

# **Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências**

*Slides*

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial  
Programa Gestão de Pessoas






---

---

---

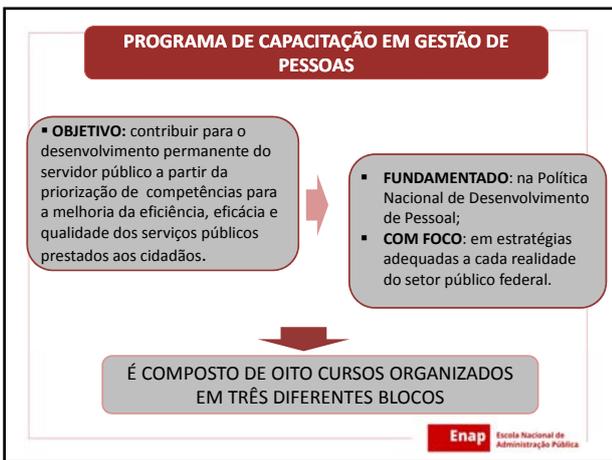
---

---

---

---

---




---

---

---

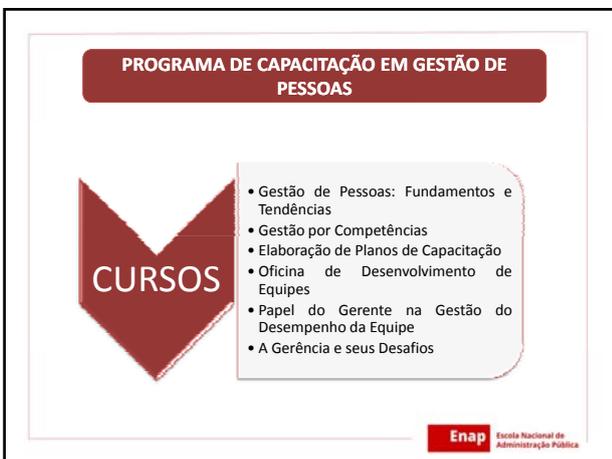
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Objetivos do Curso

- Conceituar Gestão de Pessoas e seus processos;
- Identificar problemas e desafios da área de GP no setor público;
- Analisar o processo evolutivo da Gestão de Pessoas na administração pública federal;
- Discutir conceitos Gestão Estratégica e a transformação do mundo do trabalho;
- Analisar o papel estratégico da área de Gestão de Pessoas;
- Identificar os instrumentos para gestão estratégica de pessoas;
- Analisar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública;



---

---

---

---

---

---

---

---

### Objetivos do Curso

- Analisar a aplicação do modelo de gestão de pessoas nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação e desenvolvimento profissional e gestão do desempenho;
- Identificar os fatores organizacionais que impactam a Gestão de Pessoas;
- Verificar o grau de maturidade dos fatores no seu contexto organizacional;
- Identificar a importância de novos temas em gestão de pessoas para a efetividade organizacional e a promoção do bem-estar no trabalho;



---

---

---

---

---

---

---

---

### Objetivos do Curso

- Analisar os resultados dos diagnósticos de Gestão de Pessoas da OCDE 2010 e TCU 2013;
- Identificar os aspectos críticos a serem trabalhados para a área de Gestão de Pessoas;
- Elaborar Plano de Ação para melhoria da área de Gestão de Pessoas e atender às recomendações apontadas nos diagnósticos da OCDE e do TCU.



---

---

---

---

---

---

---

---

### Conteúdo

- ✓ Noções sobre Gestão de Pessoas;
- ✓ Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal;
- ✓ Sistemas, pressupostos, problemas e desafios da gestão de pessoas na área pública;
- ✓ Contexto histórico: aspectos do modelo de gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF);
- ✓ Gestão Estratégica de Pessoas;
- ✓ Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas;

---

---

---

---

---

---

---

---

### Conteúdo

- ✓ Mudanças no mundo do trabalho – Perfil do Servidor e a nova área de Gestão de Pessoas;
- ✓ A noção de competência;
- ✓ Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP;
- ✓ A aplicação e integração do modelo de gestão de pessoas nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, remuneração e gestão do desempenho;
- ✓ Relações entre estratégia organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional e desempenho;

---

---

---

---

---

---

---

---

### Conteúdo

- ✓ Fatores que impactam a Gestão de Pessoas: Gestão do Conhecimento; Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Motivação; Ética;
- ✓ Principais tendências e desafios da área de Gestão de Pessoas: Criatividade e Inovação; Gestão da Diversidade; Qualidade de Vida no Trabalho – QVT
- ✓ Relatório OCDE: Brasil 2010
- ✓ Diagnóstico de Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira - TCU 2013

---

---

---

---

---

---

---

---

**Gestão de Pessoas**

A *Gestão de Pessoas* é a área responsável por “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”

Dutra, 2009



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**Gestão de Pessoas**

- **ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL**
  - **RELAÇÕES INDUSTRIAIS**
- **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**
  - **GESTÃO DE PESSOAS**
  - **GESTÃO DE CAPITAL HUMANO**

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>Gestão de Pessoas Etapas no Séc. XX</b>			
<b>Período</b>	<b>Industrialização Clássica</b> 1900-1950	<b>Industrialização Neoclássica</b> 1950-1990	<b>Era da Informação</b> Após 1990
<b>Estrutura</b>	Funcional, Burocrática Piramidal, Rígida e Inflexível	Matricial, departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas	Fluída e Flexível Redes de equipes multifuncionais
<b>Cultura</b>	Foco no passado e nas tradições. Manutenção do <i>status quo</i>	Foco no presente. Ênfase na adaptação ao ambiente	Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação
<b>Ambiente</b>	Estático e Previsível	Intensificação das mudanças	Imprevisível e turbulento
<b>Pessoas</b>	Fatores de produção inertes, sujeito a regulamentos rígidos e ao controle	Pessoas como recursos que precisam ser administrados	Pessoas como seres humanos proativos
<b>Denominação</b>	<b>Relações Industriais</b>	<b>Administração de RH</b>	<b>Administração de Pessoas / Gestão de Pessoas ....</b>

---

---

---

---

---

---

---

---

### ANTES DE 1930 – FASE CONTÁBIL



- ❑ Preocupação com os custos da organização
- ❑ Trabalhadores vistos como mão-de-obra (entradas e saídas registradas contabilmente, pagamentos, vales, descontos e faltas). Chefe de produção, supervisor.
- ❑ Fatores importantes: boa saúde física do trabalhador e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até a 18 horas diárias.

