



Gestão _{por}
Competências



Secretaria de Gestão de Pessoas
2024

Gestão por Competências

1. **Gestão por Competências: Conceitos**
2. **Porque fazer Gestão por Competências?**
3. **Como se faz Gestão por Competências?**





GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CONCEITOS

Gestão por Competências



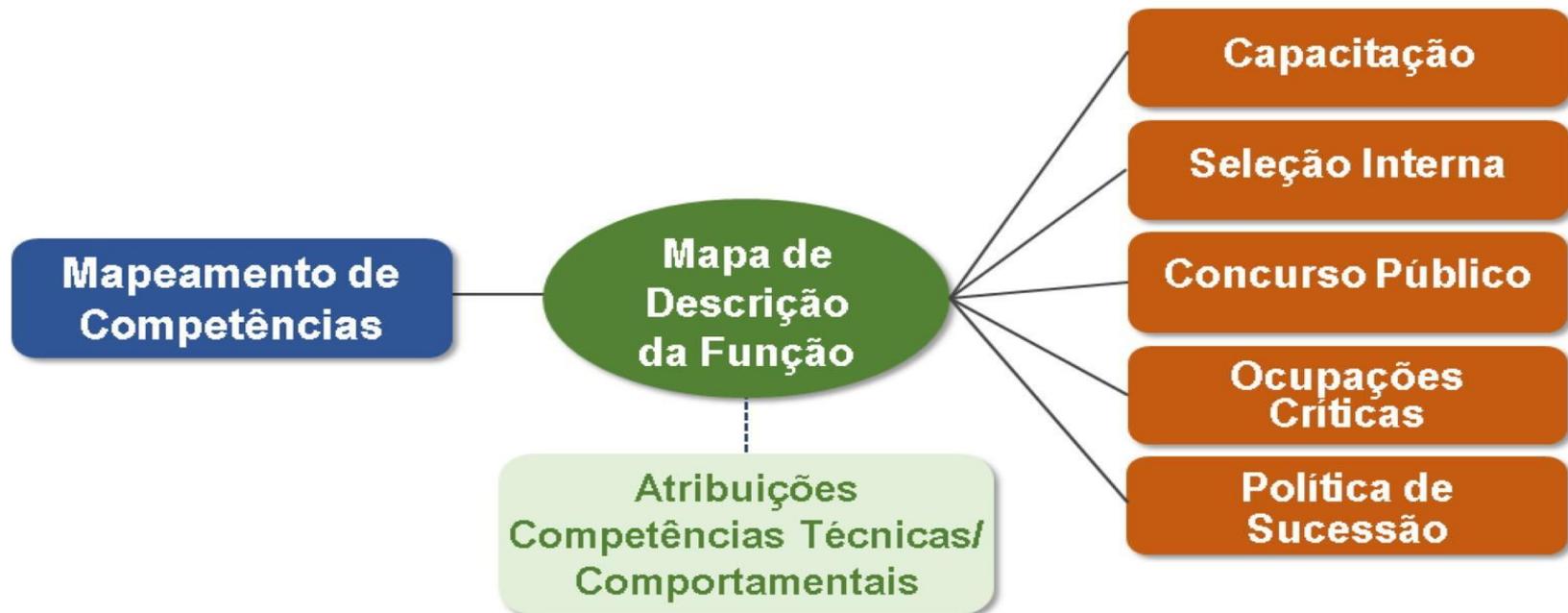
É a metodologia da gestão estratégica de pessoas orientada para o desenvolvimento do conjunto de **CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES** necessários ao exercício das atividades dos servidores, visando ao alcance dos **OBJETIVOS INSTITUCIONAIS** e ao desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.

- ⊕ **A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS** é uma ferramenta que, dentre outras finalidades, auxilia as empresas/instituições a enxergarem o que elas precisam buscar e treinar em seus integrantes.
- ⊕ Trata-se de uma metodologia de gestão focada no **DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PERMANENTE.**
- ⊕ A proposta é **CONDUZIR AS PESSOAS** para atingirem as metas e objetivos da Instituição **ATRAVÉS DE SUAS COMPETÊNCIAS.**



Gestão por Competências

- Não é Avaliação de Desempenho **X**
- Alimenta os seguintes subsistemas:



Afinal, o que é
COMPETÊNCIA



No dia-a-dia

O conceito de competências é comumente utilizado para se referir à **CAPACIDADE** que alguém possui para realizar determinadas atividades ou tarefas.



