

Etapa 2

CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Projeto em colaboração
GNova e CGSFC – Enap

Brasília, junho de 2019

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Equipe GNova – Laboratório de Inovação em Governo

Marizaura Reis de Souza Camões – Coordenadora-Geral

Érika Maximiano – Estagiária

Guilherme Moraes-Rego

Joselene Lemos

Colaboradora

Isabella Brandalise

Diretora de Seleção e Desenvolvimento de Carreiras

Diana Magalhães de Souza Coutinho

Coordenação-Geral de Recrutamento, Seleção,

Formação e Certificação de Competências

Luna Bouzada Flores Viana – Coordenadora-Geral

Caetana Juracy Rezende Silva

PARTICIPANTES

Especialistas

Aleksandra dos Santos

Bruna Eboli

Carlos Uchôa

Cláudia Griboski

Hugo Brandão

José Mendes

Nicir Chaves

Odilon Neves

Paulo Marques

Pedro Carbone

Entrevistados

Carlos Rodrigo Costa – Enap

Cláudio Bechara – Ministério da Educação

Isabella Silva Di Jorge Portella Valderrama – Anvisa

José Roberto Sobral – Ministério da Educação

Juliana Lima Ramos – ANEEL

Lucia de Fatima Teixeira Masson – Anvisa

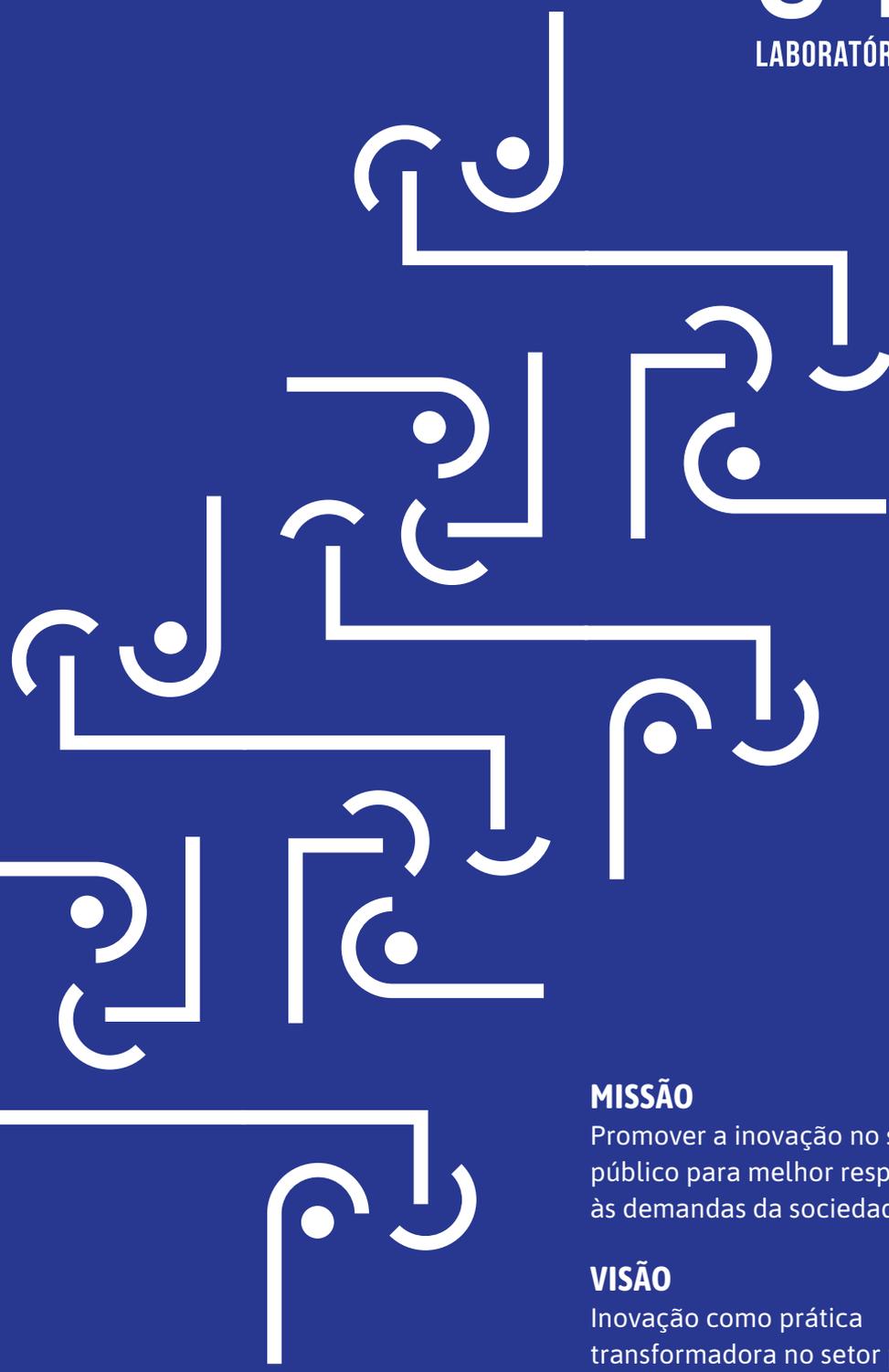
Regina Luna – Enap

Renan Silva do Nascimento – ANEEL

Rossana Patitucci – IBGE

G'NOVA

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO



MISSÃO

Promover a inovação no setor público para melhor responder às demandas da sociedade.

VISÃO

Inovação como prática transformadora no setor público.

VALORES

Abertura ao risco
Atuação em rede
Colaboração
Empatia e foco no usuário
Experimentação
Geração de valor público
Proatividade



O presente documento apresenta a segunda etapa de trabalho desenvolvido pela equipe da Coordenação-Geral de Recrutamento, Seleção, Formação e Certificação de Competências da Enap em parceria com o GNova – Laboratório de Inovação em Governo, em relação à certificação de competências de servidores públicos.

ÍNDICE

- pág. 6** 1. Objetivos da etapa
- pág. 7** 2. Trabalho desenvolvido
 - 2.1. Oficina com especialistas
 - 2.2. Entrevistas
 - 2.3. Análise
- pág. 11** 3. Resultados preliminares
 - 3.1. Aprendizados da oficina com especialistas
 - 3.2. Aprendizados das entrevistas
 - 3.3. Análise
- pág. 16** 4. Aprendizados e próximos passos
 - 4.1. Aprendizados gerados
 - 4.2. Próximos passos
- pág. 18** 5. Anexos

1. OBJETIVOS DA ETAPA

O segundo módulo do projeto teve como objetivo conhecer perspectivas de atores com conhecimento e com experiência relacionados à certificação de competências por meio de pesquisa de campo. A partir da pesquisa, é possível gerar entendimentos sobre o contexto, além de identificar obstáculos existentes e motivações das pessoas, que configuram oportunidades de inovação para o projeto.

Trata-se de um momento de mergulho nas realidades daquelas pessoas diretamente afetadas pela questão, para que a solução tenha ressonância com experiências reais e não apenas suposições.

Para dar início à pesquisa, foram utilizados os materiais produzidos na etapa anterior – mapeamento de certezas, dúvidas, suposições e atores relevantes – como insumo para o planejamento.

Diante do público mapeado e das questões levantadas, optou-se por realizar uma oficina com especialistas e uma série de entrevistas em contexto. O momento final da etapa consistiu na análise e síntese dos dados coletados na pesquisa, identificando oportunidades de inovação.

A próxima etapa consiste na geração e teste de ideias para responder ao desafio proposto.

2. TRABALHO DESENVOLVIDO

A segunda etapa foi composta de três momentos principais: 1) oficina com especialistas; 2) entrevistas; e 3) análise.

O primeiro momento foi concebido com o objetivo de explorar conhecimentos e perspectivas de especialistas sobre reconhecimento e validação de competências na Administração Pública. A proposta foi identificar diferentes lógicas de pensamento, teorias e recomendações a partir de atividades com público altamente qualificado. No segundo momento, foram realizadas entrevistas com servidores de diferentes perfis. Para tanto, houve uma etapa de preparação, delimitação do público e teste de roteiros. Em seguida, a equipe realizou entrevistas com diferentes atores. Por fim, foi feita uma análise dos principais aprendizados da pesquisa para que fossem identificados insights e oportunidades de inovação.

Segue a descrição das atividades realizadas em cada um dos momentos. Os resultados alcançados encontram-se na próxima seção. A transcrição completa das ideias discutidas nas oficinas, a agenda detalhada dos dias e os slides apresentados, bem como os roteiros de pesquisa utilizados, podem ser consultados nos anexos deste documento.

2.1. Oficina com especialistas

A oficina foi conduzida a partir de um fio narrativo ao redor da metáfora de luz e sombra para as competências desenvolvidas ao longo de uma jornada profissional. A luz representa o que está aparente ou em destaque e a sombra aquilo que permanece oculto.

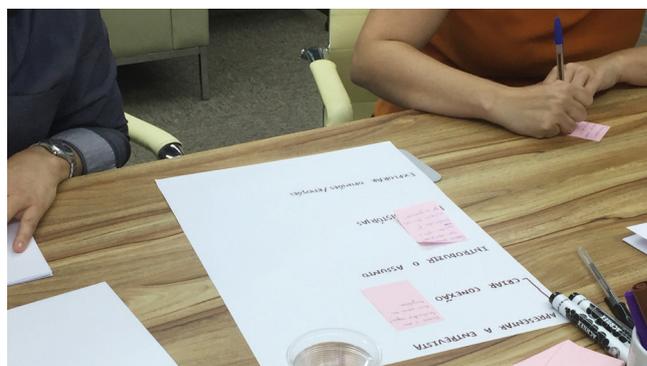
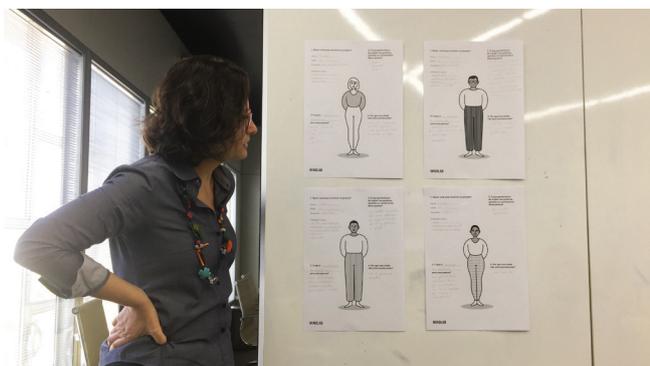
A sessão teve início com uma breve apresentação dos participantes e uma contextualização do projeto, das equipes envolvidas e da etapa em questão. Depois, os participantes se apresentaram de novo, agora destacando uma habilidade ou atitude suas que gostariam de certificar, já fazendo o exercício de pensar em algo que está na sombra.

Em seguida, o grupo foi dividido em três subgrupos. Cada subgrupo recebeu uma jornada profissional de um dos seguintes perfis de servidor público: flexível, especializado e como dirigente. As jornadas foram elaboradas a partir de adaptações de entrevistas reais, e se dividiam entre títulos, formação e espaços ocupacionais que constam no currículo (luz) e aquilo que pode ou não ser deduzido (sombra). A primeira tarefa de cada subgrupo foi levantar hipóteses de habilidades e atitudes que cada perfil de servidor desenvolveu ao longo da sua jornada, mas que não estão na luz. Depois, cada subgrupo se dedicou a tentar entender dois pontos de inflexão em cada uma das carreiras, pensando em possíveis incentivos para o servidor mudar de posição e motivos para a pessoa ter sido reconhecida para as novas funções. Cada subgrupo apresentou então os

2.2. Entrevistas

A entrevista é o momento em que se tem a oportunidade de conhecer de fato as experiências das pessoas afetadas ou envolvidas com a questão, a partir dos seus próprios pontos de vista e situações.

Antes de dar início às conversas, foi feita uma preparação para as entrevistas com a equipe CGSFC. Foi feita uma breve exposição sobre a metodologia de pesquisa e suas principais características, além da entrega de um guia de métodos com orientações para cada membro da equipe. Depois disso, foram retomados os mapeamentos das certezas, hipóteses e dúvidas, bem como atores relevantes. Dentro do grupo de atores, priorizaram-se quatro perfis: servidor público, dirigente, profissional de gestão de pessoas e parlamentar. Foi feita uma descrição hipotética de cada um, o que significa certificação de competências para ele ou ela, e quais são as mudanças de comportamento ou emoções pretendidas. Em seguida, foram pensadas perguntas e temas a se abordar em cada entrevista, levando em consideração o foco em experiências vividas e não apenas em emoções e opiniões.



Em um segundo momento, houve um teste e um ajuste dos roteiros a partir de primeiras entrevistas realizadas com servidores da Enap.

Dividida em duplas (com integrantes do GNova e CGSFC), a equipe de projeto realizou nove entrevistas em profundidade com os perfis mapeados.

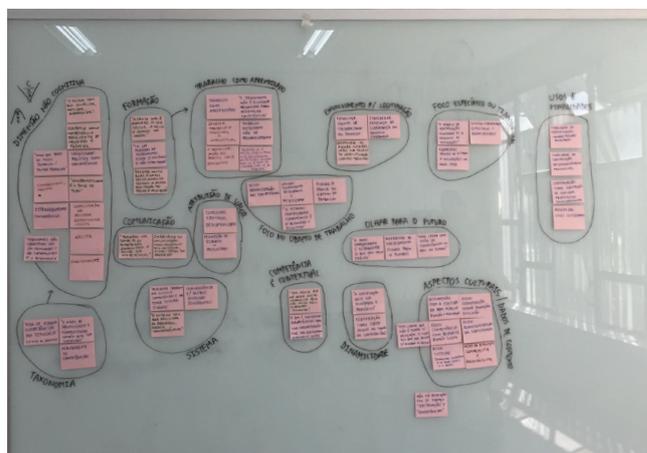
PREPARAÇÃO PARA PESQUISA DE CAMPO E TESTE DE ROTEIRO

- **Data:** 15 e 17/05/2019
- **Objetivo:** preparar pesquisa de campo a partir do mapeamento de atores e elaboração do roteiro de entrevista
- **Equipe GNova:** Guilherme Moraes-Rego, Joselene Lemos e Érika Maximiano
- **Equipe CGSFC:** Caetana Juracy Rezende Silva e Luna Bouzada Flores Viana

2.3. Análise

Depois das entrevistas, foi agendada uma oficina para análise e síntese dos dados coletados na pesquisa de campo (oficina com especialistas e entrevistas), bem como em eventos anteriores e pesquisas secundárias.

A oficina teve início com uma breve exposição sobre como criar significado a partir dos dados da pesquisa (capturar dados individuais, conectar dados para gerar sentido, sintetizar na forma de insights, contar/narrar com palavras e imagens). Em seguida, foram compartilhados alguns dos aprendizados principais da participação em evento relacionado ao tema (Café com Seleção) e das pesquisas secundárias realizadas em paralelo ao projeto com o GNova, bem como das oficinas realizadas previamente (foco do projeto e com especialistas). O próximo passo foi compartilhar os aprendizados das entrevistas. Os aprendizados principais foram registrados separadamente em post-its e colados em um painel.



Buscou-se, então, encontrar padrões e temas recorrentes nos achados, agrupando questões similares ou relacionadas. Foi dado um nome e redigiu-se uma frase como conclusão principal (insight) de cada padrão. Também foram observadas as conexões entre padrões e as similaridades ou contradições estabelecidas.

Aos ideias geradas ao longo do processo foram registradas e deixadas em local separado (estacionamento de ideias).

ANÁLISE DA PESQUISA

- **Data:** 29 e 30/05/2019
- **Objetivo:** analisar os dados coletados na pesquisa e identificar insights (conclusões principais e oportunidades de inovação)
- **Equipe GNova:** Guilherme Moraes-Rego e Joselene Lemos
- **Equipe CGSFC:** Caetana Juracy Rezende Silva e Luna Bouzada Flores Viana

3. RESULTADOS PRELIMINARES

Os resultados apresentados nessa seção consistem nos principais produtos gerados após os três momentos, e servirão de insumo para as próximas etapas de projeto.

Toda a produção gerada nos eventos encontra-se transcrita em anexo e foi utilizado para se chegar aos resultados preliminares apresentados aqui.

3.1. Oficina com especialistas

No primeiro momento da oficina com especialistas, um resultado foi a percepção de lógicas de pensamento de especialistas ao analisar currículos. Exemplos de falas como “Uma pessoa que muda muito de trajetória parece que está sempre aberta. Tem uma disponibilidade, curiosidade, abertura ao novo” indicam uma forma de pensar que envolve os aspectos de luz e sombra de uma trajetória.

Em relação a incentivos para mudança de posição na carreira, foram destacados possíveis benefícios, como melhora de qualidade de vida no trabalho, estabilidade, perspectiva profissional; também afinidade com a temática, domínio técnico, assunto em que a pessoa tenha governabilidade e legitimidade; interesse por trabalhar com assunto relevante para o governo; ou ainda ampliação da atuação, vontade de gerenciar, participar de redes. Possíveis motivos de reconhecimento incluem: flexibilidade, proatividade, competência técnica, capacidade de negociação e articulação, ter passado por instituições renomadas, afinidade de personalidade. A circunstância pode ter sido um convite pelo perfil/contato anterior, “estar no lugar certo na hora certa”, mudanças organizacionais e conjuntura política.

Quanto a finalidades da certificação para os diferentes perfis, algumas suposições se repetiram: ocupar posições almejadas, ascensão profissional baseada em critérios objetivos, valorização profissional, reconhecimento/status; desenvolvimento profissional, orientar o desenvolvimento profissional, motivação para o aprimoramento contínuo; multiplicação de conhecimentos, diversificação da atuação; autoconhecimento. Para a administração, as principais finalidades listadas foram: seleção e alocação, administração de talentos e melhoria de resultados.

No momento das metáforas, foram levantados diferentes aspectos e opiniões, com destaque para: “O modelo de certificação é dinâmico, não pode ser estático, congelado”; “A qualificação tem que ser periódica (certificado com prazo de validade)”; “O conceito contemporâneo de certificação não é mais prova nem título, é o mecanismo que garante que o indivíduo adquiriu conhecimento e trabalha melhor”; “A competência é um meio para se chegar ao resultado, e se estamos certificando competência é para alcançar o resultado”; “O que é considerado competência para uma área pode ser um de-

mérito sob o olhar de outra”; “Pensamos em certificação como um processo mais de domínio técnico, que deve também considerar habilidades não cognitivas, fundamentais para o desenvolvimento do profissional, seja em âmbito técnico, profissional, político e ético.”

3.2. Entrevistas

As entrevistas em profundidade trouxeram diversos dados sobre as percepções dos servidores, gestores e equipes de gestão de pessoas a respeito de processos de certificação de competências e temas relacionados.

Para citar alguns exemplos, nas falas dos entrevistados, apareceram alguns dilemas e binárias comuns no serviço público: a relação de esforço x resultado esperado; trabalho intelectual x trabalho manual; carreiras típicas de estado x ocupação na área meio; certificação específica x certificação transversal; valores socialmente desejáveis x necessidade.

Além disso, foram enumeradas diversas competências desejáveis, de dimensão não cognitiva, tais como engajamento, escuta, capacidade de pensar estrategicamente, estranhamento (insurgência), comprometimento.

Em termos de foco da certificação, apareceu a orientação para o futuro e o olhar sobre o trabalho a ser realizado.

3.3. Análise

Na etapa de análise, os diferentes aprendizados foram agrupados em blocos temáticos e, para cada bloco, foi redigido um insight (conclusão principal). As citações apresentadas são falas registradas nas entrevistas ou oficinas e ilustram determinados insights.

Os insights foram divididos a partir de três perguntas orientadoras: *Quais são os entendimentos mais relevantes sobre competências e certificação?*; *Quais são as condições a se considerar para adesão e interesse do público em processos de certificação de competências?*; e *Quais são as oportunidades de inovação identificadas?*

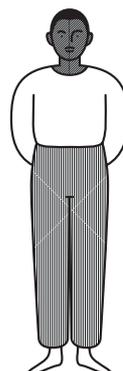
Quais são os entendimentos mais relevantes sobre competências e certificação?

1. Taxonomia

As competências devem ser pensadas nos seus diferentes níveis e tipos.

2. Contextual

A competência é contextual.



(2) O que é considerado competência para uma organização pode ser considerado demérito para outra.

3. Formação

A formação é desconectada do olhar para o futuro, dificultando a construção de trajetórias.

4. Foco no objeto de trabalho

O objeto de trabalho é a principal referência para identificação da competência e construção do processo avaliativo.