---

---

---

---

---

---

---

---

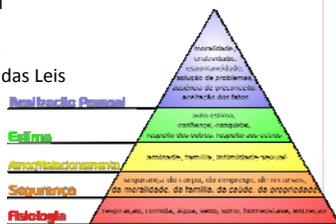
### 1930 a 1950 – FASE LEGAL

❑ Aparecimento do Chefe de Pessoal – acompanhamento e manutenção das leis trabalhistas.

❑ Departamento de Pessoal

❑ Regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)

❑ Abraham Maslow – interferência da psicologia humanista na teoria organizacional (Administração de Recursos Humanos - EUA).



---

---

---

---

---

---

---

---

### 1950 a 1965 – FASE TECNICISTA

- ❑ Inseriu no Brasil o modelo norte-americano de gestão de pessoal – RH passa a status de gerência.
- ❑ Figura do GRI – Gerente de Relações Industriais (industrialização crescente do país).
- ❑ Avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho
- ❑ Área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios.

❑ Motivação e liderança passam a constituir-se em conceitos-chave.



---

---

---

---

---

---

---

---

1965 a 1985 – FASE ADMINISTRATIVA

- ❑ Implementação do movimento sindical – marco histórico nas relações entre capital e trabalho.
- ❑ Aparecimento do Gerente de Recursos Humanos
- ❑ Transferência da ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para responsabilidades de ordem humanística, voltadas para os indivíduos e suas relações.



---

---

---

---

---

---

---

---

1985 a 2000 – FASE ADMINISTRATIVA

- ❑ Primeiros programas de planejamento de RH atrelados ao planejamento estratégico da organização.
- ❑ Preocupações de longo prazo com o trabalhador
- ❑ Avaliação de desempenho e sistemas de recompensa (incentivos, compensação e participação).
- ❑ RH passa a nível estratégico na organização (diretoria).



---

---

---

---

---

---

---

---

2000 em diante – GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS



- ❑ Gestão de Pessoas – chave da vantagem competitiva das organizações.
- ❑ Gestão do conhecimento e capital intelectual
- ❑ Desenvolvimento humano
- ❑ Identificação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização.

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Garantir um equilíbrio entre os interesses dos funcionários e os da organização.
- Contribuir para a melhoria do desempenho individual e organizacional.

The slide lists three objectives of HR management. To the right is an illustration of three silhouetted figures standing next to a 3D bar chart with four bars of increasing height. The Enap logo and 'Escola Nacional de Administração Pública' are at the bottom right.

---

---

---

---

---

---

---

---

### OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

- Atrair, desenvolver e manter profissionais qualificados.
- Garantir o comprometimento e a motivação dos indivíduos.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar as mudanças.

The slide lists four objectives of HR management. To the right is an illustration of silhouetted figures interacting with gears and a lightbulb. The Enap logo and 'Escola Nacional de Administração Pública' are at the bottom left, along with the 'BRASIL' logo.

---

---

---

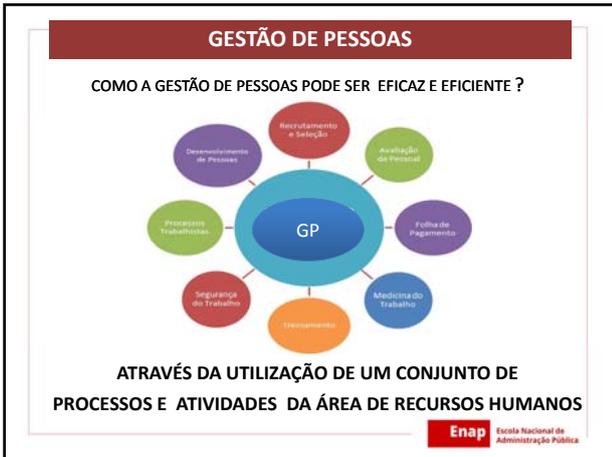
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA APF – MARCOS LEGAIS

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Década de 1930	Lei no. 284, de 28 de outubro de 1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público
	Decreto-Lei no. 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASPP
	Decreto-Lei no. 1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamento a relação entre Estado e servidores públicos
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei no. 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais
	Lei nº 5.645, de 1970	Instituição um novo sistema de classificação de cargos - Plano de Classificação de Cargos - PCC
	Decreto nº 67.326/1970	Normaliza a criação do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
Década de 1980	Decreto nº 84.665, de 29 de abril de 1980	Estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor
	Decreto nº 93.213/1986	Criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC)
	Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 de dezembro de 1988	Criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), módulo folha de pagamento
	Decreto nº 93.214/1986, art. 4º	Orienta a organização e manutenção do sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA APF – MARCOS LEGAIS

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Primeira metade da década de 1990	Lei no. 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras
	Decreto nº 347/1991	Determina que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto no. 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normalização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento
	Decreto no. 2.794, de 1º de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, como escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente
	Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002	Cria a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa (GDATA)
	Decreto no. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia em competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### GESTÃO DE PESSOAS

#### Atividade 1:

Perfil dos processos de trabalho na área de Gestão de Pessoas

- 1º. e 2º. momentos: individual (35 min.)
- 3º. momento: grupal (20 min.)
- 4º. momento: relato e fechamento (25 min.)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**




---

---

---

---

---

---

---

---

**O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO**

Da sociedade industrial		Para a sociedade do conhecimento
<b>A REINVENÇÃO DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL</b>		
Do planejamento tradicional		Para o novo planejamento governamental
<b>A ARQUITETURA GOVERNAMENTAL</b>		
Da burocracia ortodoxa		Para a nova gestão pública
ORÇAMENTO E FINANÇAS	<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO




---

---

---

---

---

---

---

---

**O que está mudando?**

**As pessoas estão ....**

- cada vez mais conscientes e mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e desenvolvimento profissional;
- mais atentas a si mesmas em termos de sua integridade física, psíquica e social;
- exercendo maior pressão por transparência na relação com a organização e por processos de comunicação mais eficientes;
- com maior expectativa de vida, ampliando seu tempo de vida profissional ativa;
- demandando oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competências.

