

# SEMINÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS:

experiências práticas na gestão por competências no setor público – 2ª Ed.

Experiência: Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL:

**Decreto 5707/2006 – as distâncias entre as regras previstas e sua aplicação no mundo real**

Luis Carlos Ferreira

Superintendente de Recursos Humanos

Brasília – 21/10/2016

“Se trago as mãos distantes do meu peito  
É que há distância entre intenção e gesto.

...

E se a sentença se anuncia bruta  
Mais que depressa a mão cega executa,  
Pois que senão o coração perdoa”.

**Chico Buarque – Fado Tropical (Calabar)**

# Distâncias e Diferenças entre as Prescrições Institucionais e a Realidade Vivida: **apoios filosóficos e conceituais**

- **Marx** – o idealismo da filosofia alemã
- **Escola de Frankfurt** – Teoria Crítica (o materialismo histórico)
- **Habermas** – mundo sistêmico x mundo vivido / razão técnica x razão comunicativa
- **Foucault** – história x arqueologia / “sobredeterminação funcional” dos dispositivos de poder / “douta ignorância” (o saber da prática)
- **Morin** – método da complexidade: ecologia da ação – emergências e imposições da prática

**PRÁXIS: integração entre teoria e prática, ciência e arte, sujeito e ação**

# Gestão por Competências (da capacitação na ANEEL):

- **uma história em duas versões / perspectivas**
  - **2004:** Trabalho de Consultoria – mapeamento/definição de competências

## Competências Corporativas

1. Regulação do Setor Elétrico
2. Monitoramento do Setor Elétrico
3. Senso Público
4. Efetividade Organizacional
5. Excelência na Gestão
6. Gestão da Informação e do Conhecimento
7. Visão Estratégica
8. Inovação
9. Aprendizagem Organizacional

- Competências Humanas

### Competências Humanas

1. Negociação

2. Liderança

3. Relacionamento Humano

4. Flexibilidade

5. Análise e Solução de Problemas

6. Gestão de Processos

7. Comunicação

8. Aprendizagem Contínua

9. Visão Sistêmica

10. Conduta Pública

11. Comprometimento

12. Criatividade

13. Trabalho em Equipe

14. Especialização Técnica

- **2009**: Revalidação do Mapeamento de 2004
- Redução para quatro **competências essenciais**:  
**COMUNICAÇÃO, SENSO PÚBLICO, TRABALHO EM EQUIPE e ESPECIALIZAÇÃO TÉCNICA**
- Definição de competências gerenciais:  
**GESTÃO DE PESSOAS, TOMADA DE DECISÃO e VISÃO ESTRATÉGICA**
- Elaboração de Planos Anuais de Capacitação (2010, 2011, 2012, 2013) baseado na GP
- Procedimentos metodológicos:
  - a) **levantamento de necessidades**: nível de entrega, temas relevantes, importância, domínio e indicação de uso de cada um em relação às competências, para identificação de lacunas;
  - b) **Consolidação geral** por unidade organizacional;
  - c) Perspectiva de **evolução do nível de entrega**;
  - d) **Planejamento geral** com base nas necessidades gerais e específicas, e **liberação dos pedidos** de capacitação conforme mapeamento individual;
  - e) **Atualização dos levantamentos** em 2011, 2012 e 2013.

- **2013**: Planejamento Estratégico 2014/2017 – meta de **revisão da Política de Capacitação**
- **Pilares** estruturantes: **comprometimento, desenvolvimento e satisfação dos servidores**;
- Revisão concluída ao final de 2014, consolidada em revisão da **Norma 02**, com **7 IAs** (Formação e Aperfeiçoamento – cursos abertos e fechados; Pós-graduação; Capacitação no Exterior; Incentivo Educacional; Licença Capacitação; Afastamento Integral).
- Programa de Desenvolvimento Gerencial – **PDG** (competências: **mediação de conflitos, negociação, gestão do desempenho humano, orientação para mudança / inovação, gestão estratégica e comunicação gerencial**) – iniciado em 2015
- Previsão da implementação de **Trilhas de Aprendizagem**

- **2015/2016**: Desenho e início da implementação das **Trilhas de Aprendizagem**
- **PDI**s: Planos de Desenvolvidos Individualizados das lideranças – início da construção de trilhas específicas;
- **PDU**s: reforço do conceito de competências coletivas e desenvolvimento dos Planos de Desenvolvimento das Unidades
- **Freio de arrumação**: revisão de **conceitos**, definição de **modelos de processamento** de informações levantadas, revisão das **perspectivas de conexão entre competências e trilhas**.

# Aprendizados dos Sucessos e Insucessos

- Entre as **determinações** e as **operacionalizações** existe o espaço da prática, da realidade vivida, espaço, por excelência, dos **sujeitos envolvidos**;
- Para além das **idealizações e simplificações** das regras teóricas, existe a **complexidade do real**, só acessível pela via das interações humanas, da **ação comunicativa**;
- Os **acertos**, muitas vezes, são alcançados depois e através de muitos **erros e tropeços**;
- A **teoria, na prática**, tem de estar muito bem informada e guarnecida de **conceitos robustos**, mas suficientemente, **sensíveis e flexíveis** à vivência (e sobrevivência) no mundo real;
- A **gestão por competências**, deve ser vista e tratada como **uma meta**, uma direção, nem sempre um **“ponto de chegada”**;
- A **gestão de pessoas**, mais que (ou além de ciência) tem de ser entendida, necessariamente, **como arte, como uma práxis**, na esfera do que Michel de Certeau conceitua como **“artes do fazer: a invenção do cotidiano”**.

**Obrigado!**