5. Dinamicidade

A certificação deve ser dinâmica e periódica.

6. Foco: específico ou transversal

A especificidade ou a transversalidade são atributos a serem considerados no modelo de avaliação.

7. Usos e finalidades

A certificação pode ser utilizada para diferentes finalidades, mas tem que ficar clara a vinculação com o cotidiano na perspectiva do desenvolvimento profissional.

Quais são as condições a se considerar para adesão e interesse do público em processos de certificação de competências?

8. Sistema

O sistema tem que facilitar os processos, fazer convergências.

9. Comunicação

A comunicação clara contribui para o entendimento e adesão à iniciativa.

10. Atribuição de valor

O usuário precisa ter clareza da utilidade da iniciativa.

11. Envolvimento para legitimação

O envolvimento dos diferentes atores considerando seus interesses contribui para engajamento e legitimidade da iniciativa.

12. Aspectos culturais/dados de contexto

Os dados de contexto são muito relevantes e devem ser levados em consideração em todas as etapas do desenho.

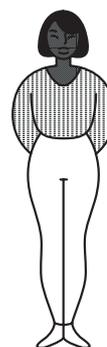


(3) A gente não é formado para ser gestor, a gente é jogado no cargo.



(4) Se estamos certificando competência é para alcançar o resultado.

(13) Habilidades não cognitivas não são mensuradas e são fundamentais para o desenvolvimento profissional.



(14) Quando você é muito executivo, não é valorizado. As pessoas acham que você é bom para operar, mas não para pensar.



(15) O mais importante é o que vem pela frente.

Quais são as oportunidades de inovação identificadas?

13. Dimensão não cognitiva

No processo avaliativo, a verificação do conhecimento é condição necessária, mas não suficiente, devendo ocorrer também a verificação das dimensões das habilidades e atitudes.

14. Trabalho como aprendizado

Trabalho como aprendizado.

15. Olhar para o futuro

A certificação deve ser orientada para o futuro e não simplesmente um olhar para o passado.

Os insights foram organizados e impressos em um mapa (formato A3), conforme a imagem abaixo, que também consta nos anexos.



Ilustrações: MindLab (DK)



Mapa de insights com o registro das principais conclusões da pesquisa.

Além dos agrupamentos e insights principais, surgiram algumas ideias, conforme registrado a seguir:

- Combinação de competências (equilíbrio de acordo com o perfil)
- Testar dois modelos em paralelo: atestar quem está apto para o posto; assumir uma rota de autodesenvolvimento
- Considerar outras vivências (fora do trabalho, hobbies etc.)
- Teste: agência e ministério
- Construir matriz “de entrada” (alicerce)
- Criar situações reais comportamentais para avaliar habilidades
- Nuvem de palavras
- “Dicionário” colaborativo de competências
- Capacitação de RH para conhecer bem os perfis (metodologias ágeis): pensamento ágil aplicado a gestão de pessoas

4. APRENDIZADOS E PRÓXIMOS PASSOS

Por fim, a etapa inicial cumpriu seus objetivos de conhecer as perspectivas dos atores com conhecimento e experiência no assunto, gerando diversos aprendizados e encaminhamentos para próximos passos a seguir.

4.1. Aprendizados gerados

Na oficina com especialistas, foi muito importante a criação de um espaço colaborativo para apreender a perspectiva de todos, além de gerar uma produção coletiva qualificada. Atividades baseadas em casos reais contribuíram para se obter resultados mais concretos e efetivos. No entanto, por vezes, a ausência de anonimato completo no uso das jornadas profissionais pode ter comprometido os resultados. Em avaliação da oficina, participantes relataram que gostariam de se manter a par do projeto e contribuir com a sua continuidade, porque consideram o assunto relevante no contexto atual.

No momento das entrevistas, foi importante a dedicação e participação ativa da equipe envolvida na preparação inicial e desenvolvimento de roteiros. As entrevistas foram bastante produtivas, revelando uma escolha adequada de perfis a serem entrevistados.

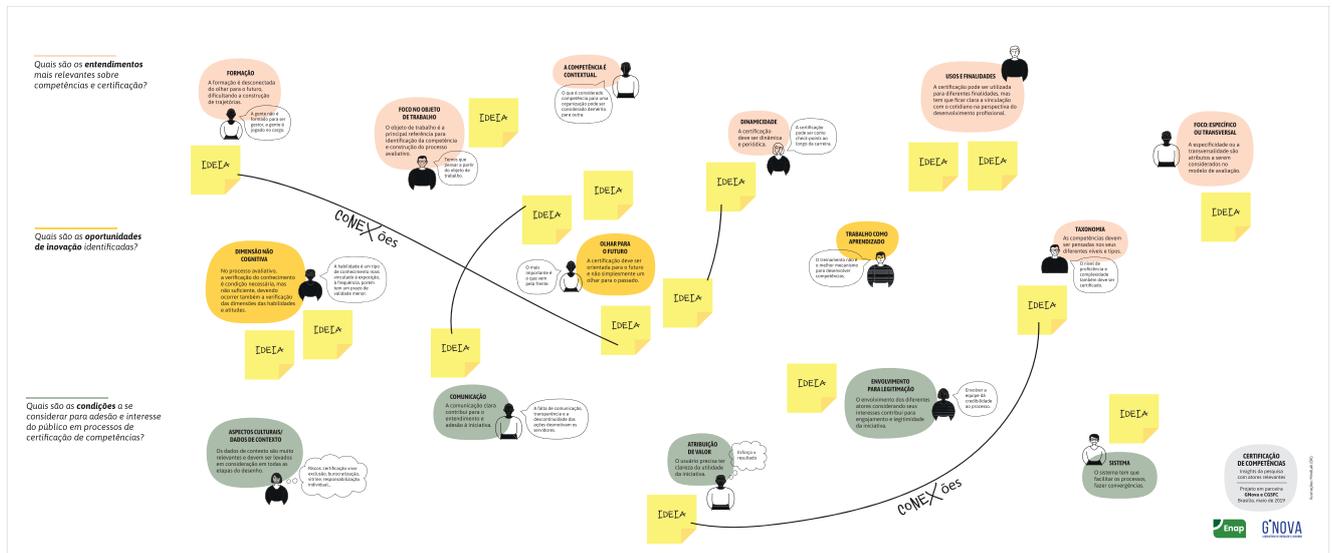
A análise confirmou suposições e trouxe novas descobertas. É um momento de convergência do projeto a partir de novos entendimentos e conexões inesperadas. Novamente, a equipe se mostrou interessada e comprometida, o que é fundamental para que se tenha um olhar qualificado sobre os achados da pesquisa. Os insights gerados trouxeram como linha geral uma perspectiva em termos de valores e narrativas dos principais atores afetados por uma possível iniciativa de certificação de competências. As conclusões se deram no sentido daquilo que é importante, quais são as motivações e obstáculos para cada perfil. Podem ser considerados principalmente ao se pensar as condições necessárias para adesão e comunicação com o público.

4.2. Próximos passos

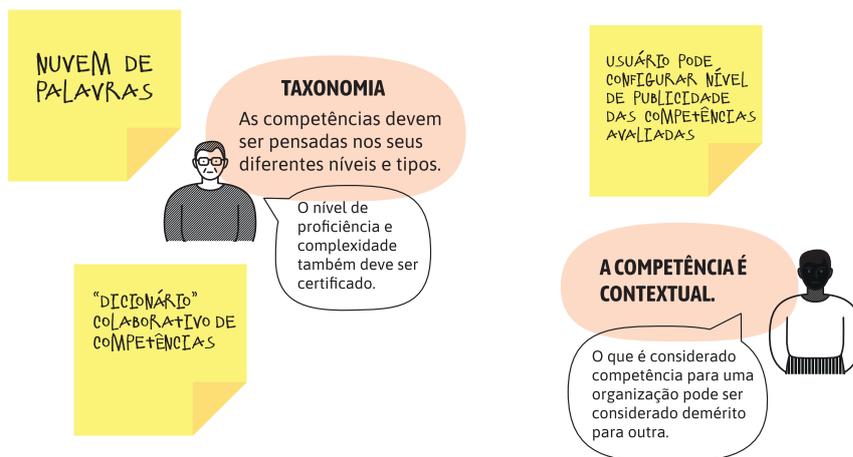
Os resultados alcançados estão alinhados com a expectativa para o próximo momento do projeto, em que os insights podem ser utilizados para alimentar outras atividades. Eles podem ser utilizados diretamente para gerar novas ideias, o que inclusive aconteceu em diversos momentos durante a análise. Também podem funcionar como requisitos de projeto, sendo fatores imprescindíveis, importantes ou desejáveis para o desenvolvimento de iniciativas. Devido ao seu caráter transversal, podem ainda ser utilizados como parâmetros para outras ações e diretrizes da Coordenação-Geral como um todo.

Para que se mantenham vivos os achados da pesquisa, as percep-

ções dos usuários e as oportunidades identificadas, a proposta para o momento do projeto é a construção de um painel físico com os insights, a ser fixado na sala da Coordenação-Geral. O painel seria o local para registrar ideias e inspirações no dia a dia, utilizando os insights como ponto de partida, conforme as representações hipotéticas abaixo.



Proposta de painel e exemplo hipotético de utilização.



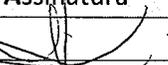
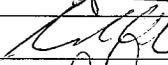
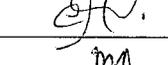
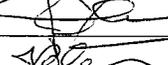
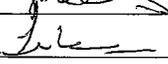
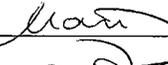
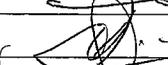
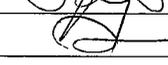
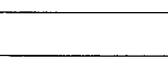
5. ANEXOS

Os anexos a seguir estão divididos por atividade e consistem em: listas de presença, roteiros das entrevistas, slides apresentados, mapa de insights, e transcrição completa dos materiais produzidos.

5.1. Oficina com especialistas

Oficina com especialistas sobre certificação de competências

Data: 08/05/2019

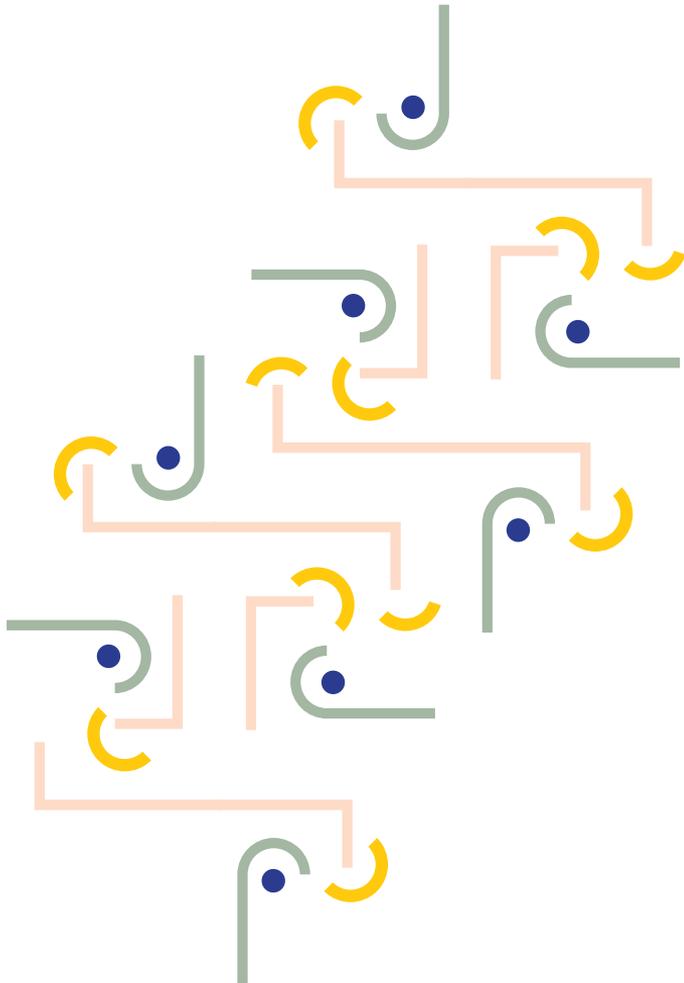
Nome	Instituição	E-mail	Assinatura
Aleksandra dos Santos	ANA	aleksandra.santos@ana.gov.br	
Bruna Eboli	UNICOR	brunaeboli@unicor.gov.br	
Caetana Juracy Rezende Silva	CSFC/Enap	caetana.silva@enap.gov.br	
Carlos Uchoa	SGP/ME	carlos.uchoa@planejamento.gov.br	
Cláudia Maffini Griboski	Cebraspe	claudia.griboski@cebraspe.org.br	
Guilherme Augusto Faria de Moraes-Rego	GNova/Enap	guilherme.moraesreg@enap.gov.br	
Hugo Pena Brandão	BANCO DO BRASIL	HUGOPB@BB.COM.BR	
José Mendes de Oliveira	DEC/ENAP	JOSE.OLIVEIRA@ENAP.GOV.BR	
Joselene Pereira Lemos	GNova/Enap	joselene.lemos@enap.gov.br	
Luna Bouzada Flores Viana	CSFC/Enap	luna.viana@enap.gov.br	
Marizaura Reis de Souza Camões	GNova/Enap	marizaura.camo@enap.gov.br	
Nicir Maria Gomes Chaves	INSS	nicir.chaves@gmail.com	
Odilon Neves Junior	RFB	ODILON.NEVES@RFB.GOV.BR	
Paulo Marques	ENAP	Paulo.Marques@enap.gov.br	
Pedro Paulo Carbone	INTELEK	Carbone pp @ gmail - br	
Sônia da Costa	ENAP	diana.coutinho@enap.gov.br	
Diana Coutinho			

Brasília, 8 de maio de 2019

PROJETO IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Oficina com especialistas

G'NOVA



SEJAM BEM-VINDOS!

**AGENDA
DO DIA**

08/05

14h–18h

- 1. Apresentação** dos participantes
2. Contexto do projeto e da oficina
- 3. Hipóteses sobre habilidades e atitudes** desenvolvidos em jornadas de servidores
- 4. Discussão sobre certificação de competências**
- 5. Encerramento**

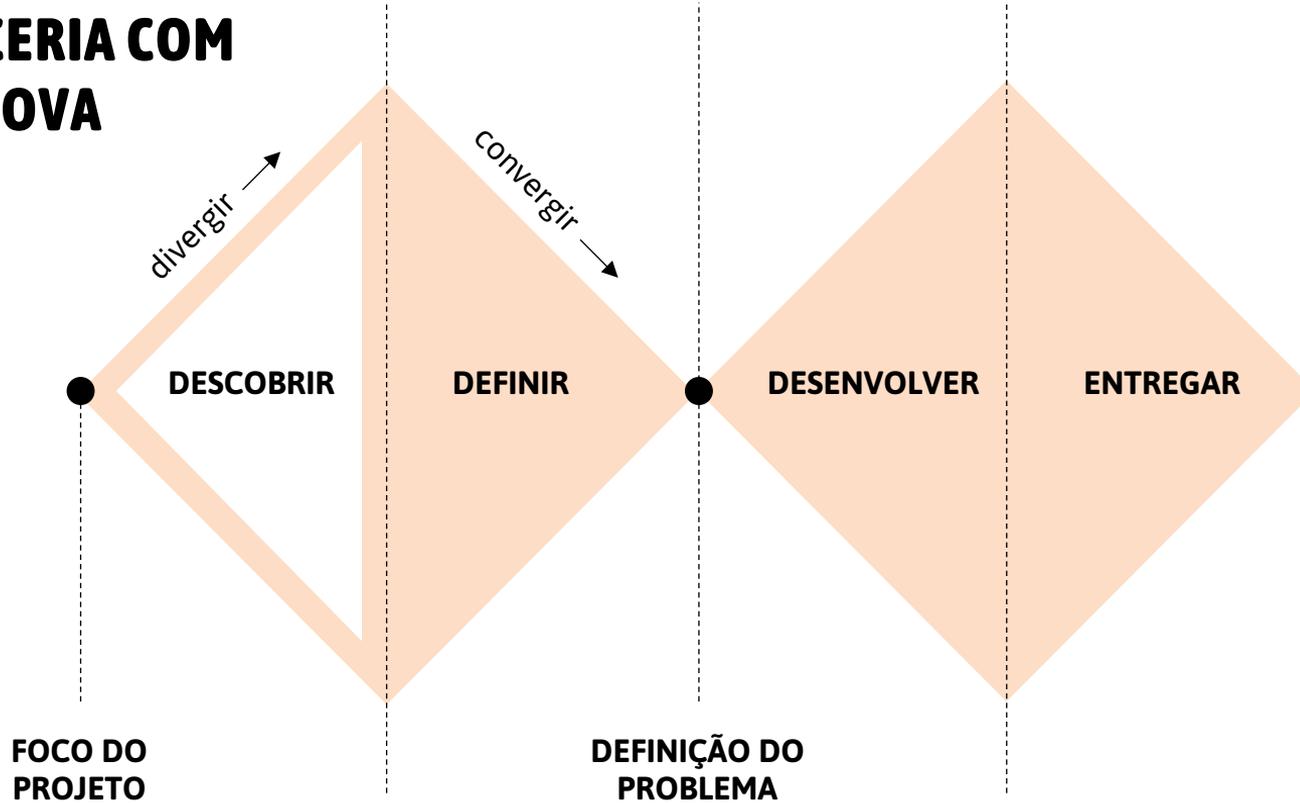
CONTEXTO DO PROJETO

Nova estrutura da Enap com a criação da Diretoria de Seleção e Formação de Carreiras e da CSFC

Desafios: Como e para quê certificar competências

Parceria com o **GNova**

PARCERIA COM O GNOVA



OBJETIVO DO DIA

Explorar conhecimentos e perspectivas de especialistas sobre reconhecimento e validação de competências na Administração Pública

COMBINADOS DE TRABALHO

Seguir instruções/regras

Participação: oficina e não
reunião convencional

Escuta ativa

A voz de cada um importa

Anotar ideias completas

Registro em áudio

NOVA APRESENTAÇÃO

Em um post-it, anotar uma habilidade ou atitude (que não está no seu currículo!) que você gostaria de certificar.

Cole no seu crachá.



luz x sombra



JORNADAS DE SERVIDORES

Cada grupo com um dos perfis de servidores:
trajetória flexível, especializada e como
dirigente.

HABILIDADES E ATITUDES

Em grupo, listar possíveis habilidades e atitudes desenvolvidas em cada etapa da jornada.

PONTOS DE INFLEXÃO

Em grupo, listar possíveis:

- a) **incentivos** para a pessoa mudar de posição (internos);
- b) motivos por a pessoa **ter sido reconhecida** para as novas funções (externos).

CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Listar todas as **finalidades de uma certificação de competências** para o servidor em questão.

Organizar as finalidades por **relevância** para essa pessoa como servidor público.

CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Considerando a finalidade mais relevante, **o que deve ser reconhecido** na jornada profissional (luz e sombra)?

Por que esses aspectos devem ser reconhecidos?

CERTIFICAÇÃO COMO JOGO DE LUZ E SOMBRA

Como deveria ser: lanterna, holofote, vela, fósforo?

Quem joga a luz?

Qual o alcance dos raios luminosos?

Quanto tempo dura?

...

COMO FOI A OFICINA?

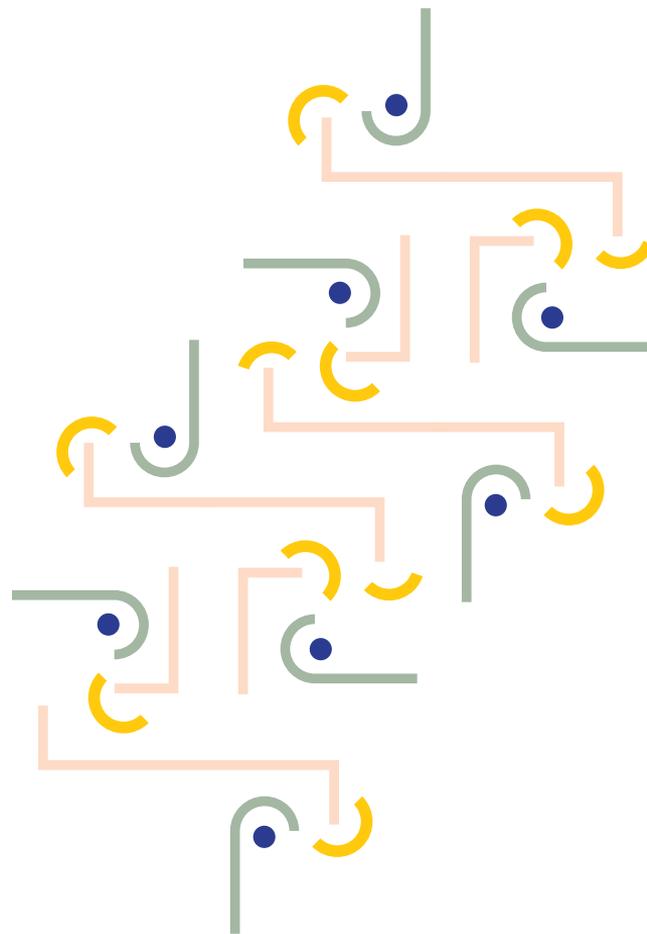
OBRIGADO!