(Adaptado de DUTRA, Joel, 2002)





---

---

---

---

---

---

---

---

## Gestão de Pessoas no Governo Federal

### MUDANÇA DE BASES CONCEITUAIS

Gestão de RH X Gestão de Pessoas

#### MODELO ATUAL gestão de recursos humanos

autocrático  
centralizador  
hierarquizado  
burocrático  
operacional  
foco no processo

#### MODELO PROPOSTO gestão de pessoas

atividade estratégica  
trabalho em equipe  
pessoas – parceiros na gestão  
participativo  
cumprem metas e alcançam resultados  
foco nas pessoas/usuário

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

## GESTÃO DE PESSOAS – NOVAS PREMISSAS

- O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver as pessoas e ser desenvolvida por elas.
- A Gestão de Pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam, deve a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da organização e das pessoas.
- A Gestão de Pessoas deve oferecer à organização visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa.
- As práticas de Gestão de Pessoas devem abranger todas as pessoas que mantêm algum tipo de relacionamento com a organização.

(Adaptado de DUTRA, Joel, 2002)



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

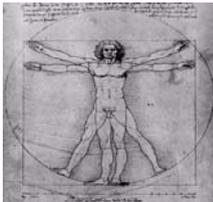
## Componentes da Gestão de Pessoas no Serviço Público (ONU)

Estabelecer um serviço público politicamente imparcial, profissional e baseado no mérito

Implementar disposições legais e normas profissionais que facilitem o controle externo do serviço público

Estabelecer critérios de promoção que conferam maior peso à eficiência (em detrimento da antiguidade)

Foco na gestão por resultados por meio do uso de padrões de desempenho e indicadores efetivos



Estabelecer regras duras e objetivas de combate à corrupção

Atuar com base em conjuntos de competências que garantam um alto nível de capacidade de comunicação, por meio da formação de redes, articuladas pelo emprego eficiente da tecnologia da informação.

Exercer liderança estratégica e monitorar um sistema de gestão descentralizado

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

## O papel da área de Gestão de Pessoas nesse contexto...

**O que se espera da área de Gestão de Pessoas nesse contexto de mudanças?  
Quais são os desafios da área?**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Desafio da Gestão de Pessoas

**Assegurar o processo de transformação contínua das pessoas para que estejam alinhadas com as estratégias da organização, em um ambiente que valorize o ser integral (racional, emocional, espiritual e social)**



---

---

---

---

---

---

---

---

## Desafio da Gestão de Pessoas

**Aprender a aprender**  
para se beneficiar das oportunidades oferecidas

Cuidado espiritual

**Aprender a ser** para desenvolver sua personalidade e responsabilidade pessoal

Cuidado mental

Cuidado emocional



**Aprender a fazer** para estar apta a enfrentar situações de mudança e agir sobre o meio

Cuidado físico

**Aprender a viver juntos** para desenvolver a compreensão do outro e a percepção das interdependências

---

---

---

---

---

---

---

---

### Papéis da área de Gestão de Pessoas (ONU, 2006)

- **Especialista em estratégia:** o papel estratégico da GP;
- **Especialista em organização do trabalho:** o papel profissional em que os servidores da GP são especialistas em atividades como seleção e treinamento e podem assessorar os gerentes de linha sobre como elaborar um processo seletivo, um curso de treinamento, etc.;
- **Defensor do empregado:** o papel de “porta-voz”, transmitindo as preocupações dos empregados a respeito das condições de trabalho aos gerentes seniores ; e
- **Agente de contínua transformação:** o papel de desenvolvimento da organização, atuando como conselheiros em processos de gestão de mudanças, tais como as etapas pelas quais os órgãos devem passar ao implementar um programa de desenvolvimento de competências .



\*ULRICH, Dave. A new mandate for human resource. Harvard Business Review. Vol 1. Edição Jan/Fev. P.124-136, 1998.

(ULRICH, 1998)\*



---

---

---

---

---

---

---

---

### NOVO PAPEL DE GESTÃO DE PESSOAS NA GEP

- **Analisar o papel estratégico nas organizações**, contribuindo com a construção e implementação das estratégias corporativas de longo prazo;
- **Facilitar mudanças**, preparando o ambiente para a implementação de novas tecnologias e ferramentas de trabalho;
- Cuidar do **desenvolvimento organizacional**;
- Trabalhar cada vez mais **alinhando as competências aos resultados organizacionais**. A gestão por competências é uma opção para formar equipes motivadas, com foco nos resultados, fortalecidas e com alto desempenho;
- Promover às pessoas um **ambiente favorável ao autodesenvolvimento** como garantia à empregabilidade;
- **Atuar como Consultor Interno**, assessorando os gestores na prática de gerir pessoas. A carreira do Consultor Interno requer automotivação constante, estudo, educação, treino e prática, flexibilidade para lidar com pessoas, idoneidade e confiança para conquistar o cliente.



---

---

---

---

---

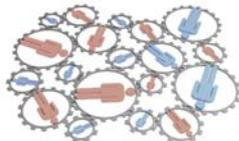
---

---

---

### MECANISMOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

- a) Planejamento de recursos humanos;
- b) Gestão de competências;
- c) Capacitação continuada com base em competências; e
- a) Avaliação de desempenho e de competências.



---

---

---

---

---

---

---

---

## MECANISMOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A **Gestão por Competências** define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o **Planejamento de RH** realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis.

A **Avaliação de Desempenho e de Competências** analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da **Capacitação continuada**.



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## POLÍTICA INOVADORA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- ❑ Política de **desenvolvimento permanente** do servidor público que valoriza **diversas formas de aprendizagem**;
- ❑ Foco na melhoria da **eficiência e da eficácia** do serviço público;
- ❑ Abordagem nova: **Gestão por Competências**;
- ❑ Adequação das competências requeridas aos **objetivos institucionais**;
- ❑ Importância dada à **capacitação gerencial** e qualificação para a ocupação de DAS;
- ❑ Prioridade inicial ao fortalecimento do **sistema de gestão de pessoas**;
- ❑ Reconhecimento do papel das **escolas de governo**.

Helena Kerr – ENAP, Maio/2008

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Atividade 2

### VAMOS FAZER HISTÓRIA?

Um novo Decreto para os próximos 5 anos

- 1o. Momento – Individual (15 min.)
- 2o. Momento – Grupal (40 min.)
- 3o. Momento – Apresentação (10 min. por grupo)
- 4o. Momento – Fechamento (10 min.)

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA APF**

**POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

**Decreto- Lei no. 5.707 / 2006**  
**Portaria 208/2006 – Ministério do Planejamento**

**Lei no. 11.784/2008**

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**Decreto 5.707/06**

Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal.