No mundo jurídico

Significa a faculdade que a lei concede a alguma pessoa para **APRECIAR** e **DECIDIR** determinadas questões.



É no contexto da
**GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**



Competência

É o conjunto de **CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES**, necessários ao **DESEMPENHO** das funções dos servidores, que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento com vista a atingir os **OBJETIVOS INSTITUCIONAIS**.

CONHECIMENTOS

HABILIDADES

ATITUDES

- ⊕ É importante observarmos a relação entre competência e desempenho. **COMPETÊNCIA NÃO É DESEMPENHO**, é a matéria-prima para o desempenho.
- ⊕ Concebidos de forma sinérgica, os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, quando colocados em prática, constituem a **ESSÊNCIA DE SUA CONTRIBUIÇÃO** para o cumprimento das metas e objetivos da organização em que trabalham.





CONHECIMENTOS

HABILIDADES

ATITUDES

Para treinar e desenvolver nossas competências, precisamos conhecer os seus pilares, as três famosas dimensões que formam a matriz

CHA

Vamos entender
essas
dimensões!!

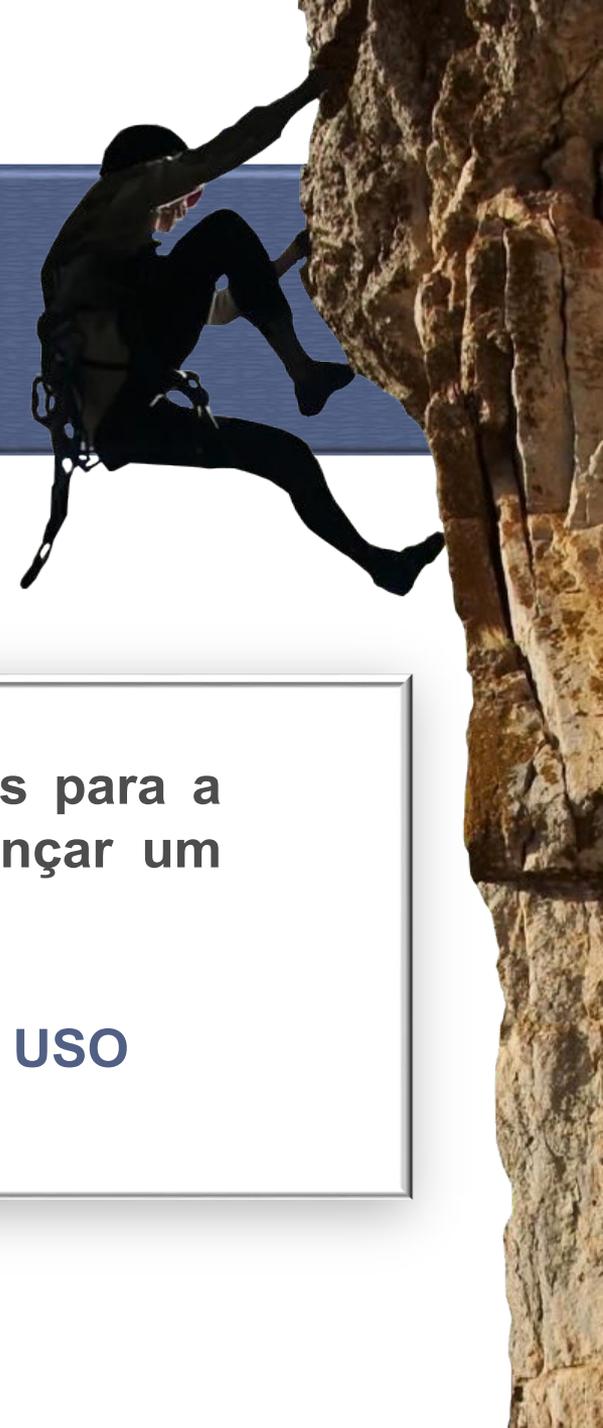
- ⊕ Conjunto de **CONCEITOS, DADOS, INFORMAÇÕES** e **PERCEPÇÕES** adquiridos ao longo da vida;
- ⊕ Em livros, escolas, universidades, trabalho, etc.



