



Gestão por Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

**GESTÃO DE
PESSOAS**

**GESTÃO DO
DESEMPENHO**

**GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS = INSTRUMENTO de GESTÃO

Por instrumento de gestão, entende-se que a GPC não é um fim em si, mas uma ferramenta para outros processos de Gestão de Pessoas, como capacitação, promoção e avaliação de desempenho.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Que mudanças haverá para as equipes quando a Gestão por Competências estiver implantada?

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências presume liberdade para o Administrador implantar suas diversas interfaces.

No setor público, em atendimento ao princípio da legalidade estrita, a Administração deve se preceder de leis e/ou regulamentos internos antes de executar determinados pontos de uma política de Gestão de Pessoas.

Isso posto, passamos a listar processos de Gestão de Pessoas que podem ser subsidiados pela Gestão por Competências.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	Inventário de competências profissionais detidas
	Alocação em postos de trabalho por competências
	Editais de concursos e nomeações baseados em competências
	Remoções e realocações por competências

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	Inventário de competências profissionais detidas
	Alocação em postos de trabalho por competências
	Editais de concursos e nomeações baseados em competências
	Remoções e realocações por competências
Treinamento e desenvolvimento	

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	Inventário de competências profissionais detidas
	Alocação em postos de trabalho por competências
	Editais de concursos e nomeações baseados em competências
	Remoções e realocações por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competências
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais (PDCI)
	Sistema de certificação de conhecimentos

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	Inventário de competências profissionais detidas
	Alocação em postos de trabalho por competências
	Editais de concursos e nomeações baseados em competências
	Remoções e realocações por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competências
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais (PDCI)
	Sistema de certificação de conhecimentos
Remuneração e recompensa	

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	Inventário de competências profissionais detidas
	Alocação em postos de trabalho por competências
	Editais de concursos e nomeações baseados em competências
	Remoções e realocações por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competências
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais (PDCI)
	Sistema de certificação de conhecimentos
Remuneração e recompensa	Remuneração por competências e desempenho
	Reconhecimento por competências

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	Inventário de competências profissionais detidas
	Alocação em postos de trabalho por competências
	Editais de concursos e nomeações baseados em competências
	Remoções e realocações por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competências
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais (PDCI)
	Sistema de certificação de conhecimentos
Remuneração e recompensa	Remuneração por competências e desempenho
	Reconhecimento por competências
Avaliação de desempenho	

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	Inventário de competências profissionais detidas
	Alocação em postos de trabalho por competências
	Editais de concursos e nomeações baseados em competências
	Remoções e realocações por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competências
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais (PDCI)
	Sistema de certificação de conhecimentos
Remuneração e recompensa	Remuneração por competências e desempenho
	Reconhecimento por competências
Avaliação de desempenho	Sistema de acordo de trabalho baseado em avaliação de metas de desempenho
	Sistema de avaliação de competências 360 graus

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Mudanças nos processos de Gestão de Pessoas proporcionáveis pela Gestão por Competências:

Processos clássicos de RH	Práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão por Competências
Recrutamento e seleção	Inventário de competências profissionais detidas
	Alocação em postos de trabalho por competências
	Editais de concursos e nomeações baseados em competências
	Remoções e realocações por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competências
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais (PDCI)
	Sistema de certificação de conhecimentos
Remuneração e recompensa	Remuneração por competências e desempenho
	Reconhecimento por competências
Avaliação de desempenho	Sistema de acordo de trabalho baseado em avaliação de metas de desempenho
	Sistema de avaliação de competências 360 graus

Fonte: adaptado de CARBONE, Pedro (et al): **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Gestão por Competências

Modelo de gestão executado por um processo **sistemático** e **contínuo** de desenvolvimento de pessoas de uma organização com base no monitoramento das competências necessárias ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

Benefícios

Promove a melhoria dos programas de capacitação, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação.