**Art. 1º. 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;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Decreto 5.707/06

Definição de competência adotada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal:

A competência pode ser entendida como um “conjunto de **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes** necessários ao **desempenho** das funções dos servidores, visando ao **alcançe dos objetivos da instituição**”.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

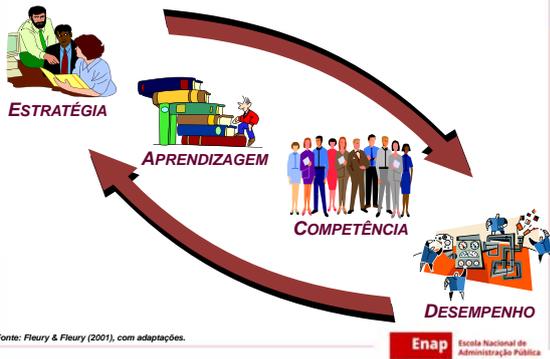
---

---

---

---

## Relação entre estratégia e competências



---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Modelo de gestão que propõe:

- uma nova visão do trabalho e das pessoas
- agilidade no alinhamento entre as estratégias da organização e o desenvolvimento das pessoas
- forma de fortalecer a capacidade de aprender e reaprender da organização e das pessoas

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA APF

Modelo de gestão que se propõe a:

- ❑ identificar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização;
- ❑ gerenciar o gap (ou lacuna) de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo, por meio de ações de capacitação e desenvolvimento.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Decreto 5.707/06

**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. (Decreto 5.707/06).

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

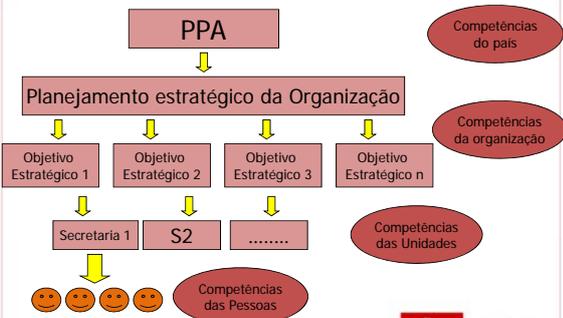
---

---

---

---

## ASPECTOS CONSOLIDADOS : 1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**ASPECTOS CONSOLIDADOS: 2. ELEMENTOS CONSTITUINTES**

A competência é constituída por recursos ou atributos do indivíduo: conhecimentos, habilidades e atitudes (Carbone et al., 2005; Durand, 2000)

**Competência Individual:**

"prestar atendimento de qualidade ao cidadão, levando em consideração suas expectativas",



---

---

---

---

---

---

---

---

**ASPECTOS CONSOLIDADOS: 3 - CONTEXTO**

Possui o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados (Goncal, 1999)

**COMPETÊNCIA = COMPORTAMENTO OBSERVADO = DESEMPENHO**



---

---

---

---

---

---

---

---

**ASPECTOS CONSOLIDADOS: 4. DESENVOLVIMENTO**

É desenvolvida por meio da aprendizagem, seja ela natural ou induzida (Fretas & Brandão, 2005)

**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. (Decreto 5.707/06)



---

---

---

---

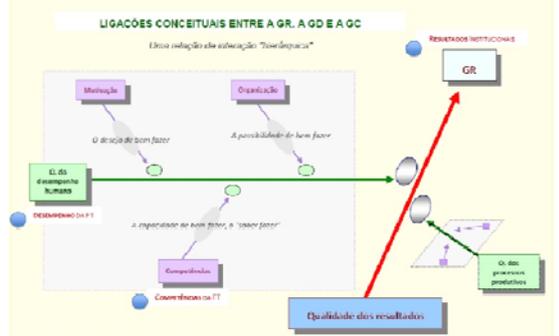
---

---

---

---

## A Gestão por Competências no contexto da Administração Pública Federal (APF)




---

---

---

---

---

---

---

---

## O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS




---

---

---

---

---

---

---

---

### ATIVIDADE 3

#### Dinâmica da Consultoria

1h45min.

---

---

---

---

---

---

---

---

2º Dia

GESTÃO DE PESSOAS COMO UM SISTEMA DE PRÁTICAS INTERRELACIONADAS

---

---

---

---

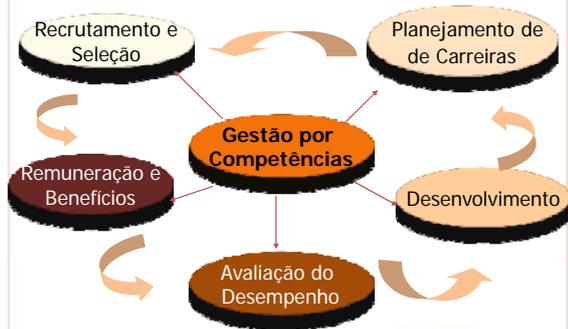
---

---

---

---

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS



Adaptado de Dutra, 2002

---

---

---

---

---

---

---

---

GESTÃO DE PESSOAS INTEGRADA



Autor: Sonia Goulart, 2009

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DE PESSOAS PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

**Enap** Escola Nacional de  
Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

### FORÇA DE TRABALHO

- Com a forte mudança, muitos segmentos da força de trabalho estão se tornando deficientes nas novas habilidades necessárias para desempenhar as atividades requeridas no novo século.
- Essas deficiências de habilidades provocam perdas significativas para o organização, de qualidade inferior, baixa produtividade, aumento nos acidentes de trabalho e constante queixas dos cidadãos.
- Por outro lado, o serviço público está envelhecendo rapidamente e mais de 40% dos servidores está com mais de 50 anos, portanto, prestes a se aposentar.



**Enap** Escola Nacional de  
Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

### FATORES QUE INTERVÊM NO PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**Absenteísmo:** está ligada a ausência de pessoal por falta ou atrasos

#### ■ Causas e consequências do absenteísmo

1. Capacidade de assiduidade, a qual pode ser reduzida pelas seguintes barreiras: doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho;
2. Motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (recompensa pela presença e punição pela falta), pela cultura da ausência (quando as faltas ou atrasos são aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos servidores.



■ Rotatividade de pessoal: é o resultado da saída de alguns servidores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.

**Enap** Escola Nacional de  
Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**

- O processo envolve:
  - análise da situação atual do quadro de pessoal
  - identificação das necessidades e a oferta de recursos humanos
  - avaliação dos cenários atuais e futuros
  - prever estratégias para atendimento das demandas futuras (capacitação, qualificação, expansão)
  - identificar alterações nos processos de trabalho
  - avaliação dos processos seletivos
  - conexão com o planejamento estratégico
  - participação dos gestores da instituição
  - disponibilidade de recursos
  - considerar as restrições legais

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ALOCAÇÃO**

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

**RECRUTAMENTO**

RECRUTAMENTO

Recrutamento: O que é?