CONHECIMENTO
(saber)

HABILIDADE

(saber fazer)



- ⊕ **Consiste em aplicar os conhecimentos para a execução de uma ação, visando alcançar um propósito específico;**
- ⊕ **Capacidade do indivíduo de fazer USO PRODUTIVO DO CONHECIMENTO.**

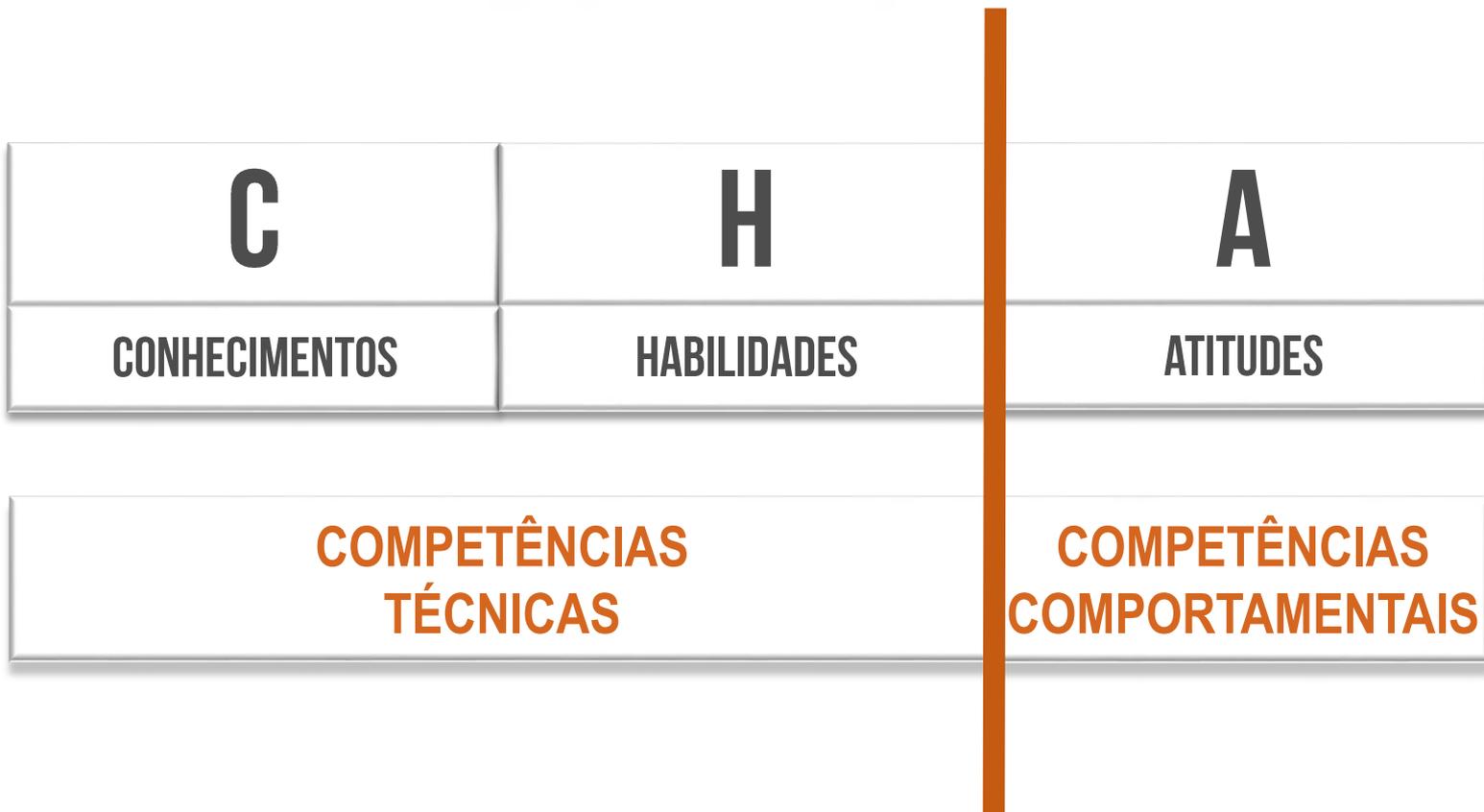


ATITUDE

(saber agir/ querer fazer)