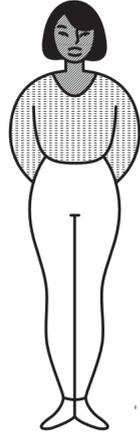
joselene.lemos@enap.gov.br
guilherme.moraesrego@enap.gov.br
marizaura.camos@enap.gov.br

gnova.enap.gov.br

Próxima etapa:
Pesquisa de campo

GNOVA





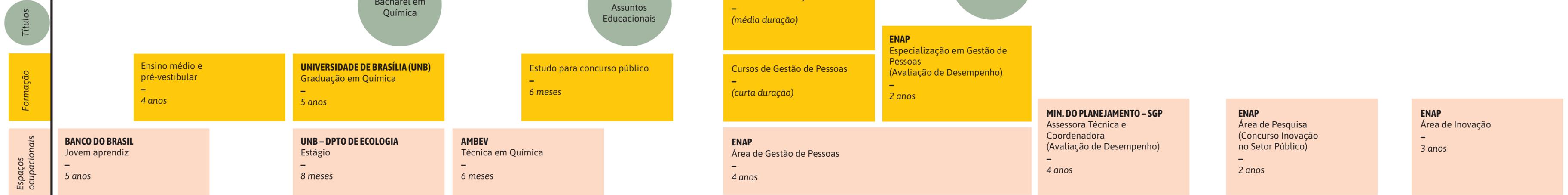
**JORNADA
PROFISSIONAL DA
SERVIDORA SARA**
(trajetória flexível)



O que consta
no currículo
(luz)



O que não está
formalizado
(sombra)



Títulos

Formação

Espaços
ocupacionais

BANCO DO BRASIL
Jovem aprendiz
–
5 anos

Ensino médio e
pré-vestibular
–
4 anos

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
Graduação em Química
–
5 anos

UNB – DPTO DE ECOLOGIA
Estágio
–
8 meses

AMBEV
Técnica em Química
–
6 meses

Estudo para concurso público
–
6 meses

Curso de Moderação
–
(média duração)

Cursos de Gestão de Pessoas
–
(curta duração)

ENAP
Área de Gestão de Pessoas
–
4 anos

ENAP
Especialização em Gestão de
Pessoas
(Avaliação de Desempenho)
–
2 anos

MIN. DO PLANEJAMENTO – SGP
Assessora Técnica e
Coordenadora
(Avaliação de Desempenho)
–
4 anos

ENAP
Área de Pesquisa
(Concurso Inovação
no Setor Público)
–
2 anos

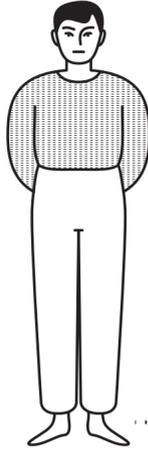
ENAP
Área de Inovação
–
3 anos

UNB
Bacharel em
Química

ENAP
Técnico em
Assuntos
Educaçãoais

ENAP
Especialista
em Gestão de
Pessoas





JORNADA PROFISSIONAL DO SERVIDOR OTTO
(trajetória como dirigente)



O que consta no currículo (luz)



O que não está formalizado (sombra)





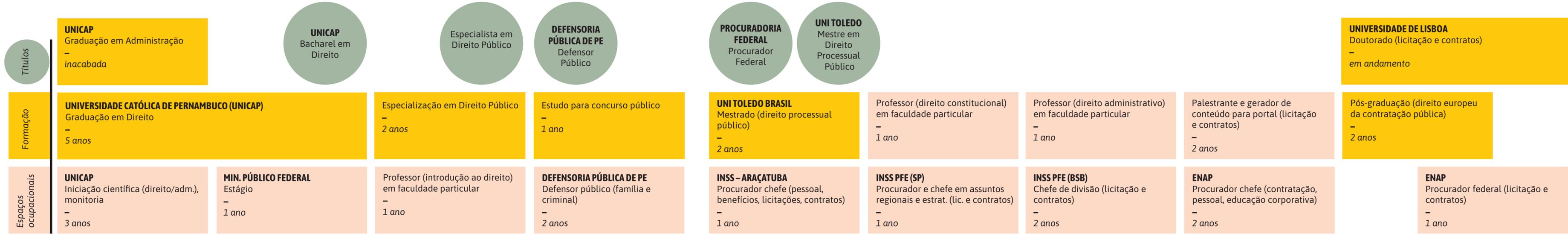
**JORNADA
PROFISSIONAL DO
SERVIDOR MIGUEL**
(trajetória especializada)



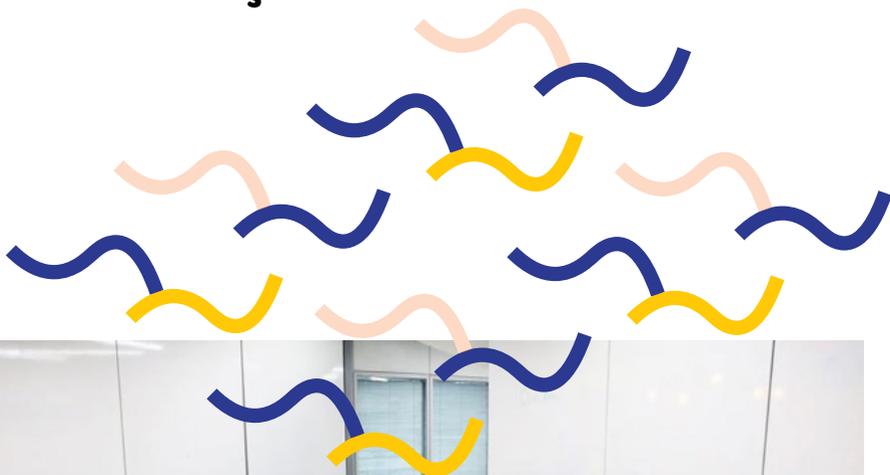
O que consta
no currículo
(luz)



O que não está
formalizado
(sombra)



OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!



Oficina com especialistas
Certificação de competências
CGSFC – Enap

Brasília, 08/05/2019

G'NOVA
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

Objetivo do dia

Explorar conhecimentos e perspectivas de especialistas sobre reconhecimento e validação de competências na Administração Pública

–

Especialistas participantes

Aleksandra dos Santos

Bruna Eboli

Carlos Uchôa

Cláudia Griboski

Hugo Brandão

José Mendes

Nicir Chaves

Odilon Neves

Paulo Marques

Pedro Carbone

Equipe CGSFC

Diana Magalhães de Souza Coutinho – Diretora

Luna Bouzada Flores Viana – Coordenadora-Geral

Caetana Juracy Rezende Silva

Equipe GNova

Marizaura Camões – Coordenadora-Geral

Érika Maximiano – Estagiária

Guilherme Moraes-Rego

Joselene Lemos

Isabella Brandalise – Colaboradora

Segue transcrição das atividades realizadas e falas registradas durante a oficina.

Atividade 1

4 HABILIDADES E ATITUDES DESENVOLVIDAS

Listar possíveis habilidades e atitudes desenvolvidas em cada etapa da jornada (sombra)

Atividade 2

12 PONTOS DE INFLEXÃO

Refletir sobre possíveis incentivos para a pessoa mudar de posição e motivos por a pessoa ter sido reconhecida para as novas funções

Atividade 3

14 FINALIDADES DA CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Listar finalidades da certificação para cada perfil de servidor e organizar por relevância

Atividade 4

15 O QUE DEVE SER RECONHECIDO?

A partir da finalidade mais relevante, refletir sobre quais aspectos devem ser reconhecidos e por que

Atividade 5

18 METÁFORAS PARA CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Identificar uma metáfora (luz e sombra) para descrever um modelo de certificação ideal

SERVIDORA SARA

trajetória flexível

- responsabilidade e determinação
- aprender a aprender
- flexibilidade
- abertura ao novo
- busca de transformações
- proatividade
- ousadia
- curiosidade





SERVIDOR MIGUEL

trajetória especializada

- didática/ transmissão de conhecimento
- habilidades de gestão
- olhar interdisciplinar
- capacidade de planejamento da carreira
- compromisso com aprimoramento contínuo
- viandante
- ampliação das redes
- visão federativa
- capacidade de negociação e influência
- busca pela especialização
- busca mudança/ inquietude

SERVIDOR OTTO

trajetória como dirigente

- comunicação e escrita
- planejamento
- leitura e interpretação
- liderança
- mediação
- gestão de equipes
- negociação
- prospecção
- articulação institucional
- pensamento multidisciplinar
- formulação de políticas públicas
- comunicação oral
- argumentação
- conexões
- sistematização



REGISTRO DE FALAS DURANTE A ATIVIDADE E MOMENTOS DE COMPARTILHAMENTO

- Uma pessoa que muda muito de trajetória parece que está sempre aberta. tem uma disponibilidade, curiosidade, abertura ao novo.
- Enquanto ficarmos vinculados a uma certificação, a um diploma, e não trabalharmos com a educação transformativa, vamos sempre tirar diplomas e a educação vai ficar sempre voltada para os certificados.
- A forma de gestão e como o ambiente está sendo organizado chama a atenção das pessoas.
- Habilidades artísticas, se gosta ou não de esporte, dá valor a qualidade de vida, é uma pessoa que teve uma atuação política na academia ou fora dela, qual o viés ideológico, são coisas que acabam interferindo muito mais nas trajetórias do que a titulação.
- Habilidades não-cognitivas, que não são mensuradas, poderiam ser avaliadas se houvesse instrumentos para isso.
- Falamos em competência como se fosse um conceito absoluto, mas ele é relativo. O que é considerado como uma competência para uma área pode ser um demérito sob o olhar de outra (competência, por si só, é um conceito socialmente valorizado).
- Transdisciplinar (pensar e aplicar)
- As motivações foram mais intrínsecas que extrínsecas.
- O treinamento não é o melhor mecanismo para desenvolver competências no mundo contemporâneo.
- O conhecimento é pré-requisito, não mais um quesito.
- Pode-se separar competências por tipologia, dependendo do seu objetivo.
- Há questões no CV em que é possível fazer algumas relações.
- Existem habilidades não cognitivas, que não são mensuráveis e são fundamentais para o desenvolvimento do profissional, porém não há instrumentos que possam mensurar (ex: habilidades artísticas, prática de esportes).
- Como a sociedade vê um profissional certificado e um não certificado.
- Autoconhecimento, para que a pessoa possa entender os gaps que ela tem e possa melhorar.
- A certificação certifica padronização.
- Às vezes, o processo de certificação te engessa e te impede de enxergar algumas coisas.
- O profissional não é profissional só porque tem competência técnica.
- Certificar para não que – externalidades positivas e negativas.
- Toda certificação impõe um padrão. e todo padrão é limitador, por definição.
- Vão existir certificações específicas, e vão existir certificações transversais.

POSSÍVEIS INCENTIVOS PARA MUDAR DE POSIÇÃO

- instabilidade
- busca por estabilidade
- qualidade de vida no trabalho ruim
- benefícios
- ausência de perspectivas profissionais
- participar de assunto relevante para o governo
- assunto que ele tenha governabilidade e legitimidade
- afinidade com o tema
- domínio técnico
- vontade de gerenciar
- ampliação da atuação
- participar de redes
- perfil ideológico
- articulação política

POSSÍVEIS MOTIVOS DE RECONHECIMENTO

- flexibilidade
- proatividade
- afinidade de personalidade
- convite pelo perfil/contato anterior
- estar no lugar certo na hora certa
- mudanças organizacionais
- conjuntura política
- ter passado por instituições renomadas
- competência técnica
- capacidade de negociação e articulação



SERVIDORA SARA *trajetória flexível*

Finalidade individual

- ocupar posições almejadas
- desenvolvimento profissional
- reconhecimento/ status
- remuneração
- habilitação para exercer atividade específica

Finalidade da instituição/sociedade

- seleção
- alocação
- planejamento profissional e carreira
- promoção
- banco de talentos
- recrutamento meritocrático
- qualidade das entregas
- certificação como “diplomações” mais dinâmicas

SERVIDOR OTTO *trajetória como dirigente*

Finalidade individual

- valorização profissional
- empregabilidade
- diversificação da atuação
- autoconhecimento

Finalidade da instituição/sociedade

- melhoria de resultados
- reconhecimento
- ampliação da atuação institucional

SERVIDOR MIGUEL *trajetória especializada*

Finalidade individual

- ascensão profissional baseada em critérios objetivos
- orientar o desenvolvimento profissional
- motivação para o aprimoramento contínuo
- multiplicação de conhecimentos
- reconhecimento social
- reconhecimento organizacional
- comprovar estar apto ao desempenho (C; H; A) de um papel
- autoconhecimento (identificar gaps)

Finalidade da instituição/sociedade

- administrar talentos
- conhecer a força de trabalho
- percepção de transparência, profissionalismo e qualidade da administração pública

- certificação em liderança
- certificação em contratações públicas
- administração e mercado
- habilidades artísticas?
- posturas ideológicas?
- habilidades não cognitivas?
- certificar para “não que”
- certificação em gestão de pessoas
- atitudes: certificação em inovação com foco em resultados
- certificação em nível de proficiência



**REGISTRO DE FALAS DURANTE
A ATIVIDADE E MOMENTOS
DE COMPARTILHAMENTO**

- Como a sociedade enxergaria um profissional certificado e um não certificado?
- Para quê? Remuneração, capacitação, desenvolvimento profissional;
- Fazer do processo de certificação um processo transparente seria um valor para a sociedade também, do uso da certificação.
- A certificação não é algo estático.
- Certificar para não quê?
- Toda certificação impõe um padrão, e todo padrão interrompe um movimento. Por definição, ele é limitador, é um corte em um processo que é contínuo. Então todo processo de certificação precisa ser pensado dentro de uma lógica dinâmica de evolução contínua dentro do próprio processo de certificação.
- Quando começamos a certificar competências chegamos em um padrão e isso, inevitavelmente, cria uma comunidade de praticantes daquela competência.
- O conhecimento é uma dimensão mais cristalizada. A habilidade é um tipo de conhecimento mais vinculado à exposição, à frequência, porém tem um prazo de validade menor.
- A certificação está obviamente relacionada ao reconhecimento de mérito de uma pessoa, e isto pode ser visto ou usado de mais de uma forma. Se o viés ideológico da análise do mérito é negativo, a certificação vai pesar negativamente.
- O modelo de certificação funciona para a mediana dos servidores. Porém, o principal conceito que está por trás é acabar com a mediocridade na administração pública.
- Precisamos da certificação para criar um equilíbrio e acabar com a confusão de que formação acadêmica é suficiente para o exercício da função.

REGISTRO DE FALAS DURANTE A ATIVIDADE E MOMENTOS DE COMPARTILHAMENTO

- Certificação é uma estrada pavimentada gradualmente, que é construída pelo indivíduo, mas dentro de um contexto social e institucional estabelecido.
- A certificação é um inventário de competências, é onde está o conhecimento. E para o contribuinte a certificação é a garantia de atendimento e de prestação de serviços.
- Há alguns paradoxos da certificação. O primeiro deles é a confusão entre competência base e competência específica. A competência básica está próxima da escola, da universidade, que são conhecimentos sustentadores de competências específicas do trabalho. E a certificação, se tiver foco na competência básica, concorre com a escola, e transforma-se em uma confusão. Na organização deve haver foco para o trabalho. A competência específica é o problema da realidade contemporânea, para atender bem ao cliente.
- O modelo de certificação é dinâmico, não pode ser estático, congelado.
- Formação acadêmica é confundida com qualificação.
- Deve haver um ciclo para tudo, e ele vai se modificando.
- Alcance dos raios luminosos: a formação é permanente.
- A qualificação tem que ser periódica (certificado com prazo de validade)
- Qualificação máxima de 1 a 2 anos. Pesquisa – curtíssimo prazo
- Existe a necessidade de alguém criar uma ciência da gestão pública brasileira.
- A questão é: conhecer a prática de desenvolvimento de competências que dá resultado no trabalho. O conceito contemporâneo de certificação não é mais prova nem título, é o mecanismo que garante que o indivíduo adquiriu conhecimento e trabalha melhor.



Portanto, há um conjunto de indicadores por trás dele. Isso leva a um modelo dinâmico, não estático. Leva a construção de rotas.

- A avaliação vem carregada de conceitos que não estão bem trabalhados ainda, como punição. Então deve estar muito claro qual uso será feito dessa certificação, ou seja, o entendimento de benefícios, como será utilizado e como será entendida a implementação de uma proposta de certificação.
- Quando falamos em certificação devemos pensar em, pelo menos, quatro domínios diferentes: quem cria tecnologias; quem difunde; quem usa e quem recebe o resultado dessas tecnologias. É preciso certificar as quatro.
- A certificação é altamente formativa.
- A certificação é um espaço de qualificação de gestão de pessoas.
- Se estamos certificando competências é para olhar para o resultado.

- A competência é um meio para se chegar ao resultado, e se estamos certificando competência é para alcançar o resultado. Então quando a certificação está apontada para o trabalho tem-se uma diretriz, sabendo quais os elementos devem ser olhados. Começar pela área meio seria muito complexo, por ser enorme.
- Precisamos de pessoas pensando o modelo macro, o modelo micro, o modelo médio, o modelo pontual, mas tudo integrado, dentro de uma lógica. A certificação não pode estar dissociada de um plano de gestão do Estado brasileiro.
- A certificação pode ser um caminho para a educação transformativa, que faça com que o servidor público seja transformado para servir a quem precisa servir.
- Habilidades não cognitivas, que não são mensuradas na avaliação, poderiam ter instrumentos para serem avaliadas, e pensar de que forma elas podem ser desenvolvidas, pois são fundamentais.

- Pensamos em certificação como um processo mais de domínio técnico e não considera habilidades cognitivas, que são fundamentais para o desenvolvimento do profissional, seja em âmbito técnico, profissional, político e ético.
- O que é considerado competência para uma área pode ser um demérito sob o olhar de outra.
- Os modelos de certificação focam muito em conhecimento. É um modelo baseado em provas, em conceitos, e não em prática. E esse é o grande paradoxo da certificação.
- A certificação serve para selecionar, entre a massa de servidores, aqueles que estão aptos a ocupar determinados espaços ocupacionais.
- Boa parte da certificação significa padronização.
- A certificação pode servir para ampliação da motivação institucional, para que o servidor não fique apto apenas a uma função, podendo ampliar a sua atuação.

- A certificação, juntamente com o título acadêmico, multiplica-se mutuamente em questão de valor.
- São três instâncias: a formação, que é genérica, mostra que a pessoa é capaz de ensinar outras pessoas; a qualificação, onde necessariamente você vincula uma função, e a capacitação.
- O nível de proficiência e complexidade também deve ser objeto da certificação;
- É preciso pensar, dentro das carreiras, quais são os atributos que serão considerados e quais são os exames de competência que serão oferecidos.

REGISTRO DE FALAS DE DESTAQUE AO LONGO DA OFICINA, POR ESPECIALISTA

Especialista 1

- São muitos espaços ocupacionais e como serão certificados
- O importante do reconhecimento é ocupar a posição almejada, pode ter a ver com remuneração ou oportunidade de trabalho
- Nenhuma certificação só completa, ela será algo complementar, o que é este complementar que a gente não consegue avaliar pelo currículo
- Você colocou a pessoa certa no lugar certo, é recrutamento meritocrático
- Mostrar que tem um critério
- Ou a pessoa está em uma área legal que ela gosta ou ela quer status

Especialista 2

- Não pode ser o conceito de um diploma, caso contrário, afunda
- Sugiro não começar pela área meio e sim pela área finalística, atividade de auditor, magistrados, pessoas que trabalham 30 anos bem
- Não controlar as [...] de desenvolvimento porque é passivo de entender trajetórias caóticas”
- A realidade mudou até eu me certificar. Conhecimento estável é igual a certificação de alto nível com estabilidade...
- A competência é um meio para alcance de resultado
- Nosso problema é conhecer a prática de competência que resolve um problema
- Conjunto de indicadores que levam à excelência no trabalho
- Certificação, este construto, não é uma prova para um título

Especialista 3

- Algo que não dou tanto valor pode ser o ó do borogodó
- Quando consegue a certificação, você gera uma comunidade de prática
- Não temos planejamento, risco de avaliar o que está sendo feito errado hoje
- Certificação não pode estar dissociada de um repensar do governo

Especialista 4

- A certificação precisa ser complexa, se não ela perde valor
- A certificação é um selo, não há consenso para autoconhecimento, seria mais uma orientação de carreira
- Isto é um certificado profissional
- A certificação é em disciplinas e serve para a organização, é um desenvolvimento profissional mesmo

Especialista 5

- Metáfora americana de caminho e francesa de farol

Especialista 6

- Às vezes a gente faz para ter certeza do domínio

Especialista 7

- Tenho dificuldade de pensar a certificação como algo fechadinho
- A importância da competência é contextual
- Quando estou olhando o currículo, consigo analisar algumas competências, mas para quê?