*“É um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”*

*“É o processo de gerar um conjunto de candidatas para um cargo específico. Ele deve na anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatas qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos”.*

Chiavenato (1999:92)

Recrutamento interno:

- É aquele que atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro de uma organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

Recrutamento externo:

- Atua sobre candidatos, para submetê-los ao processo de seleção de pessoal.
- Administração = Concurso

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**RECRUTAMENTO**

- No setor público existe uma série de restritivos quanto a sta etapa tão importante na busca do perfil ideal de profissional, pois são processos que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.
- O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.
- A legislação em vigor ainda prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes dos futuros servidores, a conduta pessoal e interpessoal tão importante em qualquer setor.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**SELEÇÃO**

Conceito de seleção de pessoas

*“Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”*

*“Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”*

Por que selecionar pessoas?

- Devemos selecionar porque existe uma variabilidade humana enorme, com diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico como no plano psicológico, fazendo com que se comportem de forma diferente uma das outras.
- Sendo assim, percebem situações de maneira diferente.



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## SELEÇÃO

Seleção como um processo de decisão e escolha

- Após as comparações entre as características exigidas pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos, as informações são repassadas para o órgão requisitante para a tomada da decisão final (aceite ou não o candidato).



Enap Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Enap Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

**Cargos: O que é?**

É uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa (ocupante do cargo) que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.

**Desenho de cargos – Job Design: O que é?**

É o processo de organizar o trabalho através das tarefas que são necessárias para desempenhar um cargo específico.



Enap Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

### Descrição de Cargos: O que é?

- “É uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como ele faz e porque ele faz”.
- Relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo.
- O conteúdo do cargo é feito segundo a sua descrição

### O conteúdo do cargo

- O que faz: *tarefas e atividades a executar*
- Quando faz: *periodicidade (diária, semanal, mensal, anual, esporádica)*
- Como faz: *através de (pessoas, máquinas e equipamentos, matérias, dados e informações)*
- Onde faz: *local e ambiente de trabalho*
- Por que faz: *objetivos do cargo, metas e resultados a atingir*

---

---

---

---

---

---

---

---

## CARREIRA E REMUNERAÇÃO

A remuneração é, naturalmente, uma parte importante do planejamento da força de trabalho e das estratégias de redução de custos.

Um bom processo de definição das remunerações deve possibilitar:

- níveis de remuneração que reflitam diferentes níveis de habilidades, competências e desempenho;
- níveis de remuneração que tornem o serviço público atraente para pessoas treinadas e motivadas;
- níveis de remuneração economicamente sustentáveis.

Relatório OCDE



---

---

---

---

---

---

---

---

## CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Em situação ideal, a progressão dos servidores e a definição dos seus respectivos níveis de remuneração devem refletir as avaliações de competências e de resultados do funcionário (desempenho).

A avaliação de desempenho (somatório das competências “entregues” com os resultados produzidos) deve ser considerada quesito fundamental na determinação da progressão funcional (ascensão na carreira) e/ou remuneração variável do servidor.



---

---

---

---

---

---

---

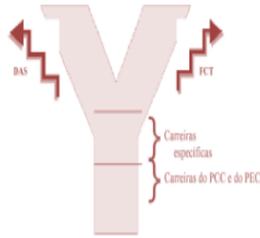
---

## CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO

A figura sugere como o servidor poderia ser remunerado de acordo com competência gerencial ou técnica que demonstre.

A estratégia adotada consiste na definição de “carreiras em Y”, remuneradas por cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) ou por Funções Comissionadas Técnicas (FCT), independentemente das atribuições de seu cargo efetivo.

A iniciativa justifica-se pelo fato de a atual sistemática de planejamento de cargos e remunerações do serviço público federal dificultar o estabelecimento de uma política de reconhecimento por efetivo desempenho.



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## CAPACITAÇÃO, EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

### Retomando o conceito de capacitação do Decreto 5.707/06

Processo **permanente e deliberado de aprendizagem**, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais **por meio do desenvolvimento de competências individuais.**

(Art. 2º, Inciso I, do Decreto 5.707 de 23/02/2006)

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## ABRANGÊNCIA DOS CONCEITOS



Fonte: "Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. Autoras: Miriam R.M. Vargas e Gardênia da S. Abad. Capítulo 7 do livro Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho. Editora Socioambiental, 2005."

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## EVENTOS DE CAPACITAÇÃO

Cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

(Art. 2º, Inciso III, do Decreto 5.707 de 23/02/2006)

Podem envolver, ainda, a realização de leituras dirigidas, palestras, conferências, fóruns, encontros, oficinas de trabalho e visitas técnicas, entre outras ações formais de aprendizagem. (Le Boterf, 1999; Freitas & Brandão, 2005)

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## UMA NOVA ABORDAGEM PARA APRENDIZAGEM

- ✓ A construção de cada indivíduo é influenciada pelo seu contexto, pela sua história e pelas relações sociais que partilha.
- ✓ O homem modifica o contexto e é modificado por ele. A pessoa tem um papel ativo em seu desenvolvimento.
- ✓ Para que aconteça o desenvolvimento e a construção de novas aprendizagens é preciso que participemos ativamente de situações de interação, de relações sociais.



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DE PESSOAS

### *Possibilita*

- ✓ trabalhos coletivos e cooperativos que se complementem por trocas, negociações, ajudas mútuas, contribuições
- ✓ manifestação de criatividade, críticas ou sugestões por parte de qualquer colaborador
- ✓ construção de conhecimentos compartilhados por todos os membros da equipe
- ✓ criação de relações de confiança nas equipes e na organização

---

---

---

---

---

---

---

---

## APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIA

A aprendizagem se dá com a intencionalidade de uma postura reflexiva sobre seu desempenho e com a disponibilidade para conduzir seu próprio desenvolvimento, com autonomia e responsabilidade.

A aprendizagem é o processo pelo qual se adquire a competência.



---

---

---

---

---

---

---

---

## DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O art. 141 da Lei 11.784/2008 define a avaliação de desempenho como o “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tendo como referência suas metas globais e intermediárias”.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - BENEFÍCIOS

Para a Instituição	Para o servidor
Orienta tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional a partir do <i>feedback</i> de seu desempenho
Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional	Desenvolve o senso de compromisso frente às metas institucionais
Serve de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de gestão de pessoas	Desenvolve habilidades de comunicação e negociação para o atingimento de metas
Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho capazes de influenciar o desempenho individual	Favorece a reavaliação das rotinas e afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria de desempenho	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional

Fonte: Leite & Gondim, 2005; Guimarães, 1998; Abbad, Lima e Veiga, 1996.

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DO DESEMPENHO



A gestão do desempenho humano nas organizações públicas tem por finalidade o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam a aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos.

Avaliação de desempenho é um instrumento da gestão do desempenho




---

---

---

---

---

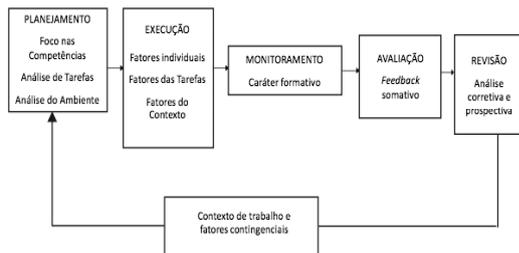
---

---

---

## GESTÃO DO DESEMPENHO - ETAPAS

Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho.



Fonte: Coelho Jr, F.A. (2011).




---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DO DESEMPENHO

Ciclo PDCA adaptado para gestão do desempenho.



Fonte: PPGA - UnB, 2011.




---

---

---

---

---

---

---

---

#### ATIVIDADE 4

Analizando os processos de gestão de pessoas

Como estamos com nossos processos?

**Grupo 1** – Planejamento da Força De Trabalho no Governo Federal

**Grupo 2** – Recrutamento, Seleção e Alocação

**Grupo 3** – Carreiras, Cargos e Remuneração

**Grupo 4** – Desenvolvimento e Treinamento

**Grupo 5** – Gestão do Desempenho

1o. Momento – Discussão nos grupos

2o. Momento – Apresentação



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### FATORES QUE IMPACTAM A GESTÃO DE PESSOAS



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### CONHECIMENTO

#### Conhecimento

- conhecimento é um conjunto de informações armazenadas por intermédio de uma experiência ou da aprendizagem (a posteriori), o através da introspecção (a priori).
- No sentido mais lato do termo, trata-se da posse de múltiplos dados interrelacionados que, por si só, têm um menor valor qualitativo.

Para o filósofo grego Platão, o conhecimento é aquilo que é necessariamente verdadeiro (*episteme*).

- conhecimento deve a sua origem à percepção sensorial, seguindo-se o entendimento e acabando, por fim, na razão.
- Diz-se que o conhecimento é uma relação entre um sujeito e um objeto.

O processo do conhecimento envolve quatro elementos: sujeito, objeto, operação e representação interna (o processo cognitivo).



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## CONHECIMENTO

O que é conhecimento? A capacidade para agir, dinâmico, humanístico e contextual.

Explícito → é aquele que conseguimos transmitir na forma escrita ou verbal, pode ter codificação exige um pesado investimento em tecnologia de informação, na qual, pelo uso da intranet, transfere-se o conhecimento de indivíduos e grupos para debates ou repositórios de informação, podendo ser facilmente disseminado para toda a organização.

Tácito → é aquele conhecimento que está em nossas mentes, mas é difícil de transmitir, mesmo porque não temos completa consciência de sua extensão uma vez que além da informação ele se compõe de crenças, valores e know-how e insights.

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

**Benefícios para o setor governamental da gestão do conhecimento:  
A melhoria dos seus produtos e serviços**

**Pontos de estrangulamento para a adoção do conhecimento na esfera pública:**

- Tamanho e complexidade do setor público;
- Cultura interiorizada pelos servidores e os núcleos beneficiários;
- Obstáculos de ordem estrutural e da não governabilidade dos gestores;
- Gestores que não apresentam o perfil para os cargos;
- Linhas rígidas de demarcação entre departamentos (a exemplo da teoria clássica);
- Funções e níveis de gestão que acabam gerando "feudos" do conhecimento (pequenos grupos de excelência) ou de validades;
- Excesso de burocracia;
- Ruptura das ações eficazes;
- Dificuldade de compartilhamento voluntário entre funcionários e entre departamentos;
- Improvisação com foco nos meios e não nos resultados;

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

- Ausência de visão compartilhada;
- Sobreposição do poder dos líderes em detrimento da autoridade;
- Dificuldade de trabalhar em rede;
- Estrutura hierarquizada, o conhecimento tende a ficar concentrado em uma ou poucas pessoas, que se consideram especialistas e utilizam como forma de poder, pois o veem como proteção para continuar exercendo determinada função e também como alavanca para promoções.

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

### Práticas relacionadas à Gestão de Pessoas

- ✓ Fóruns (presenciais e virtuais) e Listas de discussão;
- ✓ Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento;
- ✓ Educação corporativa;
- ✓ Narrativas;
- ✓ *Mentoring* e *Coaching*;
- ✓ Universidade corporativa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

(SCHEIN, 1995)

É um conceito desenvolvido para explicar os valores e as crenças de uma organização.

---

---

---

---

---

---

---

---

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### FORMADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL



---

---

---

---

---

---

---

---

## CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

Do ponto de vista da análise cultural, a área de gestão de pessoas é o canal que materializa a consistência interna da cultura .

SANTOS JR, Alton Bispo; BISPO, Fabiana Carvalho da S.; MOURA, Leandro Souza.  
A influência da Cultura Organizacional na Gestão de Competências



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

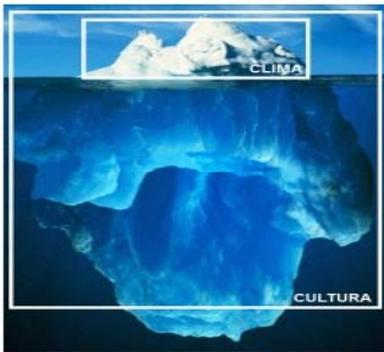
---

---

---

---

## CULTURA E CLIMA



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## CLIMA ORGANIZACIONAL

É constituído por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Litwin e Stringer (1968)

A gestão do Clima Organizacional, ao medir a percepção do servidor em relação às variáveis específicas do tema, constitui ferramenta gerencial útil no processo de construção de uma percepção positiva do ambiente de trabalho por parte dos servidores públicos.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

### CLIMA ORGANIZACIONAL - VARIÁVEIS

- Atividade realizada pelos setores e participação individual nos resultados.
- Política salarial e de benefícios.
- Integração entre departamentos.
- Composição do estilo de funcionamento - times, grupos ou equipes.
- Supervisão /Liderança / Estilo Gerencial.
- Integração entre os Departamentos da Empresa.
- Comunicação e Relacionamento Interpessoal.
- Estabilidade no emprego.
- Processo decisório.
- Segurança do Trabalho.
- Objetivos Organizacionais.
- Orientação da Empresa para Resultados.
- Vitalidade Organizacional.
- Ética e Responsabilidade Social.
- Qualidade e Satisfação dos clientes internos e externos.
- Envolvimento e comprometimento em todos os níveis.
- Planejamento estratégico.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### MOTIVAÇÃO

- A motivação é um processo psicológico intrínseco a cada ser humano.
- Na perspectiva da relação entre o indivíduo e o trabalho nas organizações, tem sido a principal preocupação das ciências do comportamento e, em particular, na moderna gestão estratégica de pessoas.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### ÉTICA

Os Códigos Tradicionais de Conduta e o Direito são dois planos do universo dos valores e das normas, mas há ainda um terceiro, que é analisado pela Filosofia. Tal plano é a Ética ou Moral, tem a ver com valores e com normas, mas sob um ponto de vista peculiar: a racionalidade.