- ⊕ Diz respeito ao comportamento, à disposição, à intenção e aos aspectos da iniciativa e da criatividade que influenciam a pessoa a realizar determinada ação;
- ⊕ Aspectos **SOCIAIS** e **AFETIVOS** no contexto do trabalho;
- ⊕ **SENTIMENTOS** **EXPRESSOS** através do comportamento humano.

*Na aplicação prática, a matriz **CHA** é separada em dois grupos de competências:*



Competências Técnicas

- ⊕ Correspondem a todos os conhecimentos, ferramentas e habilidades que o servidor precisa conhecer e dominar para o pleno cumprimento das atribuições inerentes à sua função dentro da Instituição.
- ⊕ É tudo aquilo que o profissional precisa para ser um especialista tecnicamente. São as palavras-chave que encontramos nos currículos profissionais.

conhecimentos

+

habilidades

Exemplos:

- Softwares (Word, Excel)
- Sistemas internos (PROAD)
- Normas
- Gestão de pessoas
- Idiomas
- Técnicas

Competências Comportamentais

- ⊕ São os comportamentos esperados de todos os servidores no desempenho de suas atribuições. Representam o diferencial competitivo do servidor.

atitudes

Exemplos:

- Foco no resultado
- Comunicação
- Flexibilidade
- Liderança
- Organização
- Relacionamento interpessoal
- Trabalho em equipe
- Comportamento ético
- Criatividade



POR QUE FAZER GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?

Vantagens

- **Alinha a capacitação dos servidores aos objetivos da organização;**
- **Constrói o Plano de Desenvolvimento do servidor a partir das necessidades reais (são sugeridas capacitações, treinamentos, ações individuais);**
- **Estimula o autodesenvolvimento e o gerenciamento de carreira;**
- **Fortalece o vínculo entre gestor e equipe;**
- **Melhora o desempenho dos servidores e conseqüentemente os resultados da organização.**