Pode contribuir, também, para a adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Pilares do modelo

TRANSPARÊNCIA

JUSTIÇA

MERITOCRACIA

**DESENVOLVIMENTO DO
COLABORADOR**

Porque as pessoas precisam ter clareza das suas atribuições, competências necessárias e expectativas que a organização tem sobre elas



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Pilares do modelo

TRANSPARÊNCIA

JUSTIÇA

MERITOCRACIA

DESENVOLVIMENTO DO
COLABORADOR

Porque o público interno deve sentir que critérios objetivos estão sendo utilizados para o reconhecimento



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Pilares do modelo

TRANSPARÊNCIA

JUSTIÇA

MERITOCRACIA

DESENVOLVIMENTO DO
COLABORADOR

Porque as competências comportamentais e técnicas, bem como o desempenho e os resultados, devem ser reconhecidos e estimulados



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Pilares do modelo

TRANSPARÊNCIA

JUSTIÇA

MERITOCRACIA

**DESENVOLVIMENTO DO
COLABORADOR**

Porque o crescimento profissional de cada colaborador provoca sua motivação intrínseca e contribui para o alcance dos objetivos institucionais



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

BENEFÍCIOS PARA A INSTITUIÇÃO

Identificação e entendimento dos
GAP's de cada membro da Equipe

Desenvolvimento da consciência pelos
colaboradores dos seus **pontos
fortes** e **a desenvolver**

Permite o colaborador visualizar sua
Trilha de Desenvolvimento

Informações precisas para
Potencializar o
Desempenho da Equipe

**Meritocracia,
Transparência
e Justiça**
nas políticas de Recursos
Humanos

Gestão de Pessoas
Estruturada e
Compartilhada

Melhor investimento dos
**Recursos de
Capacitação**



Melhoria no
Clima Organizacional



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Alinhamento ao Plano Estratégico e ao Plano Nacional do CNMP



A iniciativa para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no MPBA remonta ao Plano Estratégico 2011-2023, na Iniciativa Estratégica “Implantar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências no Ministério Público da Bahia”, alinhado ao Objetivo Estratégico “Aperfeiçoar a política de Gestão de Pessoas”.

Em novembro de 2014 os Ministérios Públicos Estaduais firmaram um Acordo de Resultados, no bojo da Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia, do Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP, no qual o MPBA reafirmou o compromisso com a implantação do modelo Gestão por Competências.



Conceito de Competências

Técnica

Comportamental

Responsabilidades

Resultados

Entrega do colaborador



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Definição de Competências, por Scott B. Parry

Competências são:

- um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas
- que afeta parte considerável da atividade de alguém,
- que se relaciona com seu desempenho,
- que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos,
- e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

C	H	A
Conhecimento	Habilidade	Atitude
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Separação didática dos Grupos de Competências

Técnicas		Comportamentais
C	H	A
Conhecimento	Habilidade	Atitude
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER
Idiomas Normas Legislações Informática Ferramentas Cálculos Matemáticos ...		Iniciativa Relacionamento Interpessoal Atitude ética Comunicação Foco no Cidadão Foco em Resultado ...



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Quais são as etapas da Gestão
por Competências no MPBA?



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Visão geral das 3 etapas do mapeamento de competências



O mapeamento identifica as **competências técnicas e comportamentais** necessárias ao bom desempenho de cada posto de trabalho, para o atingimento dos **Objetivos Estratégicos** da Instituição.



Gestão por Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Como foram mapeadas as competências técnicas:

Foi enviado para os servidores um formulário *online* de mapeamento de atividades desenvolvidas e conhecimentos necessários, o qual foi disponibilizado na *Intranet*.

Para assegurar a fidedignidade das informações e esclarecer dúvidas, o Grupo de Trabalho responsável pelo mapeamento realizou visitas *in loco* aos líderes dos órgãos/unidades.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Como estão sendo mapeadas as competências comportamentais:

A construção é participativa. Os colaboradores, de todos os departamentos, ensinam à equipe Gestão por Competências quais são os comportamentos que impactam positivamente ou negativamente no serviço e no clima.

Com este material, a equipe de Competências realiza um trabalho técnico de elaboração dos indicadores que farão parte das avaliações de competências comportamentais de cada espaço de trabalho.