A Ética abrange, pretensamente, um ou mais sistemas de valores e normas de conduta que sejam racional ou argumentativamente defensáveis.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ÉTICA

O Código de Ética Profissional do Servidor Civil do Poder Executivo Federal foi aprovado no dia 6 de abril de 1994.

Ele está dividido em duas partes:

- a primeira contempla os princípios que deverão ser observados pelo servidor,
- a segunda fornece os dispositivos para a criação e o funcionamento de comissões de ética a serem instaladas em todos os órgãos do Poder Executivo Federal.



**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## CÓDIGO DE ÉTICA - OBJETIVOS

- Restituir a crença e a dignidade do serviço público, impedindo a continuidade de qualquer prática de desprezo e humilhação ao usuário;
- Garantir ao usuário pleno direito à cidadania e o não sofrimento de qualquer dano de ordem moral;
- Criar meios que estimulem em cada servidor público o sentimento ético no exercício da vida pública; e
- Contribuir para o esclarecimento do direito de cada qual ser tratado com respeito e dignidade.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## Atividade 5

Analisar situações práticas e identificar as ações para solucionar ou minimizar os impactos negativos em GP

**Grupo 1 - Caso 1 – Gestão do Conhecimento**

**Grupo 2 - Caso 2 – Cultura**

**Grupo 3 - Caso 3 – Clima Organizacional**

**Grupo 4 - Caso 4 - Ética**

**Grupo 5 - Caso 5 - Motivação**

**1º. Momento – Discussão em grupo – 40 min.**

**2º. Momento – Apresentação – máx. 10 min. por Grupo**

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

## TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS

---

---

---

---

---

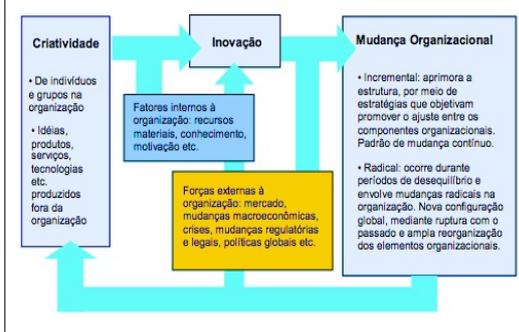
---

---

---

## CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Interrelações dos conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional.



---

---

---

---

---

---

---

---

## CRIATIVIDADE

Criatividade é o processo cognitivo de **geração** de ideias

Para que haja **inovação organizacional** consideram-se três componentes básicos: **recursos, técnicas e motivação.**

Os recursos dizem respeito a **fundos, materiais, pessoas e informações disponíveis para se realizar o trabalho.**



Hill e Amabile, apud ALENCAR, 1996

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DA DIVERSIDADE

As mudanças e inovações advindas da democratização exigiram dos governos **novos instrumentos** (gerenciais e legais) para a incorporação desses atores nos processos decisórios e, principalmente, de **servidoras(es) capacitadas(os) para o diálogo, o reconhecimento e o respeito aos direitos conquistados** socialmente, o que também inclui sua transformação em políticas públicas.

Ao refletir sobre o tema da diversidade, naturalmente somos remetidos a pensar no tratamento das desigualdades, trazendo à tona noções como **preconceito, discriminação, estereótipo e estigma**.

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DA DIVERSIDADE



Fonte: Adaptado de Richardson, 2009.

---

---

---

---

---

---

---

---

## GESTÃO DA DIVERSIDADE

“As habilidades relacionadas à gestão da diversidade são de cunho afetivo-attitudinal, e não apenas de âmbito cognitivo, de modo que se faz necessário trazer elementos básicos sobre valorização da diversidade bem fundamentados cientificamente, para que os atuais e futuros gestores possam acompanhar e/ou executar ações de capacitação para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores como cidadãos e profissionais propensos a reconhecer e valorizar as diferenças individuais em seu contexto”.



---

---

---

---

---

---

---

---



**Atividade 6**

**Verificando o grau de maturidade das tendências em GP**

**Leitura do texto sobre “Tendências em Gestão de Pessoas”**

**1o. Momento – Pontuação Individual – 15 min.**

**Grupo 1 - Criatividade e Inovação**

**Grupo 2 - Gestão da Diversidade**

**Grupo 3 - Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**

Com base nesta leitura, individualmente, cada participante pontua sua organização de acordo com as faixas de maturidade.

**2º. Momento – Grupal - 20 min.**

Discutam a pontuação de suas organizações e escolham 3 ações de melhoria ou manutenção, da faixa de maturidade

**3º. Momento Apresentação – 30 min.**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO**



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**OCDE**

*A Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Brasil: Governo Federal, Relatório da OCDE\* - 2010* visa a contribuir para o desenho das futuras reformas da gestão da força de trabalho do governo federal.

Suas conclusões são extraídas a partir de uma comparação sistemática da situação no Brasil com a experiência dos 31 países membros da OCDE, com ênfase específica nos exemplos mais relevantes para o Brasil, considerando sua dimensão, os alicerces culturais e constitucionais e os valores que sustentam o sistema de recursos humanos.

A análise é baseada em estudos de caso concretos e as experiências ao longo do relatório podem inspirar o Brasil em seu caminho de reforma.

\* OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**OCDE**

O Relatório da OCDE trata dos itens abaixo:

- O Planejamento e Gestão da Força de Trabalho
- O fortalecimento da Capacidade de Governo
- A orientação por desempenho e construção da liderança
- A reforma da gestão de recursos humanos no governo federal brasileiro



---

---

---

---

---

---

---

---

**TCU**

Trata-se do Relatório do Levantamento realizado pela Secretaria de Fiscalização de Pessoal – Sefip, no período de 10/09/2012 a 27/09/2013, com o objetivo de avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área.