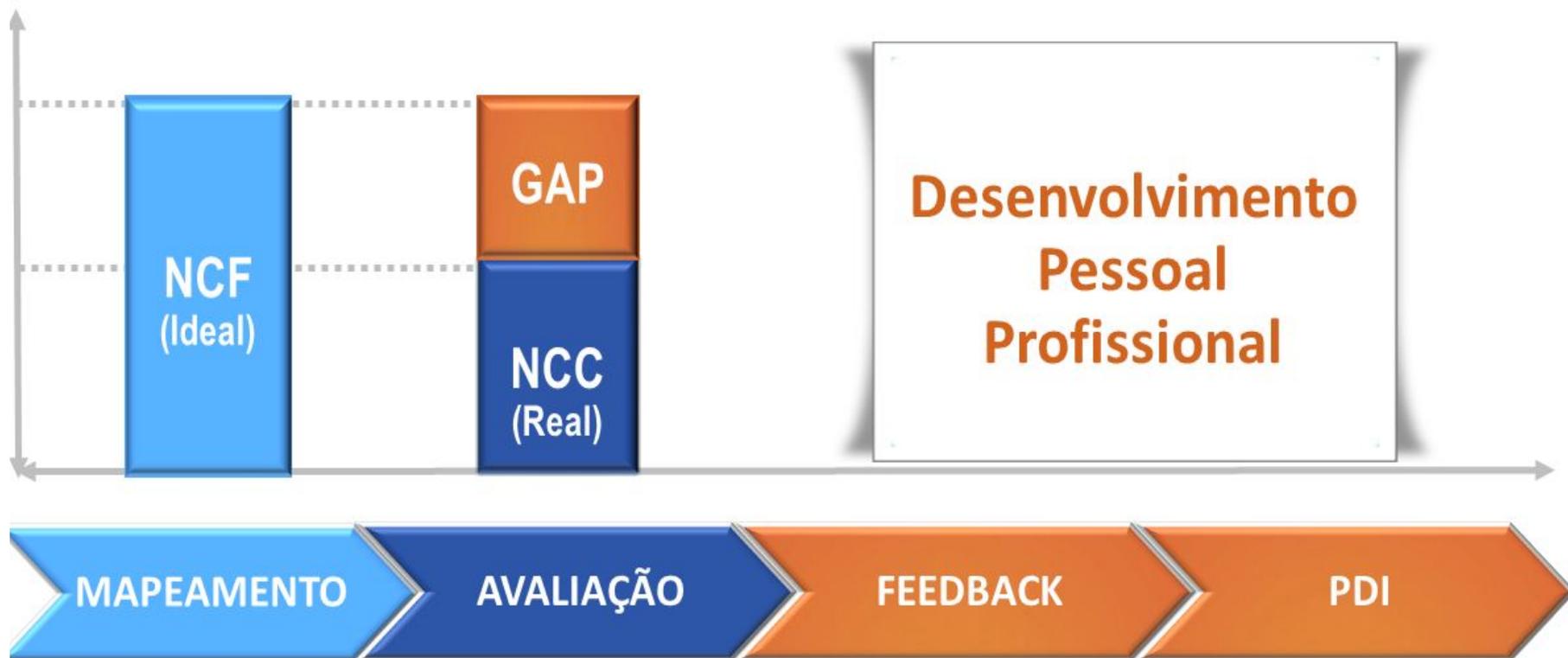




3 COMO SE FAZ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?

Para fazer Gestão por Competências:

- **Mapeiam-se as Competências TÉCNICAS** (conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho da função);
- **Mapeiam-se as Competências COMPORTAMENTAIS** (atitudes e comportamentos desejáveis);
- **Avalia-se o POTENCIAL INSTALADO** (competências oferecidas pelos servidores que ocupam as funções);
- **Cruzam-se os dados e medem-se as LACUNAS DE COMPETÊNCIAS** dos servidores;
- **Adotam-se as medidas para REDUZIR/ELIMINAR OS GAPS.**



-  **NCF:** Nível de Competência da Função
-  **NCC:** Nível de Competência do Colaborador
-  **GAP:** Lacuna de competência

*Portaria PRESI 121/2019

Mapeamento

- ⊕ IAP - **Inventário de Atribuições por Produto**
- ⊕ **Validação** das Competências
- ⊕ Competências **estratégicas, táticas e operacionais**
- ⊕ Competências Operacionais: **5 comportamentais e 5 técnicas**

Avaliação

- ⊕ Avaliação de Competências **não é** Avaliação de Desempenho.
- ⊕ **Identificação das competências** apresentadas pelo servidor.
- ⊕ **Ferramenta de Gestão** para melhoria do autodesenvolvimento, desenvolvimento das equipes e resultados.
- ⊕ **PROGECOM**

Avaliação

- ⊕ **Autoavaliação e avaliação do gestor**
- ⊕ **50% - 50%**
- ⊕ **Servidor** lotado há menos de **120 dias** só faz autoavaliação.
- ⊕ **Gestor** lotado há menos de **120 dias** não avalia.
- ⊕ **Prazo da avaliação: 10 dias úteis**
- ⊕ **Resultado consolidado**

Avaliação

1.2. Acesso ao Sistema PROGECOM

- ✓ Link de acesso ao sistema:
<https://progecom.trt12.jus.br/progecom/pages/login.xhtml>
- ✓ Dados de acesso: digitar usuário (matrícula), senha (a mesma da Intranet).