Especialista 8

- O quão observável é a competência para que seja certificada... começar com áreas de conhecimento...
- Será que um cara que usa o SIAFI precisa de certificação? Ela pode ser exigida para habilitar para uma atividade? É mais institucional do que pessoal
- Acho que gestão por competências está fora de moda, é um modismo

Especialista 9

- Muitas vezes a pessoa não quer movimentar, só quer ter o reconhecimento, 'ter moral para falar'
- A pessoa pode querer promoção, aumentar a remuneração...
- Para que a gente procura um coaching... para se autoconhecer?
- Reconhecer o que as pessoas criam e aprendem dentro de sua trajetória
- Exemplo de curso para barragem... após saírem as pessoas foram selecionadas, certificadas nos padrões de [supervisão] de barragens



Obrigado e até a próxima!

gnova@enap.gov.br

www.gnova.enap.br

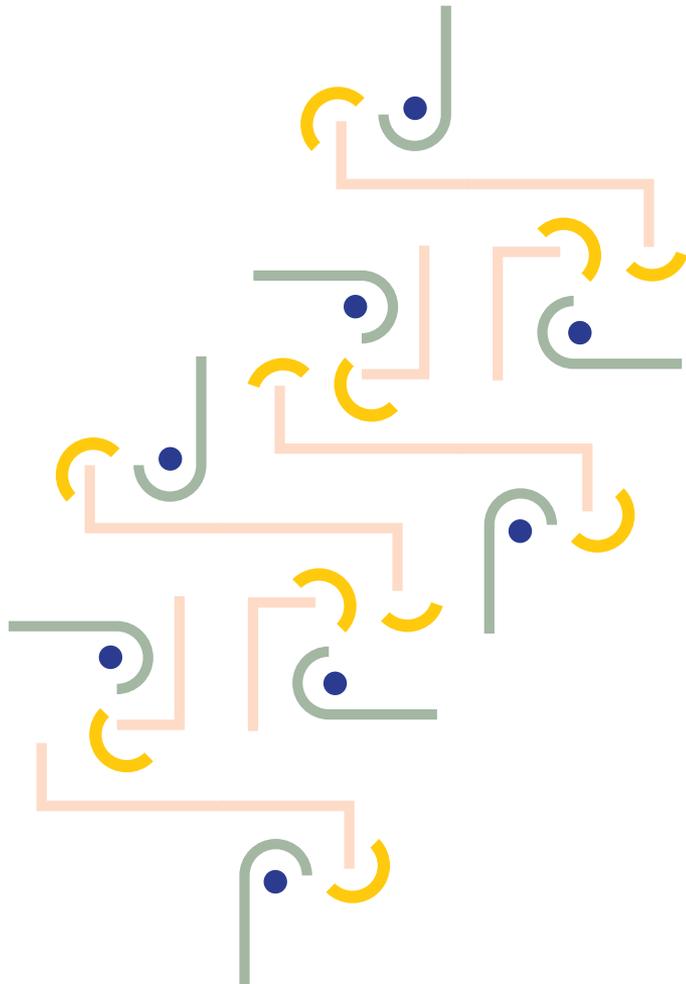
5.2. Entrevistas

Brasília, 15 de maio de 2019

PROJETO IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS

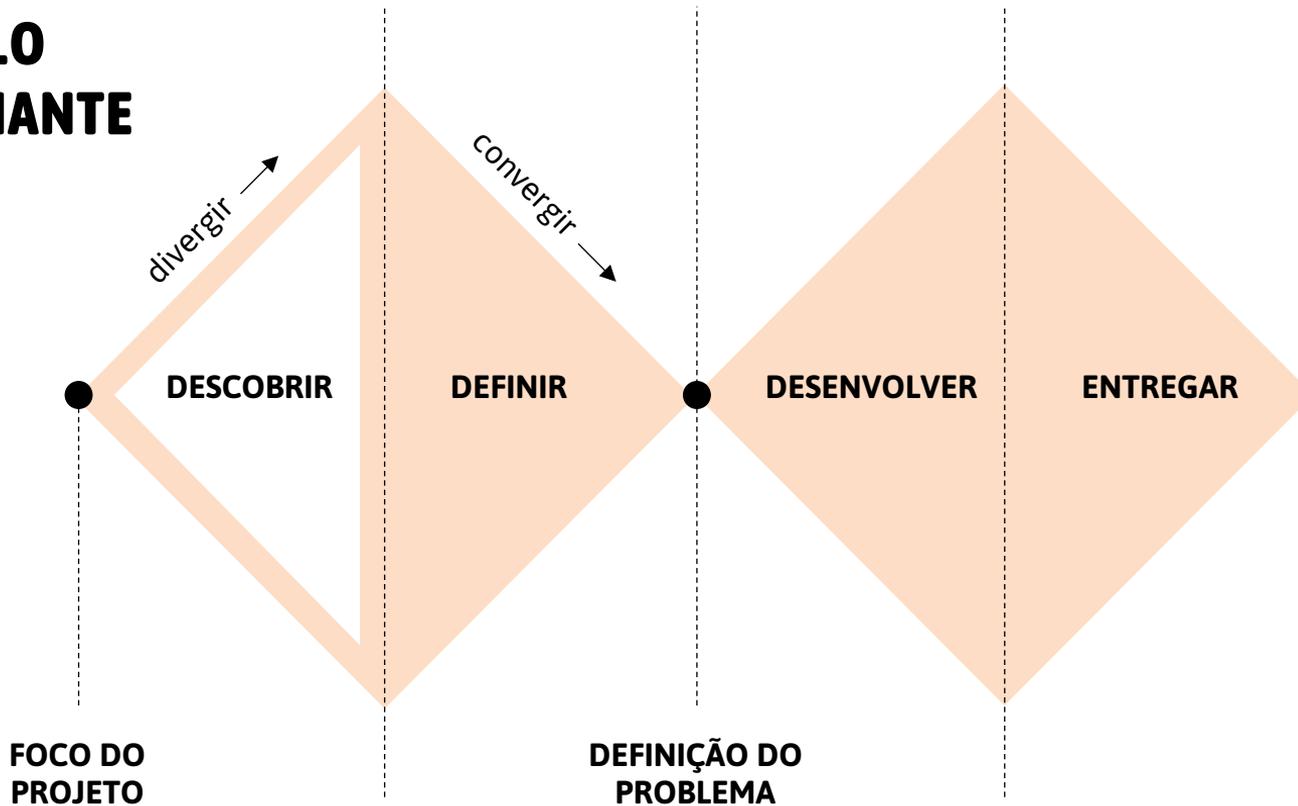
Oficina para planejar a pesquisa de campo

G·NOVA



SEJAM BEM-VINDAS!

DUPLO DIAMANTE



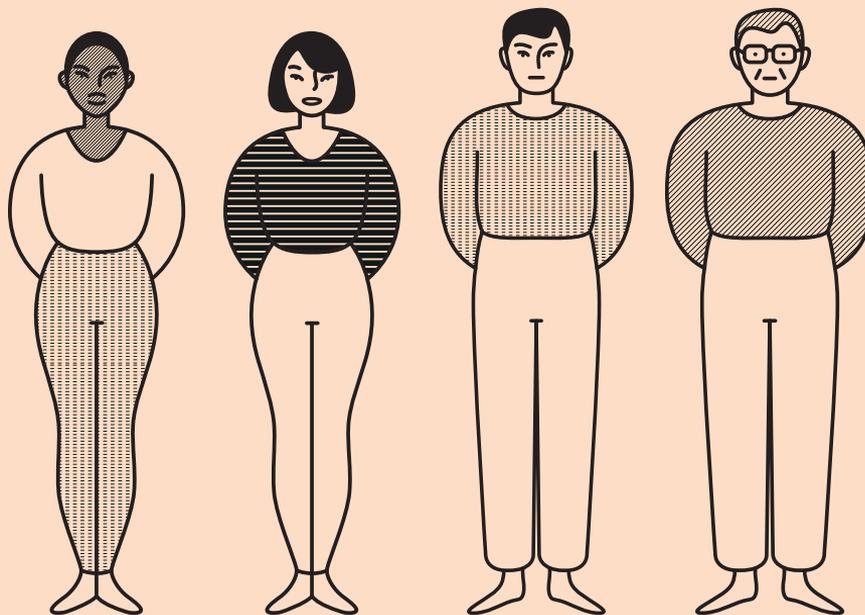
DESIGN ETNOGRÁFICO

ATORES ENVOLVIDOS

Quem são os atores envolvidos com a questão?

Considerar:

- Quem é afetado?
- Quem tem influência?
- Quem tem conhecimento?
- Quem tem experiência?
- Usuários potenciais, análogos, não-usuários, extremos
- Primários, secundários...



MAPEAMENTO DE ATORES

Levantar suposições sobre cada tipo de público.

1. Quem você quer envolver no projeto?

Nome _____

Idade _____

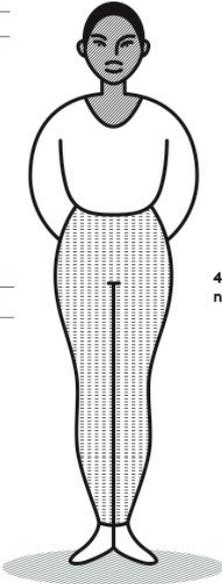
Ocupação _____

Interesses / outros

3. O que gostaríamos de mudar nas práticas, opiniões ou sentimentos dessa pessoa?

2. O que é _____
_____ para essa pessoa?

4. Por que isso ainda não está acontecendo?

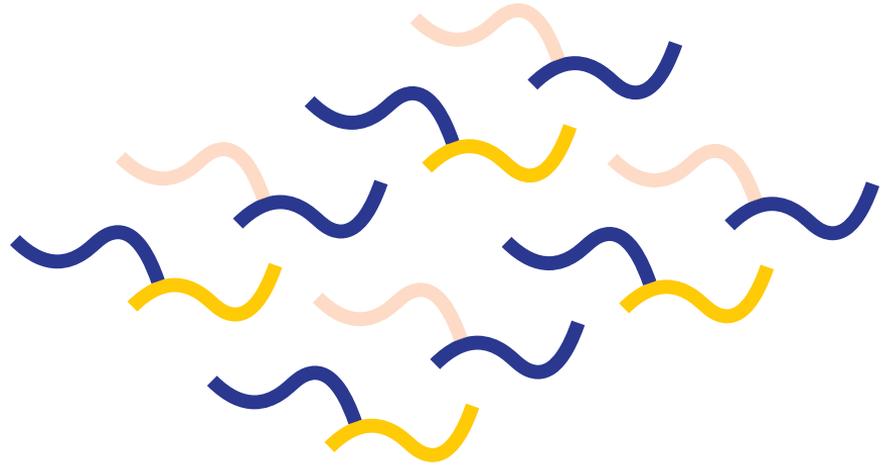


MINDLAB

ALGUNS MÉTODOS E FERRAMENTAS ETNOGRÁFICOS

(Pesquisa secundária)
Observação
Entrevista

Cartinhas, metáforas, sondas
Áudio, vídeo, anotações



PESQUISA SECUNDÁRIA (DESK RESEARCH)

O que já foi tentado e melhores exemplos na prática atual

Estado da arte:
passado, presente, futuro



Fonte: MindLab

OBSERVAÇÃO

No contexto: mosca na parede,
sombra ou participante

AEIOU (atividades, espaços,
interações, objetos, usuários)



Fonte: MindLab

ENTREVISTA

Falar diretamente com os usuários
(início, pesquisa e teste)

Entender como pessoas percebem e
entendem suas situações



ÁUDIO, VÍDEO, ANOTAÇÕES

Pessoas expressando suas
experiências

Casos concretos, empatia

Citações diretas

Áudio x vídeo



Fonte: MindLab

ENVOLVIMENTO DE ATORES

Como envolver os atores?

Oficina com especialistas

Entrevistas

PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA

Com quem falar?

- Usuário “normal”
- Especialista
- Não-usuário
- Usuário extremo
- Usuário análogo



Considere perfis e perspectivas diferentes!

Onde entrevistar?

- No contexto
- Em contexto análogo
- Fora de contexto
- Em casa
- No trabalho
- Em público

Estrutura da entrevista

*O que eu sei sobre o usuário? e
O que eu quero saber sobre a
experiência dele na situação ou
assunto em questão?*

Uma pergunta por vez

Comece abrangente,
termine específico

Separe as perguntas por temas

Estrutura da entrevista

Questões específicas, abertas e não tendenciosas, usando quem, o que, qual, onde, como e por que (pergunte mais de um por que e use me fale mais sobre)

Refleta se você quer saber questões relativas à cognição (reflexões), coração (sentimentos) ou memória (lembranças)

**APRESENTAR
A ENTREVISTA**



**CRIAR CONEXÃO
COM O ENTREVISTADO**



**INTRODUZIR
O ASSUNTO**



**BUSCAR
HISTÓRIAS**



**EXPLORAR
EMOÇÕES/OPINIÕES**

DICAS PARA ENTREVISTAS

Introduza a entrevista, apresentando os objetivos e como os dados serão usados (próximos passos)

Considere gravar a entrevista

Anfitrião/convidado: não é entrevista de emprego!

Linguagem corporal: mostre que você está engajado e interessado

DICAS PARA ENTREVISTAS

Não há certo ou errado: entrevistado é especialista na sua experiência e deve ser valorizado

Mantenha o foco, mas abra espaço para desvios no roteiro

Incentive exemplos concretos e histórias (a última vez que...)

Não interrompa o entrevistado e dê tempo para informações adicionais

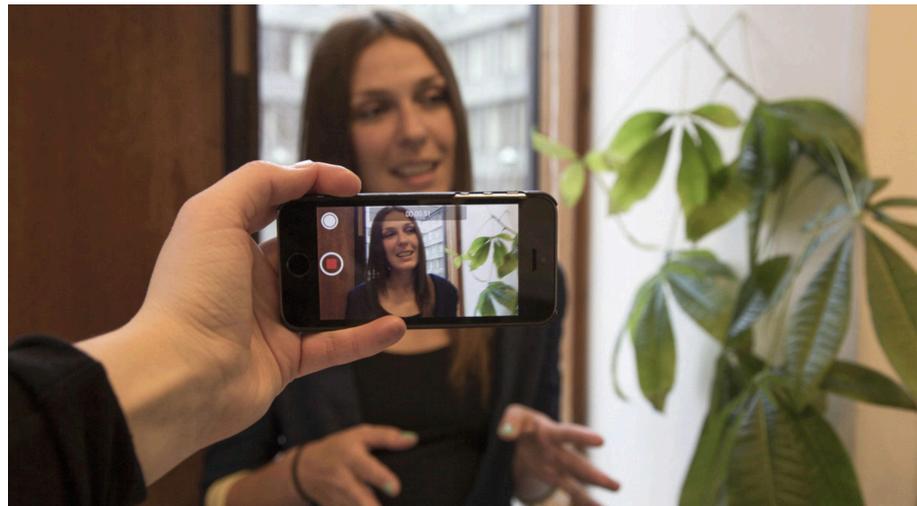
Papeis: entrevistador, tomador de notas, fotógrafo ou videografa

Mostrar/realizar a atividade
(e não só falar sobre)



Fonte: MindLab

Registrar! (áudio, vídeo, anotações)



Fonte: MindLab

Anotar citações das pessoas!



Fonte: MindLab

QUESTÕES ÉTICAS

Não adaptação da pesquisa
a objetivos não declarados

Consciência do viés e subjetividade

Integridade e anonimato, respeitar
vulnerabilidade

Relevância social, com vantagens
significativas para os sujeitos da
pesquisa

PÓS-ENTREVISTA, PRÉ-SÍNTESE

Registro dos aprendizados principais
após cada entrevista: filtro e reflexão
imediate

- 3 citações
- 3 observações
- 3 insights

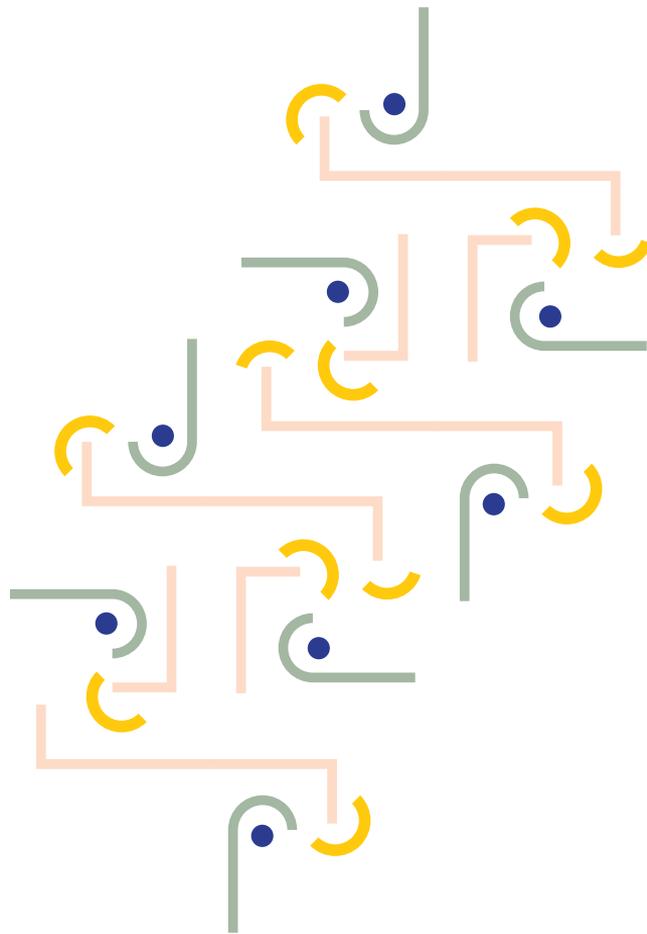
Um insight não é uma ideia; é um entendimento
profundo ou apurado sobre algo!

OBRIGADO!

joselene.lemos@enap.gov.br
gnova.enap.gov.br

Próxima etapa:
Pesquisa de campo

G'NOVA



Perfil: servidor

Apresentar a entrevista

Obrigado(a) por ter aceitado nosso convite para participar desta entrevista. Você foi indicado porque... Nós gostaríamos de gravar por meio de áudio e eventuais fotografias para facilitar nosso processo de análise e garantir o registro apurado das falas. Você está de acordo?

Também trouxemos essa folha em branco, caso você prefira responder com algum tipo de desenho ou esquema.

Criar conexão

1 – Qual é o seu trabalho aqui? Como é?

2 – Por onde você passou antes? Gostaríamos que você nos contasse um pouco sobre a sua trajetória profissional. (Em pontos de inflexão, perguntar sobre motivações para a mudança)

Introduzir o assunto

3 – Nessa jornada, qual foi a competência que você mais desenvolveu? (Em que você se considera muito bom?)

4 – Como as pessoas sabem que você tem essa competência?

5 – Você já foi reconhecido de alguma forma por isso? Se sim, como?

6 – Conte uma situação em que você se sentiu reconhecido por suas qualidades profissionais. Como foi? (O reconhecimento veio de quem? Qual foram as qualidades ressaltadas?)

7 – Esse reconhecimento teve algum impacto em sua trajetória profissional? Se sim, quais foram?

8 – (Caso não apareça até agora) O que faz com que você se sinta reconhecido e valorizado?

9 – E você já participou de algum processo avaliativo para certificação de conhecimentos e habilidades? (testes de proficiência em língua estrangeira, por exemplo)

10 – Quais competências você gostaria de desenvolver mais? Por quê?

11 – O que você pretende fazer a seguir na sua carreira?

12 – E fora do trabalho? Existe algum conhecimento ou habilidade que você domine ou que as pessoas reconheçam em você? Qual? E como isso influencia o seu trabalho?

Explorar o assunto

13 – Que tipo de competências/ qualidades profissionais você acha que um servidor público não pode deixar de ter?

14 – Você já precisou montar uma equipe para algum projeto/trabalho? Como você escolheu/escolheria as pessoas? O que foi/seria imprescindível?

15 – E em relação a dirigentes, o que você considera um gestor competente? O que você levaria em conta? Como identifica um?

16 – Você acredita que servidores teriam interesse em participar de processos de avaliação e testes que indicassem o nível de desenvolvimento de competências? Você participaria? O que acha que poderia ganhar com isso?

17 – O que pode dar errado?

Conclusão

Essas foram as minhas perguntas. Há mais alguma coisa que você gostaria de nos contar?

Muito obrigado(a) pelo seu tempo e disponibilidade. Nosso próximo passo será analisar os dados das entrevistas (de forma anônima) e tentar identificar padrões e oportunidades de inovação.

18 – Você tem alguma indicação de outro servidor com quem poderíamos conversar?

Perfil: gestor

Apresentar a entrevista

Obrigado(a) por ter aceitado nosso convite para participar desta entrevista. Você foi indicado porque...

Nós gostaríamos de gravar por meio de áudio e eventuais fotografias para facilitar nosso processo de análise e garantir o registro apurado das falas. Você está de acordo?

Criar conexão

1 – Como é o trabalho da sua unidade? Como é a sua equipe?

2 – Gostaríamos que você nos falasse brevemente sobre momentos de sua trajetória profissional que podem ser considerados pontos de inflexão (mudanças de área de atuação, de órgão, de objetivos profissionais...)

Introduzir o assunto

3 – Nessa jornada, que competências você destacaria como tendo sido mais requisitadas em sua atividade de trabalho?

4 – Como você costuma fazer para montar uma equipe ou selecionar pessoas? (Que critérios você utiliza? O que você olha em um candidato? Como obtém informações sobre ele?)

5 – Quando você acha que funcionou melhor? Por quê?

6 – E qual foi uma situação em que foi particularmente desafiador?

7 – E depois de selecionado, como você faz para manter um servidor reconhecido e valorizado pelas suas qualidades profissionais?

8 – Você já se surpreendeu com qualidades de servidores que você não sabia que tinham? Ou o contrário, selecionou alguém pelas referências ou com base no currículo e não deu certo? Fala para gente como foi.

Explorar o assunto

9 – Na administração pública como um todo, como você acha que poderia melhorar o processo de seleção de servidores para cargos, funções comissionadas e equivalentes?

10 – Você acha que seria útil o uso de sistema informatizado para o reconhecimento e validação de conhecimentos e habilidades desenvolvidos pelos servidores em suas trajetórias profissionais? Nesse caso, que tipo de competências deveriam ser reconhecidas?

11 – Quais seriam as condições para que desse certo?

12 – Pela sua experiência quais os riscos disso?

13 – De que forma isso poderia ajudar a montar equipes em seu contexto de trabalho?

14 – Você já participou de algum processo avaliativo para certificação de conhecimentos e habilidades (testes de proficiência em língua estrangeira ou alguma certificação internacional em gestão de projetos, por exemplo)? Se sim, como foi?

15 – Você acredita que servidores teriam interesse em participar de processos de avaliação e testes que indicassem o nível de desenvolvimento de competências? Por quê?

16 – Você participaria? O que acha que poderia ganhar com isso?

Conclusão

Essas foram as minhas perguntas. Passo para meu/minha colega, caso queira fazer mais algum questionamento.

Há mais alguma coisa que você gostaria de comentar?

Muito obrigado(a) pelo seu tempo e disponibilidade. Nosso próximo passo será analisar os dados das entrevistas e tentar identificar padrões e oportunidades de inovação.

17 – Você tem alguma indicação de outro gestor com quem poderíamos conversar?

Perfil: gestor de pessoas

Apresentar a entrevista

Obrigado(a) por ter aceitado nosso convite para participar desta entrevista. Você foi indicado por sua atuação na gestão de pessoas.

Nós gostaríamos de gravar por meio de áudio e eventuais fotografias para facilitar nosso processo de análise e garantir o registro apurado das falas. Você está de acordo?

Criar conexão

1 – Quais são as áreas de atuação da unidade de gestão de pessoas do/a ministério/agência/conselho?

2 – Quantas pessoas compõem essa equipe? Em linhas gerais, qual é o perfil do grupo? (Servidores com muitos anos de serviço? Servidores recém-nomeados?)

3 – Gostaríamos que você nos falasse brevemente sobre momentos de sua trajetória profissional que podem ser considerados pontos de inflexão (mudanças de área de atuação, de órgão, de objetivos profissionais...)

Introduzir o assunto e buscar histórias

4 – Nessa jornada, que competências foram mais requisitadas em suas atividades de trabalho?

5 – Você acha que conseguiu desenvolver essas competências? Você diria que as desenvolveu em que grau, básico, intermediário, avançado, especialista?

6 – Você sente que as pessoas reconhecem que você possui essas competências? Como elas manifestam esse reconhecimento?

7 – E fora do trabalho? Existe algum conhecimento ou habilidade que você domine ou que as pessoas reconheçam em você? Quais?

8 – E como você costuma fazer para montar uma equipe ou selecionar pessoas? (Que critérios você utiliza? O que você olha em um candidato? Como obtém informações sobre ele?)

9 – Quando você acha que funcionou melhor? Por quê? E uma situação em que foi particularmente desafiador realizar a seleção/escolha?

10 – Em sua trajetória como gestor de pessoas, o que você identificou como fatores que, no dia a dia, fazem um servidor se sentir valorizado e reconhecido? Você já tentou aplicar isso a sua equipe? Como foi?

11 – Você já se surpreendeu com qualidades de servidores que você não sabia que tinham? Ou o contrário, selecionou alguém pelas referências ou com base no currículo e não deu certo? Fala para gente como foi.

Explorar opiniões/emoções

12 – Na sua opinião, como o processo de seleção de servidores para cargos e funções comissionadas e equivalentes poderia ser melhorado?

13 – E a seleção de não servidores para DAS livres ou equivalentes, como poderia ser realizada?

14 – Você acha que seria útil o uso de sistema informatizado para o reconhecimento e validação de conhecimentos e habilidades desenvolvidos pelos servidores em suas trajetórias profissionais? Quais seriam as condições para que o sistema desse certo? E quais riscos você enxerga em uma iniciativa dessa natureza?

15 – Na sua percepção, o que poderia motivar os servidores a participar de processos de avaliação que indicassem o nível de desenvolvimento de competências gerais ou transversais (comunicação, negociação...)?

16 – E no caso de avaliação de competências técnicas específicas das áreas, você acha que a receptividade seria boa, que os servidores se sentiriam motivados em participar? Por quê?

Conclusão

Essas foram as minhas perguntas. Passo para meu/minha colega, caso queira fazer mais algum questionamento. Há mais alguma coisa que você gostaria de comentar?

Muito obrigado(a) pelo seu tempo e disponibilidade. Nosso próximo passo será analisar os dados das entrevistas e tentar identificar padrões e oportunidades de inovação.

17 – Você tem alguma indicação de outro gestor com quem poderíamos conversar?

5.3. Análise

Brasília, 29 de maio de 2019

PROJETO IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE COMPETÊNCIAS

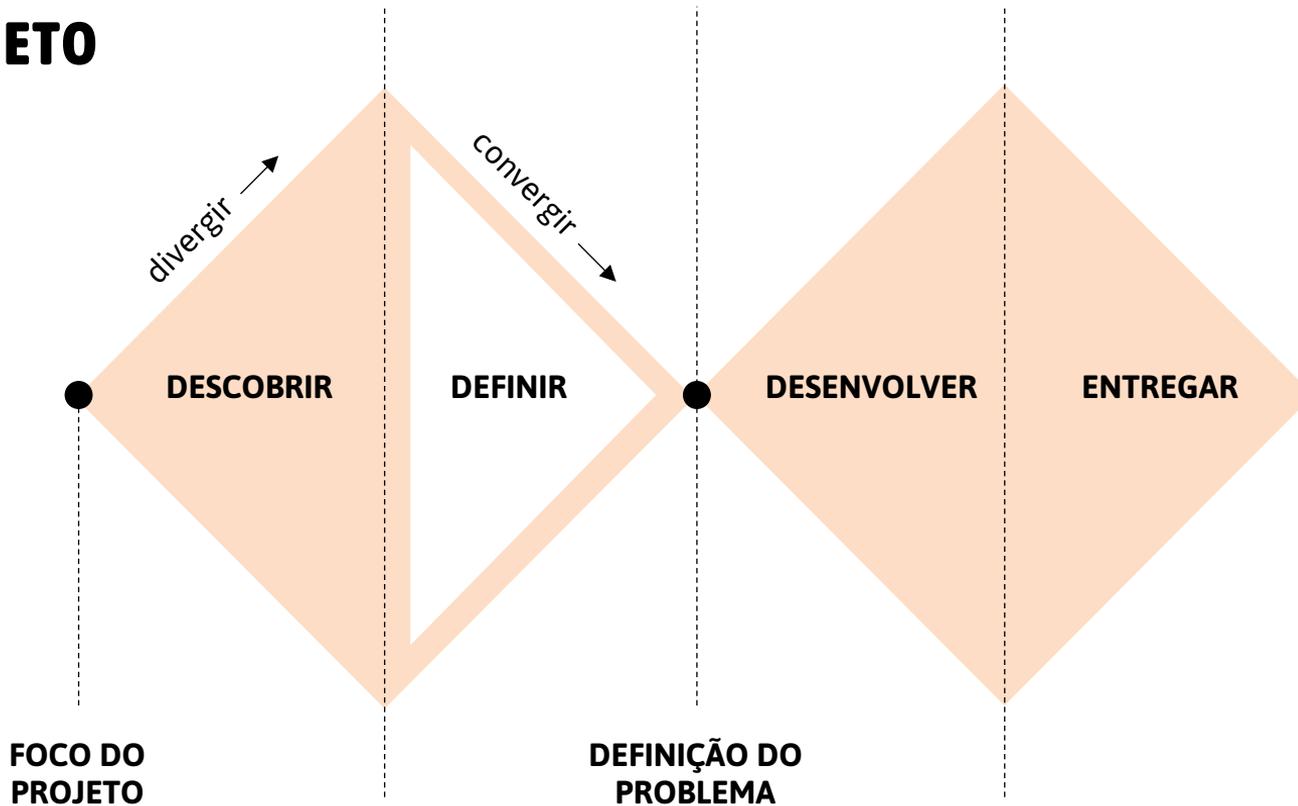
Análise e síntese da pesquisa

G'NOVA



SEJAM BEM-VINDAS!

PROJETO



OBJETIVO DO DIA

Analisar os dados coletados na pesquisa e identificar insights (conclusões principais e oportunidades de inovação)

**AGENDA
DOS DIAS**
29 e 30/05

1. Apresentação sobre reconhecimento de padrões
2. Compartilhamento: pesquisa secundária, eventos e atividades recentes da CGSFC
3. Compartilhamento: entrevistas
4. Identificação de conexões, agrupamentos
5. Redação de insights
6. Possibilidades de compartilhamento dos insights

COMBINADOS DE TRABALHO

Seguir instruções/regras

Participação: oficina e não
reunião convencional

Escuta ativa

A voz de cada um importa

Anotar ideias completas

Registro em áudio

RECONHECIMENTO DE PADRÕES

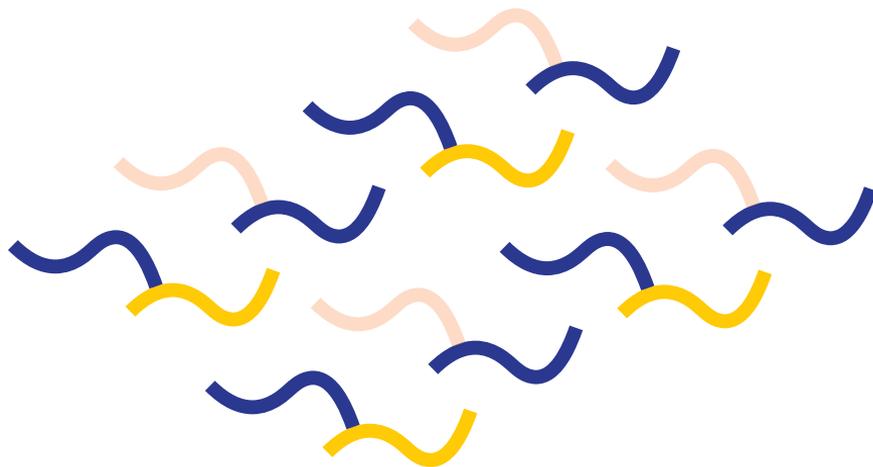
ANÁLISE E SÍNTESE

Estruturação e visualização da coleta de dados após pesquisa

Valor no mundo real: frases e reflexões dos próprios usuários

Identificação de padrões, temas e conclusões principais (insights)

Insights como gancho para ideação



CRIAÇÃO DE SENTIDO

(sensemaking)

capturar

dados
individuais



conectar

dados para
gerar sentido



sintetizar

na forma
de insights



contar/narrar

com palavras
e imagens

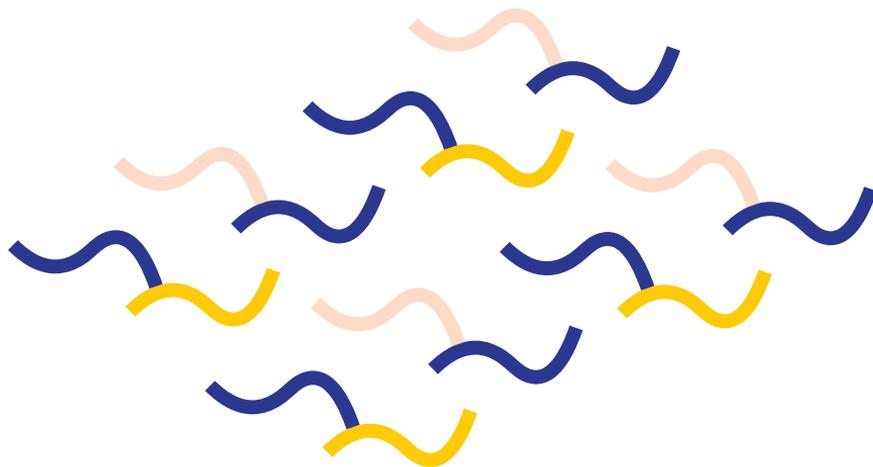
COMPARTILHAMENTO

Cada um da equipe compartilha e escuta (formato consistente)

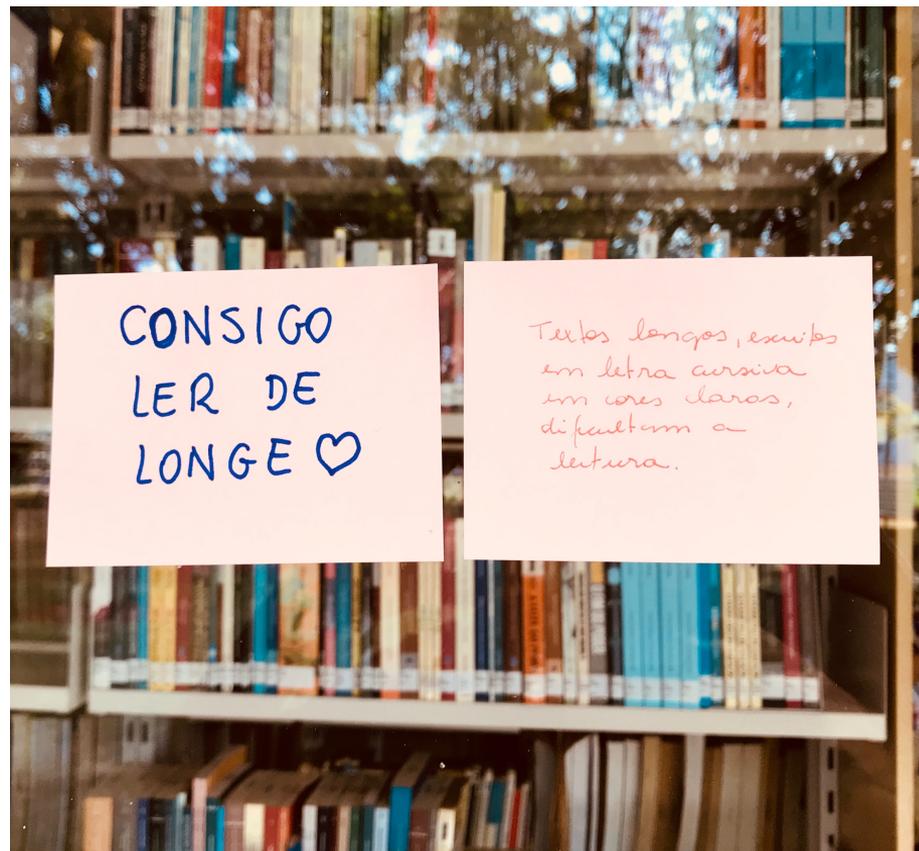
Fotos, informações sobre os entrevistados, histórias relevantes para o desafio

Confirmação de suposições, novos aprendizados, surpresas

Tudo bem se algumas informações ficarem para trás!



Uma ideia por post-it – legível!



TEMAS/PADRÕES

Procurar padrões e relações
entre grupos/categorias

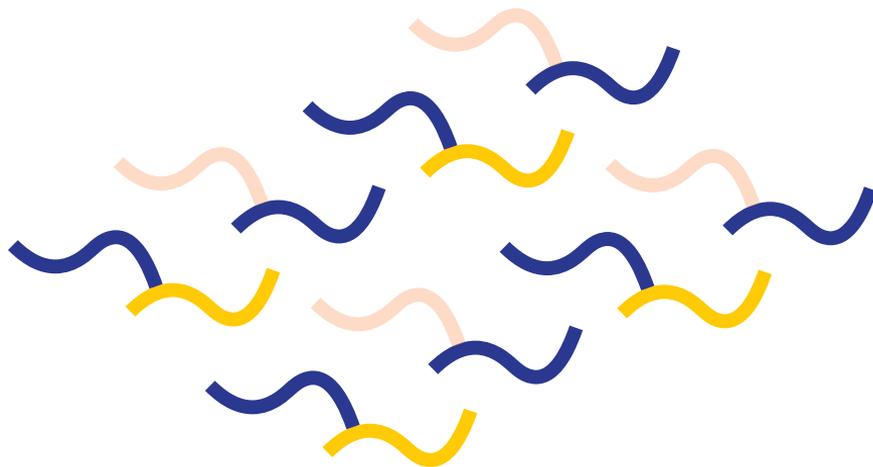
Arranjar e rearranjar post-its,
discutir o que está emergindo

O que você ouviu várias vezes?

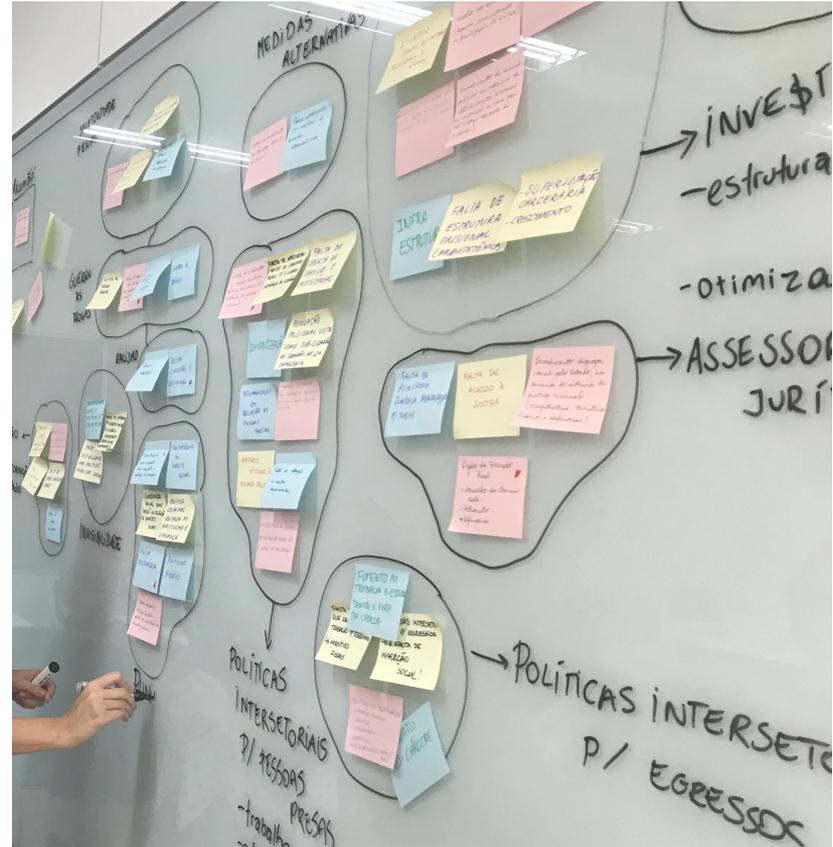
O que parece significativo?