**COMPETÊNCIAS
COMPORTAMENTAIS**
CONSTRUINDO INDICADORES


Gestão por Competências

CAB – 16 a 20 de abril
CEAF – 23 a 27 de abril

INSCREVA-SE
Até 16 de Março

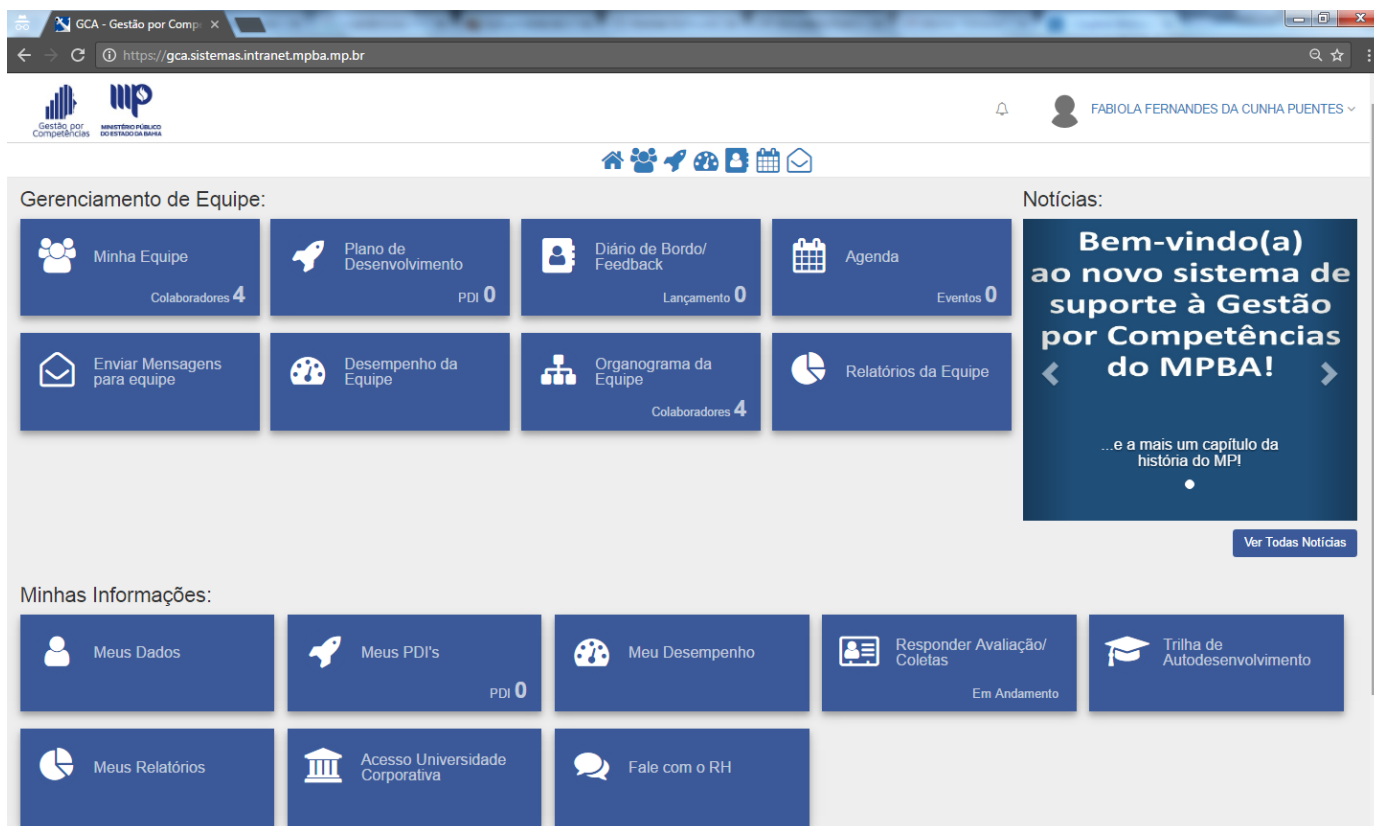
Superintendência de
Gestão Administrativa