JUSTIÇA DO TRABALHO
TRT da 12ª Região (SC)

Programa de Gestão de Pessoas por Competências Versão 4.4.1

Usuário (*)

Senha (*)

Entrar

Avaliação

2.1. Acessar a Autoavaliação

JUSTIÇA DO TRABALHO
TRT da 12ª Região (SC)

Programa de Gestão de Pessoas por Competências

Apresentações Competências Desenvolvimento Talentos Seleção Interna Administração

Apresentação

- Do Modelo de G
- 1 Objetivos Gerais
 - O Modelo de desenvolvimento
- 2 Objetivos Específicos
 - 2.1 Gerenciar as Competências (Organizacionais e
 - 2.2 Gerenciar o Desenvolvimento por Competências
 - 2.3 Gerenciar a Seleção Interna por Competências
 - 2.4 Gerenciar os Talentos.
- 3 Público Alvo
 - 3.1 Todos os servidores do quadro do Tribunal

Manutenção

Matriz de Competências

Avaliação

Mapa de Competências

Relatórios

Designação

Realizar Apenas a Autoavaliação

Autoavaliar

Avaliar a Equipe

Avaliar o Superior Hierárquico

Resultado Consolidado das Avaliações

Avaliação

2.1. Acessar a Autoavaliação

✓ Acesse o ícone  para iniciar sua autoavaliação.

Ciclo Geral:

Autoavaliação do seu Posto de Trabalho

Nome	Matriz	Situação	
VANESSA GESSER DE MIRANDA		Não Iniciada	



Avaliação

2.2. Selecionar a Matriz de Competências

- ✓ Selecionar o papel de trabalho (função da Unidade mapeada para fins de Gestão por Competências).
- ✓ Caso tenha dúvida, consulte o seu gestor e o arquivo “Lista de funções”

Selecionar Matriz de Competências

Matriz de Competências *:

Selecione... ▾

Selecione...

CHEFE DE SECAO FC-05 SSM - SEDEP

SERVIDOR SSM - SEDEP

Avaliação

2.3. Avaliar as Competências Comportamentais

Avaliação de Competências Comportamentais

Competências Estratégicas

I. APRENDIZAGEM CONTÍNUA E AUTODESENVOLVIMENTO: APRENDI.

1. Demonstra interesse em aprender novos procedimentos e tarefas em sua

Selecione... ▾

2. U

Competência não está sendo demonstrada
Competência está sendo desenvolvida
Competência está sendo demonstrada em parte
Competência está sendo demonstrada dentro dos padrões exigidos

II. A

1. B

Competência está sendo demonstrada mais que o exigido
Competência está sendo demonstrada em estado de excelência

Avaliação

2.4. Avaliar as Competências Técnicas

Avaliação de Competências Técnicas

Competências Operacionais

I. REDAÇÃO TÉCNICA: REDAÇÃO TÉCNICA

1. REDAÇÃO TÉCNICA

II. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Selecione...

Selecione...

Não conhece e não sabe fazer

Conhece, porém, não sabe fazer

Conhece e sabe fazer em nível básico

Conhece e sabe fazer em nível intermediário

Conhece e sabe fazer em nível avançado

Conhece, sabe fazer e ensina

Não se aplica

Avaliação

3.1. Acessar a avaliação da equipe

The screenshot displays the user interface of the 'Programa de Gestão de Pessoas por Competências' (Competency Management Program) for the 'JUSTIÇA DO TRABALHO TRT da 12ª Região (SC)'. The main navigation bar includes 'Apresentações', 'Competências', 'Desenvolvimento', 'Talentos', 'Seleção Interna', 'Administração do Sistema', and 'Ajuda'. The 'Competências' menu is expanded, showing options like 'Manutenção', 'Matriz de Competências', 'Avaliação', 'Designação', 'Realizar Apenas a Autoavaliação', 'Autoavaliar', 'Avaliar a Equipe', 'Avaliar o Superior Hierárquico', and 'Resultado Consolidado das Avaliações'. The 'Avaliar a Equipe' option is highlighted. On the left, a tree view shows 'Objetivos Gerais' (Modelo de desenvolver), 'Objetivos Específicos' (2.1 Gerenciar as Competências, 2.2 Gerenciar o Desenvolvimento por Competência, 2.3 Gerenciar a Seleção Interna por Competência, 2.4 Gerenciar os Talentos), and 'Público Alvo' (3.1 Todos os servidores do quadro de Tribunal).