---

---

---

---

---

---

---

---

**TCU**

Governança de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.

Governança e gestão não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes.

Governança refere-se à definição do que deve ser executado (direção), e gestão refere-se à forma como se executa.



---

---

---

---

---

---

---

---

**TCU**

A equipe de fiscalização elaborou questionário de autoavaliação, utilizando como referências o modelo do programa GesPública e modelos internacionais aplicados à governança e à gestão estratégica de pessoas em organizações públicas, tais como o adotado pelo governo federal norte-americano (*Human Capital Assessment and Accountability Framework*) e o publicado pela IFAC (*Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*).

Estrutura do questionário	
Parte A - Liderança da alta administração	Planejamento organizacional
Parte B - Alinhamento estratégico	Planejamento da gestão de pessoas
	Planejamento da força de trabalho
Parte C - Gestão da liderança e do conhecimento	Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica
	Gestão da liderança e processo sucessório
	Integridade e comprometimento
Parte D - Cultura orientada para resultados	Aprendizagem contínua
	Gestão do conhecimento
Parte E - Gestão de talentos	Recrutamento, seleção e integração
	Retenção
Parte F - Controle da concessão de direitos e vantagens	
Parte G - Resultados e prestação de contas (Accountability)	
Parte H - Perfil da força de trabalho e dos dispêndios de pessoal	

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**TCU**

O Questionário baseou-se no modelo abaixo, resultante de adaptação do modelo adotado pelo governo federal norte-americano - HCAAF

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

• **ATIVIDADE 7**

**1o. Momento - Grupo** - Analisar os resultados dos diagnósticos de GP da OCDE e do TCU – 90 min.

**2o. Momento – Grupo** - Identificar aspectos críticos a serem trabalhados para a área de GP – 180 min.

- **Grupo 1** - Planejamento da Força de Trabalho
- **Grupo 2** - Gestão do Conhecimento
- **Grupo 3** - Desenvolvimento de Lideranças
- **Grupo 4** - Gestão de Clima Organizacional

**3º. Momento – Grupo** - Elaborar Plano de Ação para atender às recomendações apontadas nos relatórios da OCDE e do TCU – 120 min.

**4º. Momento – Apresentação** – 60 min.

**Enap** Escola Nacional de Administração Pública

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

GRATA POR ESSE NOSSO ENCONTRO!

**ENAP**  
**Fundação Escola Nacional de**  
**Administração Pública**

fernanda.monachesi@gmail.com



---

---

---

---

---

---

---

---

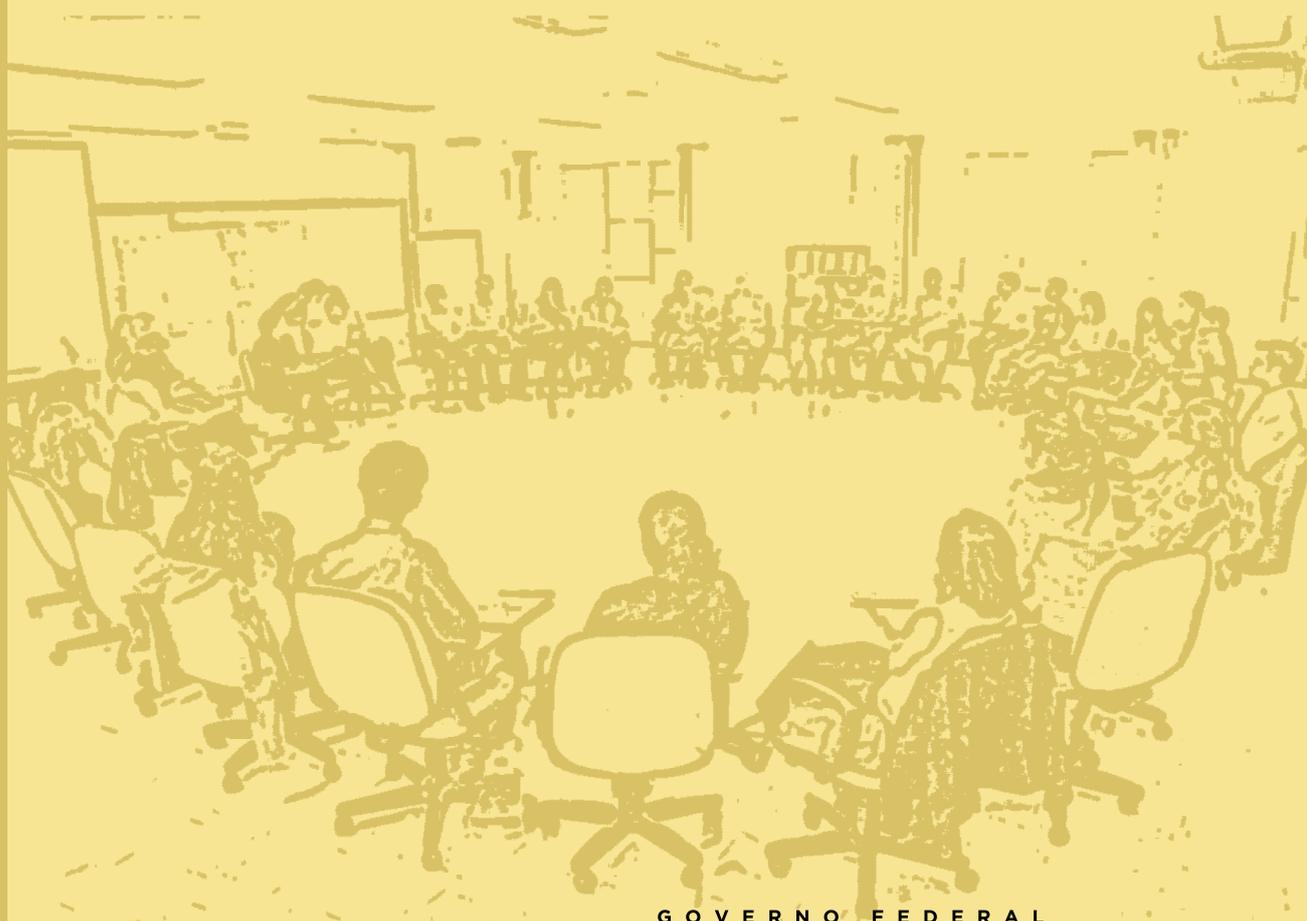
## **Escola Nacional de Administração Pública**

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)



Ministério do  
Planejamento