O que foi surpreendente?

Buscar valores e motivações,
obstáculos e desafios



Mapeamento e re-arranjo visual de elementos



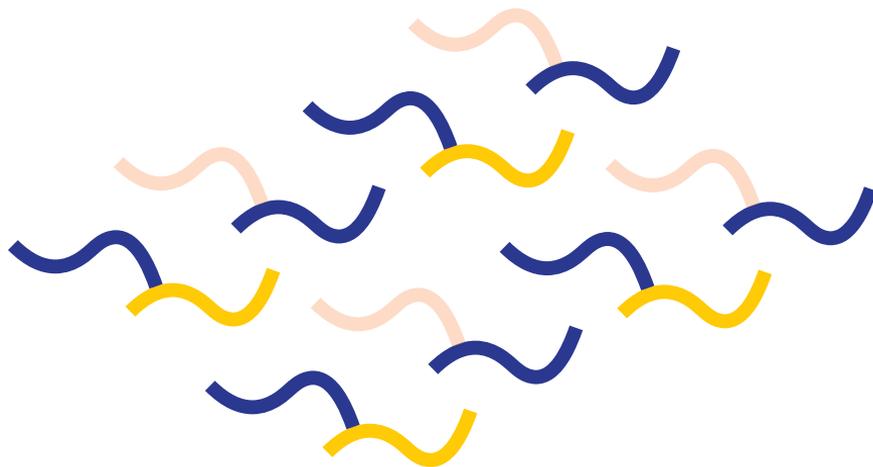
INSIGHT

A capacidade de obter um entendimento profundo e apurado sobre algo ou alguém
(dicionário Oxford)

Frase curta, declaração

Não busca solução, mas uma oportunidade de ação

Não vem dos pesquisadores, mas por meio dos pesquisadores



É INSIGHT:

Algo que leva a uma reflexão

Uma nova forma de interpretar informações existentes

Algo que pode mudar opiniões

Comunica uma necessidade de alguém (às vezes sem nem a pessoa saber)

NÃO É INSIGHT:

Algo imediatamente óbvio

Uma observação

Uma nova informação

Uma ideia/solução (dica: usar estacionamento de ideias para gerações ao longo do caminho)

Algo desconectado dos dados coletados

CASO APP SUS

Observação

O aplicativo desenvolvido só permite o login de uma pessoa

Citação / história

“Só um minuto. Preciso desinstalar o aplicativo e instalar de novo, para conseguir agendar agora para o meu irmão também”

Insight

As famílias costumam ter uma pessoa que marca consultas para todos (em geral uma das mulheres)

Ideias

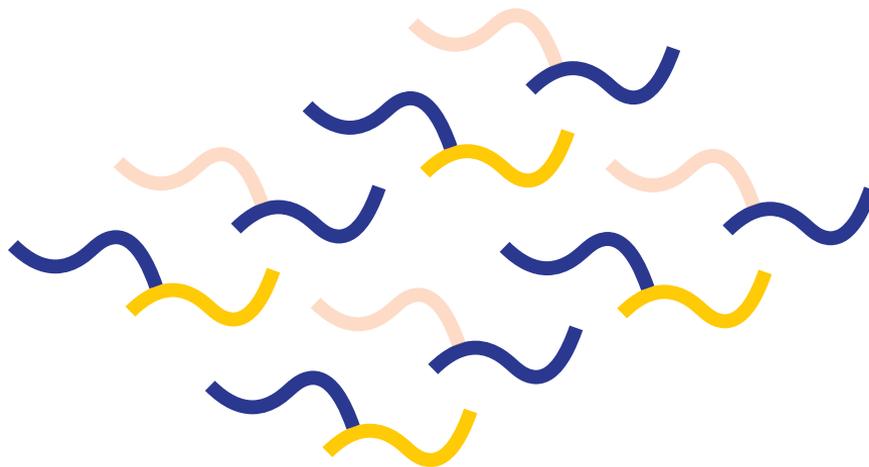
- E se o aplicativo permitisse múltiplos logins?
- E se houvesse diferentes tipos de usuários no sistema, com mecanismos de recompensas?

SINAIS DE OPORTUNIDADES

Valores, motivações e
necessidades das pessoas

Discrepância entre aspirações
das pessoas e realidade

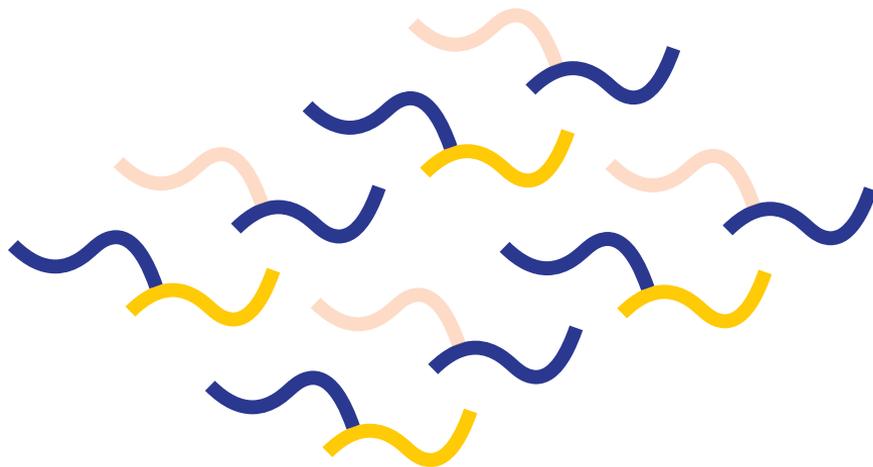
Obstáculos e desafios claros



O QUE CARACTERIZA UM BOM INSIGHT?

Depende do propósito da pesquisa!

Baseados em **dados**, revelam algo **diferente das suposições**, **direcionam** tomada de decisão

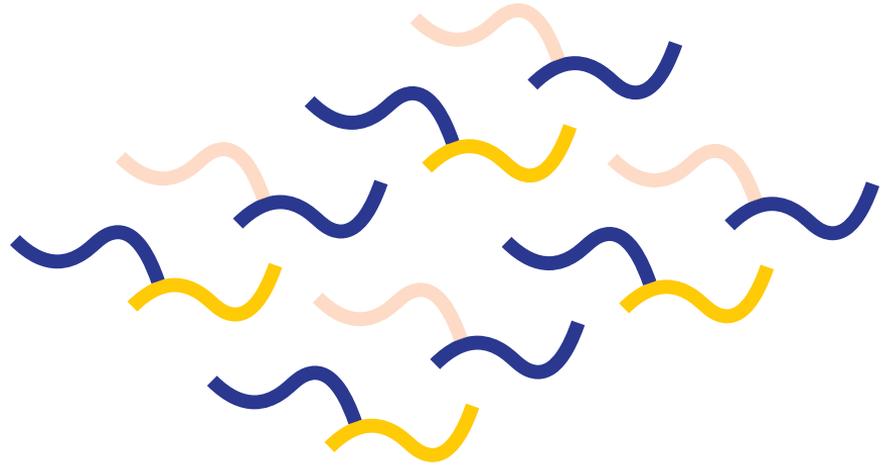


DICAS

Garanta muitos detalhes e histórias das entrevistas e observações

Varie entre pensamentos de baixo para cima e de cima para baixo (raposa e falcão)

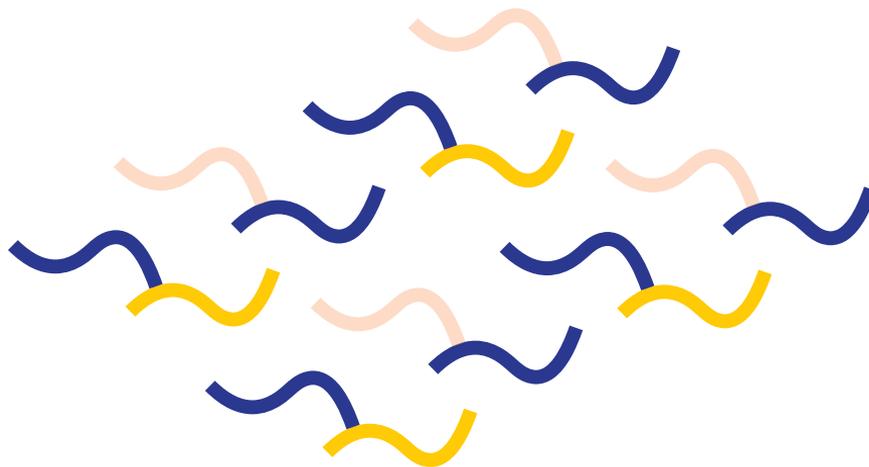
Cheque se os insights têm implicações para os objetivos do projeto, atores principais e a solução



Insights não precisam ser novos ou originais

Invista em insights bem formulados e sem sobreposições

Busque a “história maior” ou linhas comuns nos seus insights

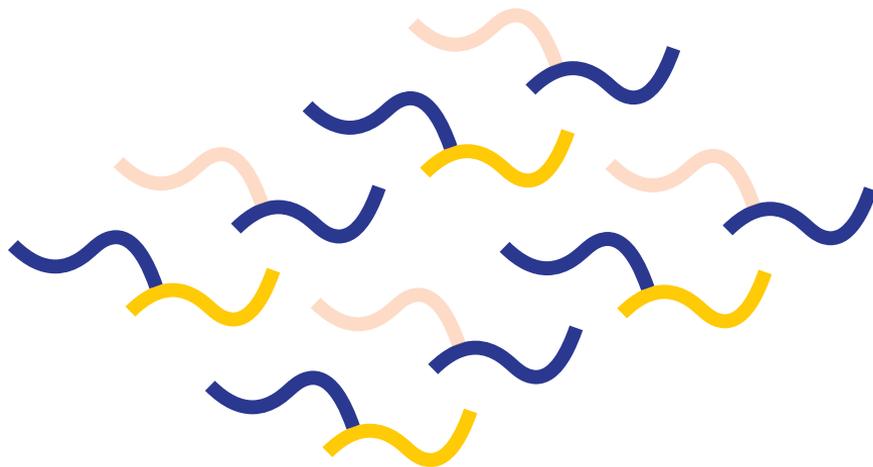


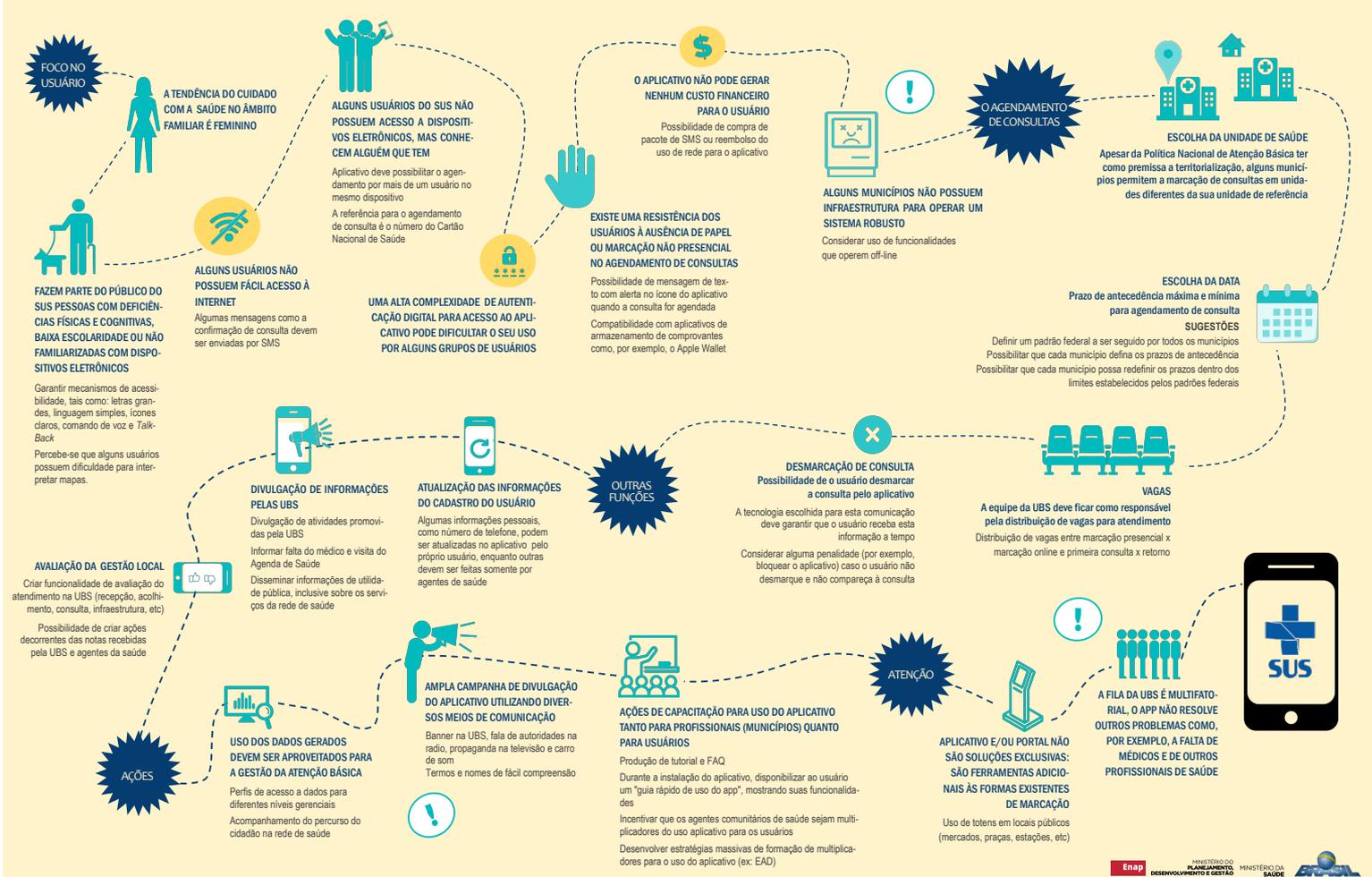
COMPARTILHAR INSIGHTS/HISTÓRIAS

Mídia importa

Gerar empatia em tomadores
de decisão

Quem deve ser sensibilizado?







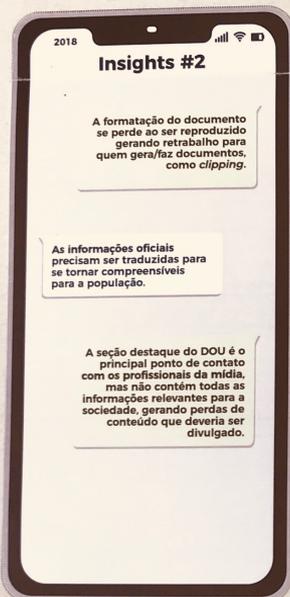
USO DAS INFORMAÇÕES

ISSN 1677-7042



SEÇÃO 4

Ano CLV Nº 02
Brasília - DF, segunda-feira, 09 de abril de 2018



Ideias

- Destaques para grupos de usuários.
- Cadastro para recebimento de destaques.
- Destaques deveriam ser enviados para jornalistas o mais cedo possível.

2



PESQ



SEÇÃO 4

Jornada de um Usuário



Para buscar uma portaria, Antônio:

• “Primeiro, procuro no Google.

Depois, no site do Ministério.

• Depois, no Lex Magister e,

por último, na Imprensa Nacional.

• Se não achar em 10 minutos, ligo para um amigo.”

Ideias

- Deveria haver uma seção só para concursos.
- Seria interessante construir *pushs* para os tipos de usuários.
- Busca por data cronológica seria ideal.
- “Monte o seu jornal”.
- Gostaria que as normas fossem tageadas.
- A Inteligência Artificial melhoraria a busca por palavras.

3

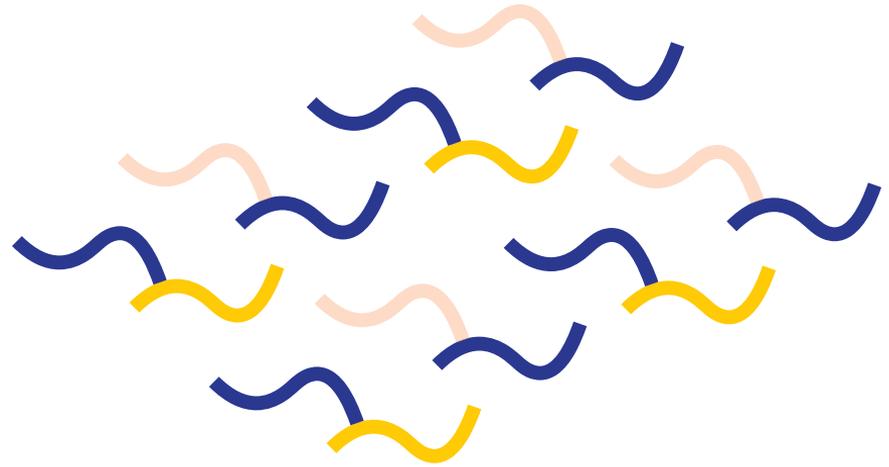
PERSONAS

Conhecimento da variação
entre usuários

A partir da pesquisa

Necessidades individuais

Ajudam a criar engajamento
e empatia na ideação



PROJETO SICAF: MAPA DE INSIGHTS

Este mapa consolida os achados da pesquisa etnográfica desenvolvida pela GNova laboratório de inovação e governo em conjunto com a SEGES/MPDG à respeito do sistema de cadastramento unificado de fornecedores SICAF. Os insights obtidos foram classificados em três eixos: gestão, comunicação e sistema. Da análise dos insights foram identificadas duas questões estruturantes:

1. Após a implantação do SICAF, percebe-se uma gestão insuficiente se considerarmos: capacidade, comunicação, controle e monitoramento, engajamento e transparência.
2. O desenho do sistema não considera a diversidade dos usuários.



DADOS DA PESQUISA

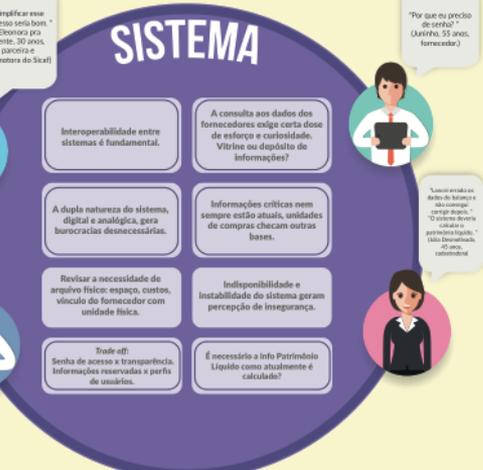
25 instituições visitadas
(19 no Distrito Federal e 6 em São Paulo)

8 unidades cadastradoras

8 unidades de compras e licitações

10 fornecedores
(Empresas de TI, apoio administrativo, educação corporativa, call center e manutenção predial)

2 instituições parceiras
(Estimulam pequenos empreendedores e empresas a estabelecerem relações comerciais com o governo)



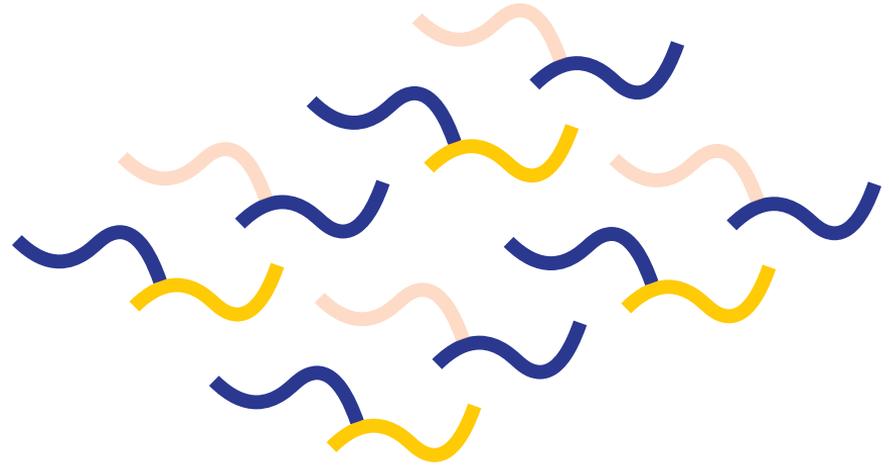
DE INSIGHTS A PERGUNTAS ORIENTADORAS

Oportunidades de inovação

Direcionamento para etapas
posteriores, para geração de ideias

Priorização é essencial

Novos *Como podemos...?* e/ou
reformulação da pergunta inicial



COMPARTILHAMENTO DE APRENDIZADOS

O que aprendemos com a **pesquisa secundária**?
(sucessos, recomendações, desafios etc.)

O que aprendemos com as **atividades recentes**?
(evento de seleção e seleções em andamento)

COMPARTILHAMENTO DE APRENDIZADOS

O que aprendemos com as **oficinas iniciais?**
(foco do projeto e especialistas)

COMPARTILHAMENTO DE APRENDIZADOS

O que aprendemos com as **entrevistas**?

O que foi recorrente?

O que parece significativo?

O que foi surpreendente?

CONEXÕES

O que há de comum?

Quais são as possíveis conexões e agrupamentos que podemos estabelecer entre os dados coletados?

COMO PODEMOS...?

Nosso desafio inicial:

Como podemos, por meio da certificação de competências, contribuir para os subsistemas de recrutamento, seleção e capacitação na gestão de pessoas?

Quais são os novos Como podemos? decorrentes da pesquisa?

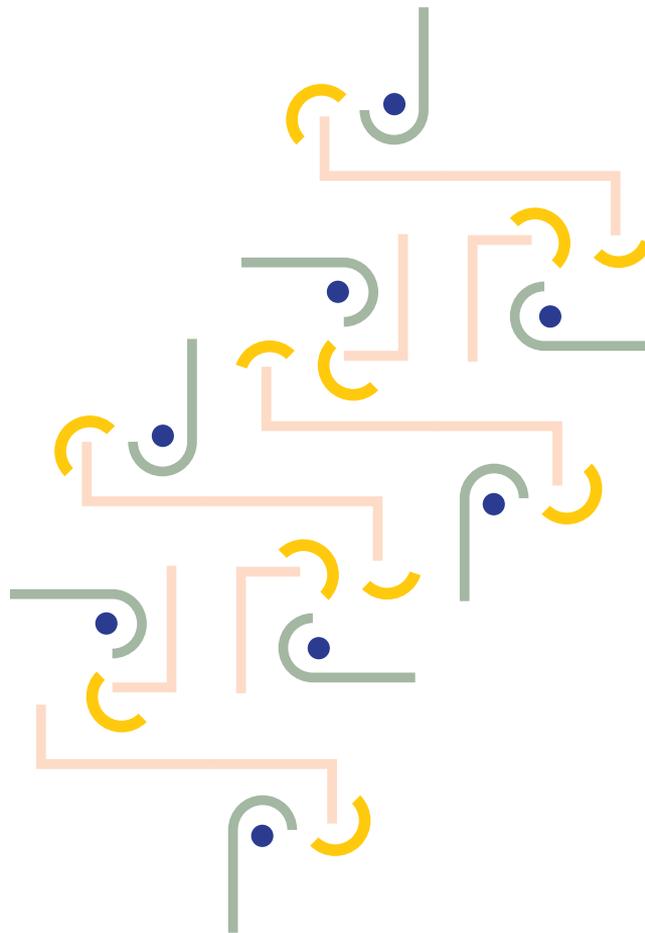
OBRIGADO!

joselene.lemos@enap.gov.br
guilherme.moraesrego@enap.gov.br
marizaura.camos@enap.gov.br

gnova.enap.gov.br

Próxima etapa:
ideação

GNOVA



TAXONOMIA

As competências devem ser pensadas nos seus diferentes níveis e tipos.



O nível de proficiência e complexidade também deve ser certificado.

Quais são os **entendimentos** mais relevantes sobre **competências e certificação**?

FOCO NO OBJETO DE TRABALHO

O objeto de trabalho é a principal referência para identificação da competência e construção do processo avaliativo.



Temos que pensar a partir do objeto de trabalho.

FORMAÇÃO

A formação é desconectada do olhar para o futuro, dificultando a construção de trajetórias.



A gente não é formado para ser gestor, a gente é jogado no cargo.

A COMPETÊNCIA É CONTEXTUAL.

O que é considerado competência para uma organização pode ser considerado demérito para outra.



DINAMICIDADE

A certificação deve ser dinâmica e periódica.



A certificação pode ser como *check-points* ao longo da carreira.

DIMENSÃO NÃO COGNITIVA

No processo avaliativo, a verificação do conhecimento é condição necessária, mas não suficiente, devendo ocorrer também a verificação das dimensões das habilidades e atitudes.



A habilidade é um tipo de conhecimento mais vinculado à exposição, à frequência, porém tem um prazo de validade menor.

Habilidades não cognitivas não são mensuradas e são fundamentais para o desenvolvimento profissional.

TRABALHO COMO APRENDIZADO

O treinamento não é o melhor mecanismo para desenvolver competências.



O mais importante é o que vem pela frente.



OLHAR PARA O FUTURO

A certificação deve ser orientada para o futuro e não simplesmente um olhar para o passado.

USOS E FINALIDADES

A certificação pode ser utilizada para diferentes finalidades, mas tem que ficar clara a vinculação com o cotidiano na perspectiva do desenvolvimento profissional.



FOCO: ESPECÍFICO OU TRANSVERSAL

A especificidade ou a transversalidade são atributos a serem considerados no modelo de avaliação.



Quais são as **condições** a se considerar para adesão e interesse do público em processos de certificação de competências?

ASPECTOS CULTURAIS/ DADOS DE CONTEXTO

Os dados de contexto são muito relevantes e devem ser levados em consideração em todas as etapas do desenho.



Riscos: certificação virar exclusão, burocratização, vitrine, responsabilização individual...

ATRIBUIÇÃO DE VALOR

O usuário precisa ter clareza da utilidade da iniciativa.



Esforço x resultado

ENVOLVIMENTO PARA LEGITIMAÇÃO

O envolvimento dos diferentes atores considerando seus interesses contribui para engajamento e legitimidade da iniciativa.



Envolver a equipe dá credibilidade ao processo.

COMUNICAÇÃO

A comunicação clara contribui para o entendimento e adesão à iniciativa.



A falta de comunicação, transparência e a descontinuidade das ações desmotivam os servidores.

SISTEMA

O sistema tem que facilitar os processos, fazer convergências.



CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Insights da pesquisa com atores relevantes

Projeto em parceria **GNova e CGSFC** Brasília, junho de 2019

Brasília, 07 de junho de 2019

PROJETO CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Apresentação de resultados

G'NOVA



SEJAM BEM-VINDOS!

OBJETIVO DO DIA

Apresentar o processo e os resultados do projeto CGSFC–GNova e definir próximos passos.

**AGENDA
DO DIA
07/06**

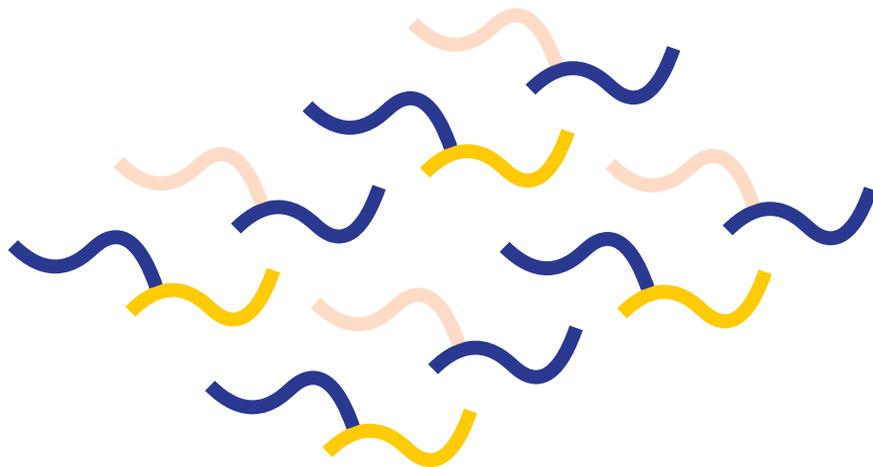
1. De onde partimos
2. Como caminhamos
3. Onde chegamos
4. Possibilidades de próximos passos

DE ONDE PARTIMOS

09/04: COM A CGSFC, SEGES E SGP

Levantamos percepções (problemas e efeitos esperados das soluções) sobre a identificação e seleção de competências.

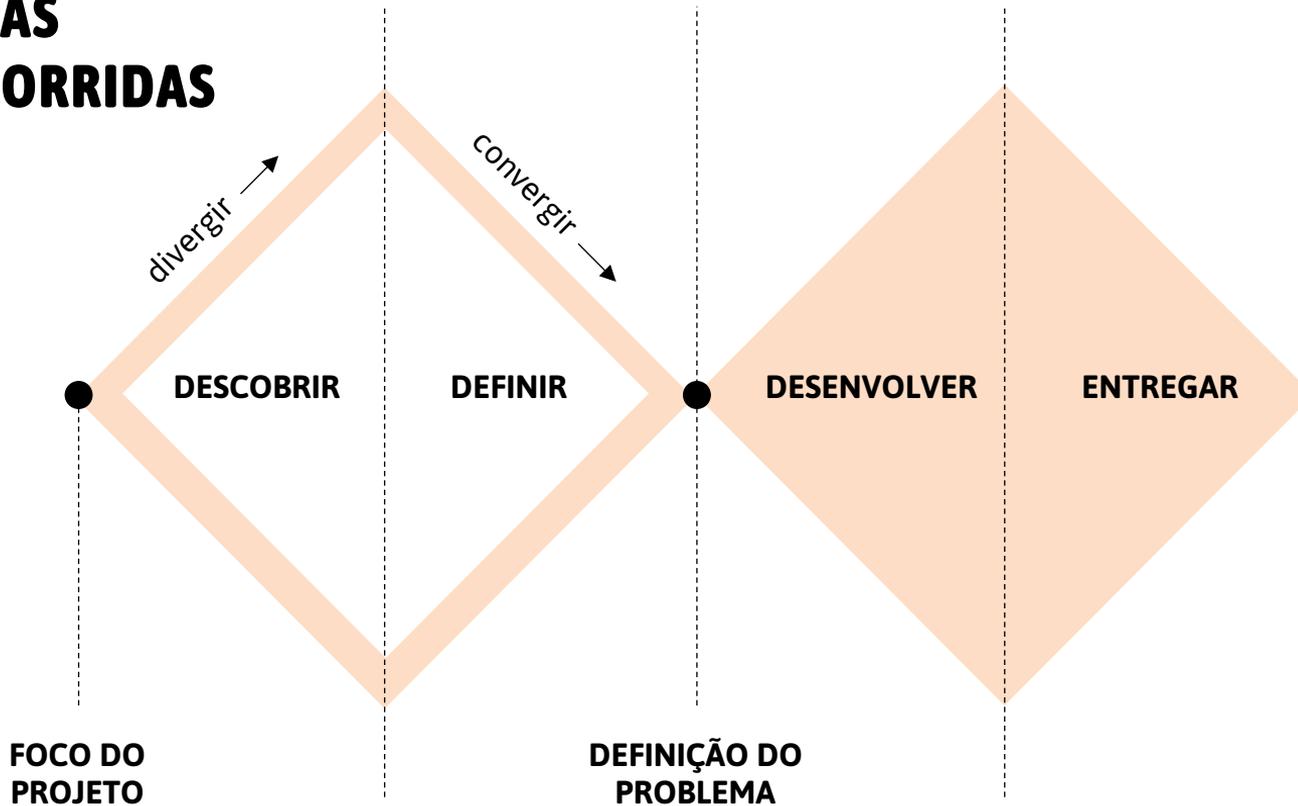
Problemas identificados: identificação de competências dos servidores;
identificação dos postos de trabalho;
alocação de pessoas nos postos de trabalho





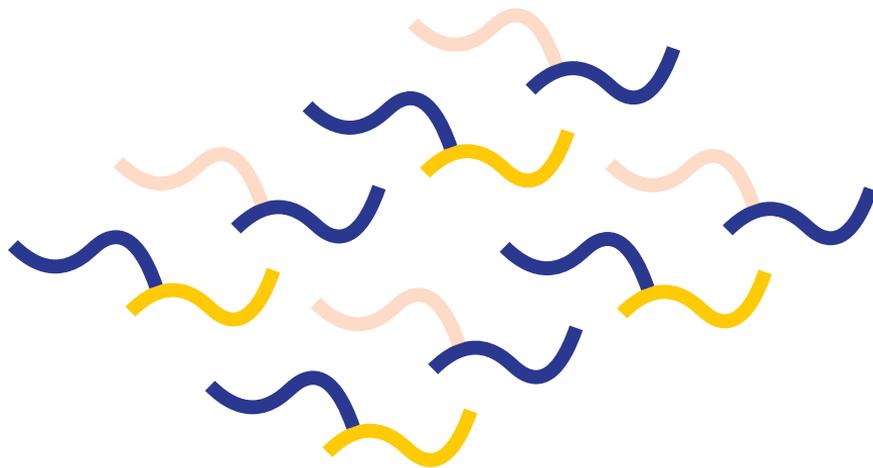
COMO CAMINHAMOS

ETAPAS PERCORRIDAS



15/04: COM A CGSFC

Definimos o foco do projeto:
*Como podemos, por meio da
certificação de competências,
contribuir para os subsistemas de
recrutamento, seleção e
capacitação na gestão de pessoas?*



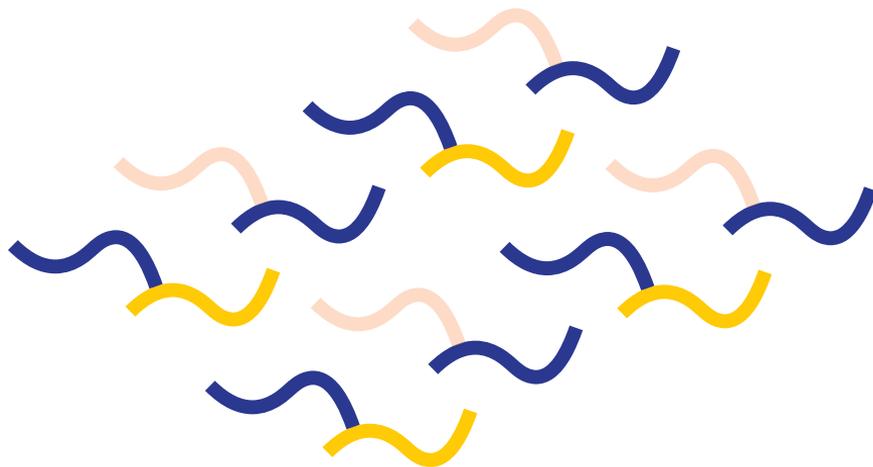
Mapeamos o **público-alvo do projeto** (dirigentes, servidores e potenciais servidores públicos), bem como atores envolvidos e interessados na certificação de competências.

Mapeamos **hipóteses, certezas e dúvidas** sobre a certificação de competências a fim de abordá-las com especialistas no tema e com o público-alvo do projeto.



08/05: COM OS ESPECIALISTAS EM GESTÃO DE PESSOAS, PROCESSOS E CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

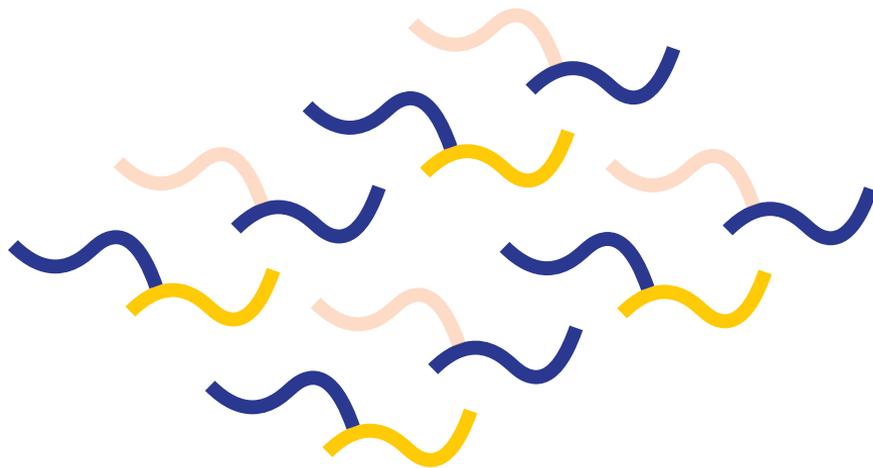
Discutimos “o que?”, “por que?” e “para que” da certificação de competências; possíveis incentivos e motivações para desenvolvimento e reconhecimento de competências.





17 A 28/05: COM TÉCNICOS, GESTORES DE PESSOAS E GESTORES DE EQUIPES

Coletamos **percepções e necessidades** sobre reconhecimento e gestão de competências no serviço público.

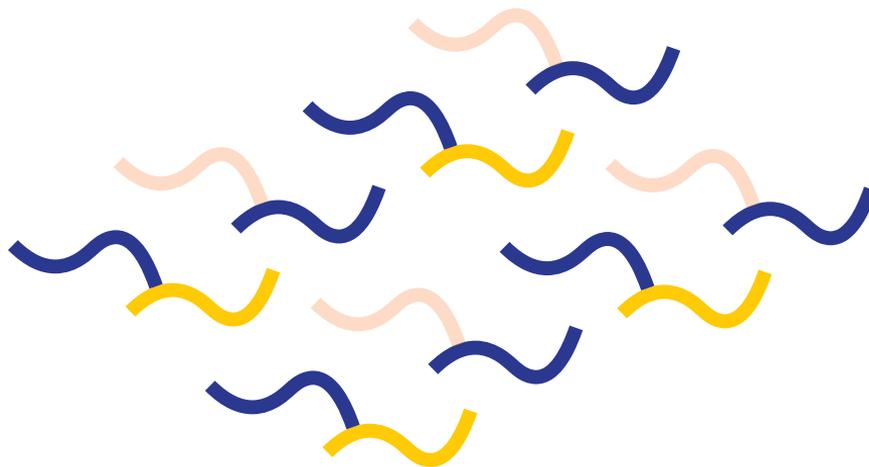




29/05 A 06/06: **COM A CGSFC**

Analisamos os **achados de pesquisa** e geramos insights como pontos de partida para desenvolvimento de ações e inovações relacionadas à certificação de competências no serviço público.

Registramos ideias iniciais que surgiram no decorrer da análise.





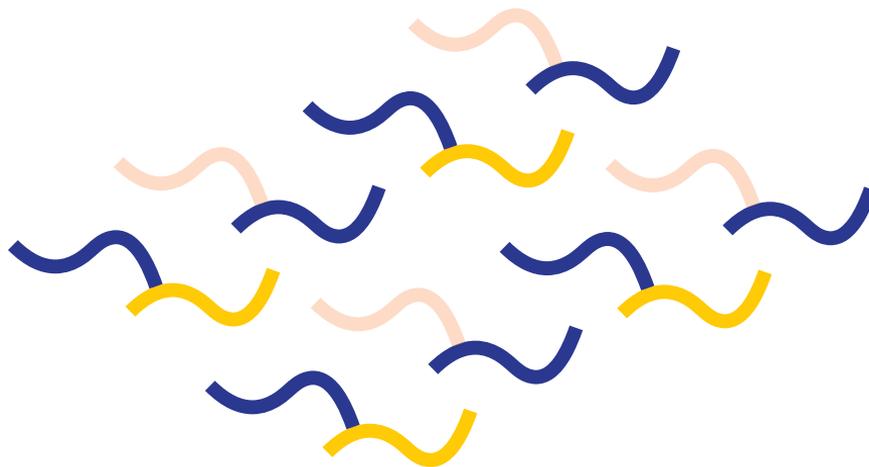
ONDE CHEGAMOS

MAPA DE INSIGHTS

Quais são os **entendimentos** mais relevantes sobre competências e certificação?

Quais são as **condições** a se considerar para adesão e interesse do público em processos de certificação de competências?

Quais são as **oportunidades** de inovação identificadas?



TAXONOMIA
As competências devem ser pensadas nos seus diferentes níveis e tipos.



O nível de proficiência e complexidade também deve ser certificado.

Quais são os **entendimentos** mais relevantes sobre **competências e certificação**?

A COMPETÊNCIA É CONTEXTUAL.



O que é considerado competência para uma organização pode ser considerado demérito para outra.

Quais são as **oportunidades de inovação** identificadas?

DIMENSÃO NÃO COGNITIVA

No processo avaliativo, a verificação do conhecimento é condição necessária, mas não suficiente, devendo ocorrer também a verificação das dimensões das habilidades e atitudes.



A habilidade é um tipo de conhecimento mais vinculado à exposição, à frequência, porém tem um prazo de validade menor.

Habilidades não cognitivas não são mensuradas e são fundamentais para o desenvolvimento profissional.

FORMAÇÃO

A formação é desconectada do olhar para o futuro, dificultando a construção de trajetórias.



A gente não é formado para ser gestor, a gente é jogado no cargo.

FOCO NO OBJETO DE TRABALHO

O objeto de trabalho é a principal referência para identificação da competência e construção do processo avaliativo.



Temos que pensar a partir do objeto de trabalho.

DINAMICIDADE

A certificação deve ser dinâmica e periódica.



A certificação pode ser como check-points ao longo da carreira.

TRABALHO COMO APRENDIZADO



O treinamento não é o melhor mecanismo para desenvolver competências.

OLHAR PARA O FUTURO

A certificação deve ser orientada para o futuro e não simplesmente um olhar para o passado.



O mais importante é o que vem pela frente.

USOS E FINALIDADES

A certificação pode ser utilizada para diferentes finalidades, mas tem que ficar clara a vinculação com o cotidiano na perspectiva do desenvolvimento profissional.



FOCO: ESPECÍFICO OU TRANSVERSAL

A especificidade ou a transversalidade são atributos a serem considerados no modelo de avaliação.



ENVOLVIMENTO PARA LEGITIMAÇÃO

O envolvimento dos diferentes atores considerando seus interesses contribui para engajamento e legitimidade da iniciativa.



Envolver a equipe dá credibilidade ao processo.

Quais são as **condições** a se considerar para **adesão e interesse do público** em processos de **certificação de competências**?

ATRIBUIÇÃO DE VALOR

O usuário precisa ter clareza da utilidade da iniciativa.



Esforço x resultado

ASPECTOS CULTURAIS/ DADOS DE CONTEXTO

Os dados de contexto são muito relevantes e devem ser levados em consideração em todas as etapas do desenho.



Riscos: certificação virar exclusão, burocratização, vitrine, responsabilização individual...

COMUNICAÇÃO

A comunicação clara contribui para o entendimento e adesão à iniciativa.



A falta de comunicação, transparência e a descontinuidade das ações desmotivam os servidores.



SISTEMA

O sistema tem que facilitar os processos, fazer convergências.



CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Insights da pesquisa com atores relevantes

Projeto em parceria **GNova** e **CGSFC**
Brasília, maio de 2019

Quais são os **entendimentos** mais relevantes sobre **competências e certificação**?

TAXONOMIA

As competências devem ser pensadas nos seus diferentes níveis e tipos.



O nível de proficiência e complexidade também deve ser certificado.

FORMAÇÃO

A formação é desconectada do olhar para o futuro, dificultando a construção de trajetórias.



A gente não é formado para ser gestor, a gente é jogado no cargo.

FOCO NO OBJETO DE TRABALHO

O objeto de trabalho é a principal referência para identificação da competência e construção do processo avaliativo.



Temos que pensar a partir do objeto de trabalho.

A COMPETÊNCIA É CONTEXTUAL.

O que é considerado competência para uma organização pode ser considerado demérito para outra.



DINAMICIDADE

A certificação deve ser dinâmica e periódica.



A certificação pode ser como *check-points* ao longo da carreira.

USOS E FINALIDADES

A certificação pode ser utilizada para diferentes finalidades, mas tem que ficar clara a vinculação com o cotidiano na perspectiva do desenvolvimento profissional.



FOCO: ESPECÍFICO OU TRANSVERSAL

A especificidade ou a transversalidade são atributos a serem considerados no modelo de avaliação.



Quais são as **condições** a se considerar para adesão e interesse do público em processos de certificação de competências?

**ASPECTOS CULTURAIS/
DADOS DE CONTEXTO**

Os dados de contexto são muito relevantes e devem ser levados em consideração em todas as etapas do desenho.



Riscos: certificação virar exclusão, burocratização, vitrine, responsabilização individual...

**ATRIBUIÇÃO
DE VALOR**

O usuário precisa ter clareza da utilidade da iniciativa.

Esforço x resultado



COMUNICAÇÃO

A comunicação clara contribui para o entendimento e adesão à iniciativa.



A falta de comunicação, transparência e a descontinuidade das ações desmotivam os servidores.

**ENVOLVIMENTO
PARA LEGITIMAÇÃO**

O envolvimento dos diferentes atores considerando seus interesses contribui para engajamento e legitimidade da iniciativa.



Envolver a equipe dá credibilidade ao processo.

SISTEMA

O sistema tem que facilitar os processos, fazer convergências.



Quais são as **oportunidades de inovação** identificadas?

DIMENSÃO NÃO COGNITIVA

No processo avaliativo, a verificação do conhecimento é condição necessária, mas não suficiente, devendo ocorrer também a verificação das dimensões das habilidades e atitudes.



A habilidade é um tipo de conhecimento mais vinculado à exposição, à frequência, porém tem um prazo de validade menor.

Habilidades não cognitivas não são mensuradas e são fundamentais para o desenvolvimento profissional.

O mais importante é o que vem pela frente.



TRABALHO COMO APRENDIZADO

O treinamento não é o melhor mecanismo para desenvolver competências.



OLHAR PARA O FUTURO

A certificação deve ser orientada para o futuro e não simplesmente um olhar para o passado.

TAXONOMIA

As competências devem ser pensadas nos seus diferentes níveis e tipos.



O nível de proficiência e complexidade também deve ser certificado.

Quais são os entendimentos mais relevantes sobre competências e certificação?

FOCO NO OBJETO DE TRABALHO

O objeto de trabalho é a principal referência para identificação da competência e construção do processo avaliativo.



Temos que pensar a partir do objeto de trabalho.

A COMPETÊNCIA É CONTEXTUAL.

O que é considerado competência para uma organização pode ser considerado demérito para outra.



Quais são as oportunidades de inovação identificadas?

DIMENSÃO NÃO COGNITIVA

No processo avaliativo, a verificação do conhecimento é condição necessária, mas não suficiente, devendo ocorrer também a verificação das dimensões das habilidades e atitudes.



A habilidade é um tipo de conhecimento mais vinculado à exposição, à frequência, porém tem um prazo de validade menor.

FORMAÇÃO

A formação é desconectada do olhar para o futuro, dificultando a construção de trajetórias.



A gente não é formado para ser gestor, a gente é jogado no cargo.

DINAMICIDADE

A certificação deve ser dinâmica e periódica.



A certificação pode ser como check-points ao longo da carreira.

TRABALHO COMO APRENDIZADO

O treinamento não é o melhor mecanismo para desenvolver competências.



O mais importante é o que vem pela frente.



OLHAR PARA O FUTURO

A certificação deve ser orientada para o futuro e não simplesmente um olhar para o passado.

USOS E FINALIDADES

A certificação pode ser utilizada para diferentes finalidades, mas tem que ficar clara a vinculação com o cotidiano na perspectiva do desenvolvimento profissional.



FOCO: ESPECÍFICO OU TRANSVERSAL

A especificidade ou a transversalidade são atributos a serem considerados no modelo de avaliação.

ENVOLVIMENTO PARA LEGITIMAÇÃO

O envolvimento dos diferentes atores considerando seus interesses contribui para engajamento e legitimidade da iniciativa.



Envolver a equipe dá credibilidade ao processo.

ATRIBUIÇÃO DE VALOR

O usuário precisa ter clareza da utilidade da iniciativa.

Esforço x resultado



Quais são as condições a se considerar para adesão e interesse do público em processos de certificação de competências?

ASPECTOS CULTURAIS/ DADOS DE CONTEXTO

Os dados de contexto são muito relevantes e devem ser levados em consideração em todas as etapas do desenho.



Riscos: certificação virar exclusão, burocratização, vitrine, responsabilização individual...

COMUNICAÇÃO

A comunicação clara contribui para o entendimento e adesão à iniciativa.



A falta de comunicação, transparência e a descontinuidade das ações desmotivam os servidores.

SISTEMA

O sistema tem que facilitar os processos, fazer convergências.



CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Insights da pesquisa com atores relevantes

Projeto em parceria GNova e CGSFC Brasília, maio de 2019

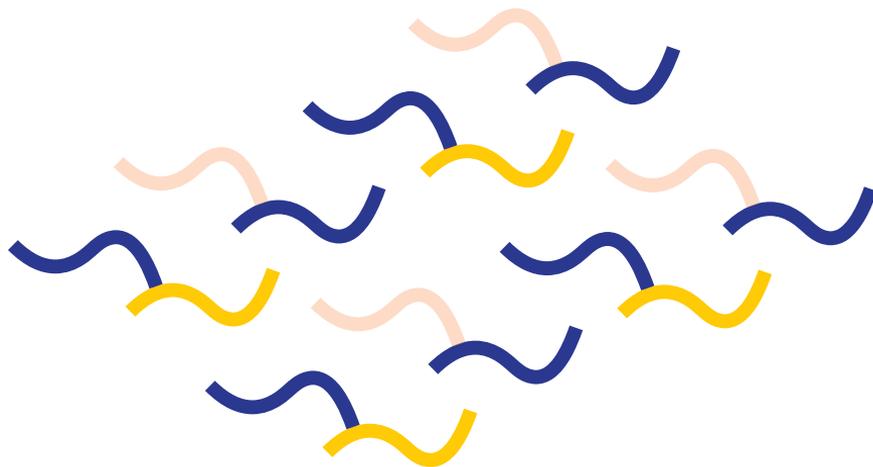
COMO USAR

Requisitos de projeto

Parâmetros para ações e diretrizes da **Coordenação-Geral**

Ponto de partida para **ideação**

Construção de **painel**: registro de ideias e inspirações no dia a dia
(*em andamento!*)



Painel impresso e fixado na parede da sala

Quais são os **entendimentos** mais relevantes sobre **competências e certificação**?

FORMAÇÃO
A formação é desconectada do olhar para o futuro, dificultando a construção de trajetórias.

A formação é baseada para ser pensada, e não para ser pensada no campo.

FOCO NO OBJETO DE TRABALHO
O objeto de trabalho é a principal referência para identificação da competência e construção do processo avaliativo.

Temos que pensar a partir do objeto de trabalho.

A COMPETÊNCIA É CONTEXTUAL

O que é considerado competência para uma organização pode ser considerado diferente para outra.

DINAMICIDADE
A certificação deve ser dinâmica e periódica.

A certificação pode ser feita em ciclos curtos no tempo da empresa.

USOS E FINALIDADES

A certificação pode ser utilizada para diferentes finalidades, mas tem que ficar clara a vinculação com o cotidiano na perspectiva do desenvolvimento profissional.

FOCO ESPECÍFICO OU TRANSVERSAL

A especificidade ou a transversalidade são atribuídas a serem considerados no modelo de avaliação.

Quais são as **oportunidades de inovação** identificadas?

DIMENSÃO NÃO COGNITIVA
No processo avaliativo, a verificação do conhecimento é condição necessária, mas não suficiente, devendo ocorrer também a verificação das dimensões das habilidades e atitudes.

A habilidade é um tipo de conhecimento não verificável à posteriori, não sabidamente, devendo ocorrer também a verificação das dimensões das habilidades e atitudes.

O mais importante é o que vem por trás.

OLHAR PARA O FUTURO
A certificação deve ser orientada para o futuro e não simplesmente um olhar para o passado.

TRABALHO COMO APRENDIZADO

O treinamento não é o melhor mecanismo para desenvolver competências.

TAXONOMIA
As competências devem ser pensadas nos seus diferentes níveis e tipos.

O nível de proficiência e complexidade também deve ser verificado.

Quais são as **condições** a se considerar para **adesão e interesse do público** em processos de certificação de competências?

ASPECTOS CULTURAIS/ DADOS DE CONTEXTO
Os dados de contexto são muito relevantes e devem ser levados em consideração em todas as etapas do desenho.

Risco: certificação virar mero instrumento de responsabilização individual.

COMUNICAÇÃO
A comunicação clara contribui para o entendimento e adesão à iniciativa.

A falta de comunicação, horizontal e a desconstrução das ações desmotivam os envolvidos.

ATRIBUIÇÃO DE VALOR
O usuário precisa ter clareza da utilidade da iniciativa.

Sabor e resultado

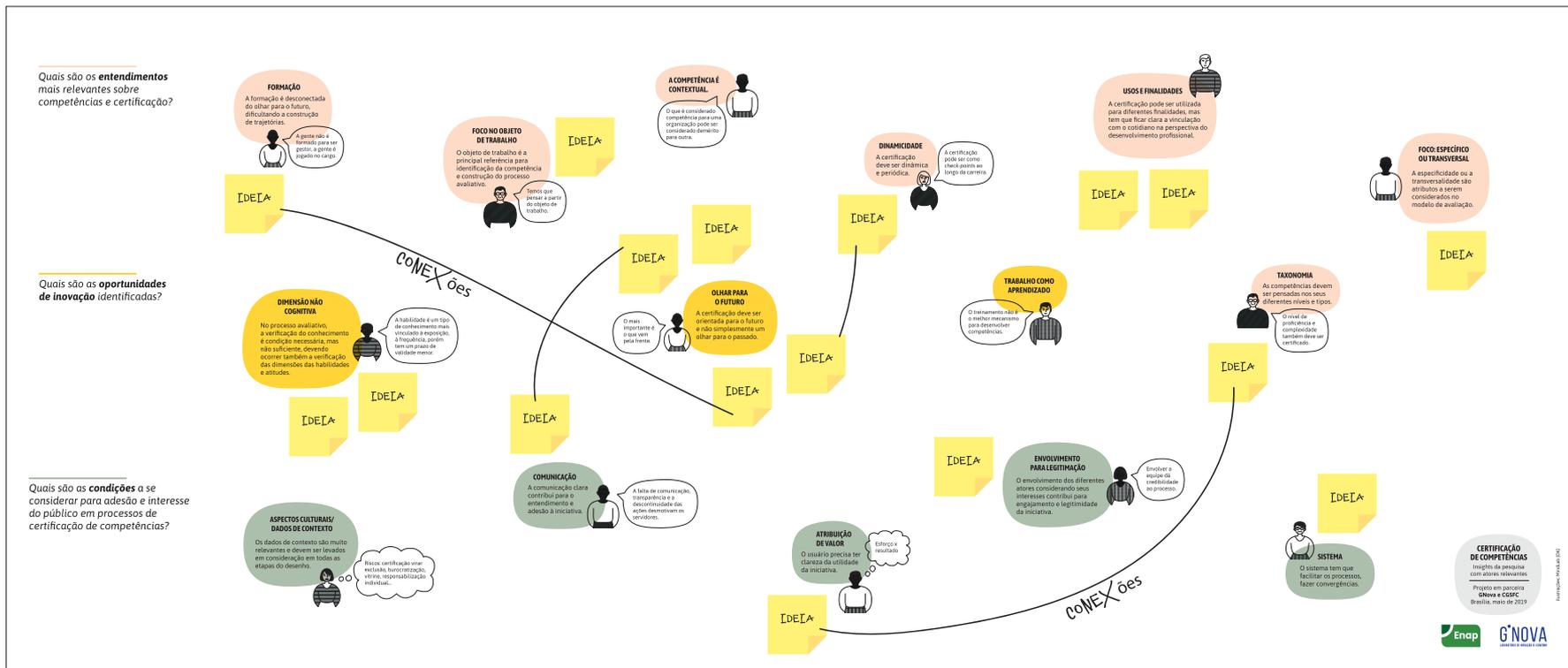
ENVOLVIMENTO PARA LEGITIMAÇÃO
O envolvimento dos diferentes atores considerando seus interesses contribui para o engajamento e legitimidade da iniciativa.

Estimular e regular a flexibilidade no processo.

SISTEMA
O sistema tem que facilitar os processos, fazer convergências.

CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
Iniciativa de pesquisa com atores relevantes. Projeto em parceria GNOVA e CEGIC. Brasília, Maio de 2013.

Post-its para ideias e inspirações relacionadas



NUVEM DE
PALAVRAS

TAXONOMIA

As competências devem ser pensadas nos seus diferentes níveis e tipos.



O nível de proficiência e complexidade também deve ser certificado.

“DICIONÁRIO”
COLABORATIVO DE
COMPETÊNCIAS

USUÁRIO PODE
CONFIGURAR NÍVEL
DE PUBLICIDADE
DAS COMPETÊNCIAS
AVALIADAS

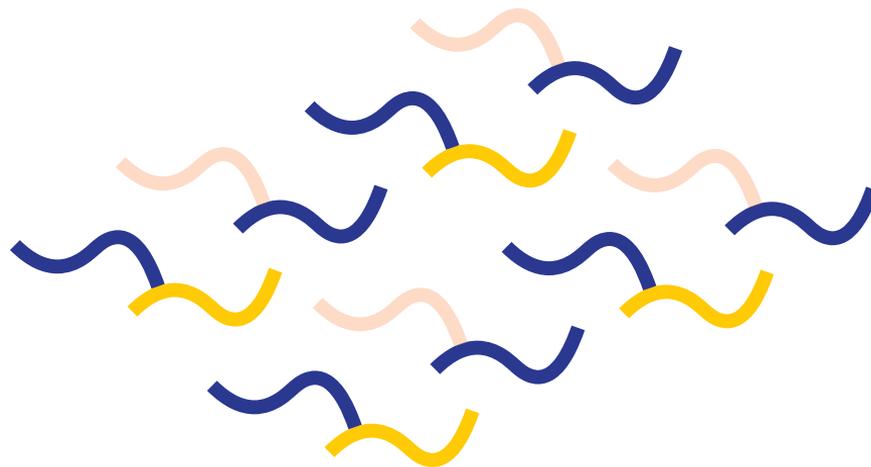
A COMPETÊNCIA É CONTEXTUAL.

O que é considerado competência para uma organização pode ser considerado demérito para outra.



POSSIBILIDADES DE PRÓXIMOS PASSOS

POSSIBILIDADES DE PRÓXIMOS PASSOS



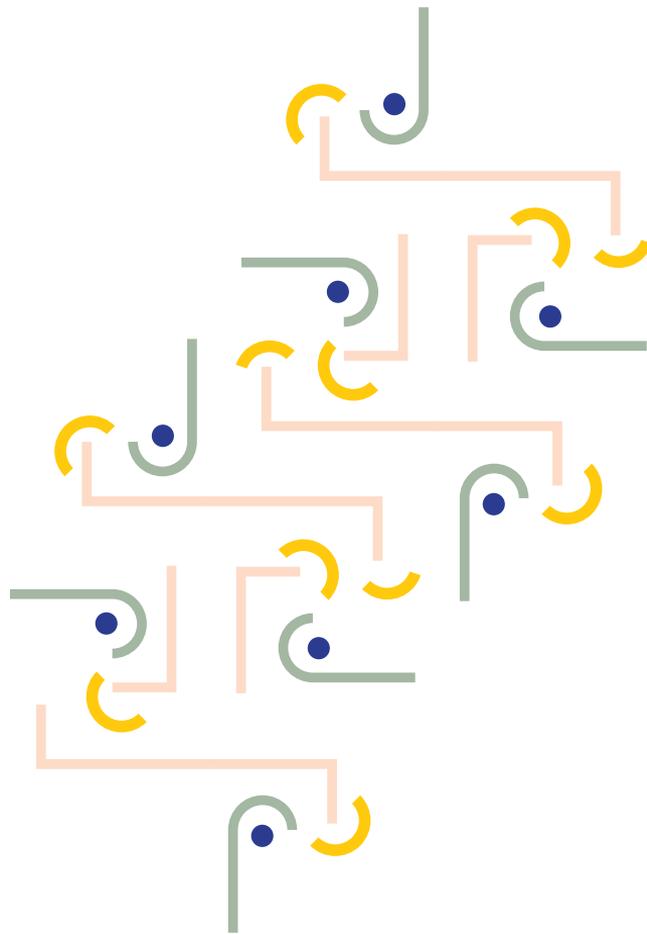
**OBRIGADO PELA
PARCERIA!**

OBRIGADO!

joselene.lemos@enap.gov.br
guilherme.moraesrego@enap.gov.br
marizaura.camos@enap.gov.br
erika.maximiano.estagio@enap.gov.br
isabrandalise@gmail.com

gnova.enap.gov.br

G'NOVA



OBRIGADO!

G·NOVA



MINISTÉRIO DA
ECONOMIA