Avaliação

3.2. Avaliar a equipe

Programa de Gestão de Pessoas por Competências Versão 4.4.1

Apresentações Competências Desenvolvimento Talentos Seleção Interna Administração do Sistema Ajuda Sair

Consulta de Avaliações de Equipe

Ciclo Geral: 2022-2022

Avaliações dos servidores da Lotação

Lotação: SERVIÇO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS Chefe: CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA

Avaliado +	Avaliador +	Matrô	Situação
ADRIANA DE MIRANDA STODIECK	CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA		Não Iniciada
ANA CAROLINA BERNARDES PERES	CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA		Não Iniciada
CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA	FABIANA VIEIRA DE LINHARES		Não Iniciada
DESAR PRADO GONCALVES	CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA		Não Iniciada
FLAVIA PINHEIRO GUMARRAS	CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA		Não Iniciada
LUCAS VEIM	CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA		Não Iniciada
LUCO AURIO BECKHAUSER	CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA		Não Iniciada
VANESSA GESSER DE MIRANDA	CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA		Não Iniciada
VERA LUCIA JUNCKES	CARMEN RODRIGUES SCHMIDT DA VEIGA		Não Iniciada

Total de Registros: 9

Gap de Competência

- ⊕ Analisando as competências uma a uma, veremos que geralmente as competências do servidor **NÃO ESTÃO NO MESMO NÍVEL** das competências de que a função precisa.
- ⊕ A esse espaço ou distância existente chamamos de **GAP**. Analisando o gráfico de GAP podemos encontrar três situações:

Competência do servidor **ACIMA**, **ABAIXO** ou no **MESMO NÍVEL** de que a função precisa.
- ⊕ As três situações serão registradas. As que estão abaixo do nível necessário serão **TREINADAS E DESENVOLVIDAS**. As que estão acima constituem as potencialidades da Instituição e servem de base para a formação de **BANCO DE TALENTOS**.

Exemplos de Gap de Competência: *Função x servidor*



 FUNÇÃO  SERVIDOR

Exemplos de Gap de Competência: *Função x servidor*



 FUNÇÃO  SERVIDOR
 GAP DE COMPETÊNCIA

Exemplos de Gap de Competência:

SERVIDOR A		FUNÇÃO: DIRETOR DE SECRETARIA	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	NÍVEL FUNÇÃO	NÍVEL SERVIDOR	GAP
PROAD	3	4	+1
Editor de texto (Word)	4	5	+1
Sistema PROVI	5	4	-1
Capacidade de análise	5	5	0
...



Feedback



- ⊕ A partir do diagnóstico das lacunas entre as competências da função e as competências individuais dos servidores, é possível definir estratégias para **CAPACITAÇÃO** e **DESENVOLVIMENTO** das competências não existentes na organização.
- ⊕ As ações de capacitação devem ser planejadas e executadas com base nas **LACUNAS IDENTIFICADAS** e na perspectiva de possibilitar e facilitar o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um *Plano de Capacitação por Competências*.
- ⊕ Para tanto, o servidor recebe o **FEEDBACK** da avaliação de suas competências.

Feedback



- ⊕ Artigo "[Comunicação não-violenta e feedback: uma possibilidade de construir diálogos](#)" produzido pelas psicólogas da Coordenadoria de Saúde, Elaine Dal Col da Silva e Kátia Lerner Macagnan.
- ⊕ [Guia Prático de Feedback para Gestores](#)
- ⊕ [Guia Prático de Feedback para Servidores](#)

Plano de Desenvolvimento Individual - PDI



- ⊕ A partir desse momento, é elaborado um **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL** que permita promover o desenvolvimento através das deficiências identificadas pela avaliação.
- ⊕ O **PDI** será orientado pela CODAP e terá sua execução acompanhada de forma compartilhada, entre avaliador e avaliado.
- ⊕ Ferramenta para o **desenvolvimento**.
- ⊕ **Efeitos** até a próxima avaliação.
- ⊕ Capacitação, treinamento, ações individuais, leituras.
- ⊕ **Escola Judicial** e **PDG**.

Obrigada!



CONTATO
gestaoporcompetencias@trt12.jus.br