 **MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA**



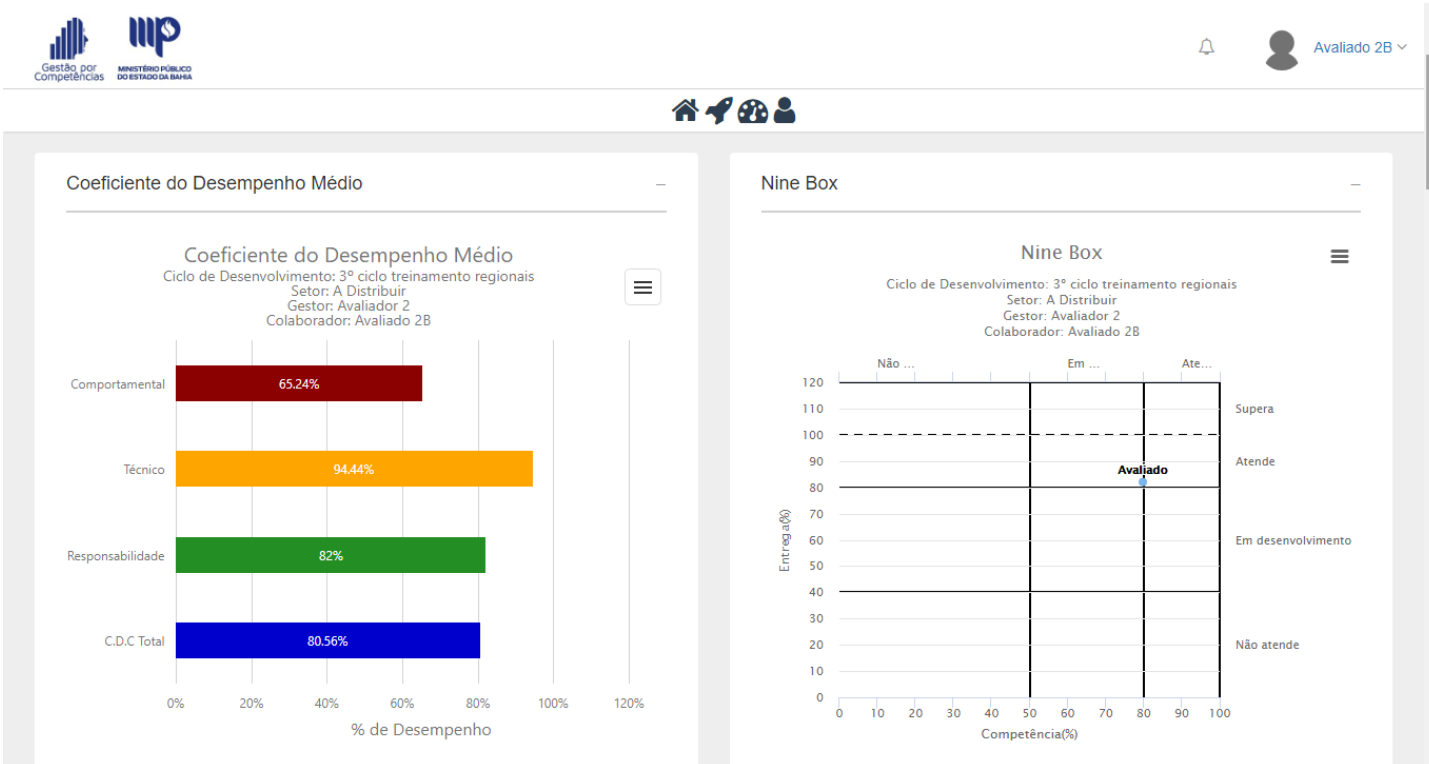
Como será mensurado o gap de competências

Com o auxílio de um Sistema informatizado parametrizado para emitir um relatório do resultado da avaliação de desempenho de cada colaborador.



O sistema também é capaz de:

- Emitir relatórios individuais e por equipe;
- Emitir relatório gerencial para subsidiar o programa de capacitações;
- Selecionar pessoas para ocupar um novo posto de trabalho com base no currículo e histórico de avaliações de desempenho;
- Gerir as trilhas de aprendizagem.



Trilhas de aprendizagem

Trilhas são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas. Esse desenvolvimento, nos níveis pessoal e profissional, se dá por meio de múltiplas opções de capacitação e autonomia para construir o próprio caminho.

As trilhas de aprendizagem diferenciam-se das grades de treinamento pela riqueza e diversidade dos recursos de aprendizagem contemplados.



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Pontos a considerar ao elaborar o programa de capacitação:

- Identificar as competências **prioritárias**;
- Estabelecer metas para minimizar o GAP;
- Elaborar ações de capacitação, trilhas de aprendizagem;
- Trabalhar no desenvolvimento de instrutores internos **(certificação)**;
- Avaliar as ações de capacitação



Gestão por
Competências



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

Sugestão: desenvolva um hotsite para conversar com o público interno!



Obrigado!

Everaldo de Souza Alves
Ministério Público do Estado da Bahia
Diretoria de Gestão de Pessoas
crh@mpba.mp.br



**MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA**