



# Gestão de Pessoas na Administração Pública

Sarah Gisele Martins Klokner



## Sobre a Instrutora

Sarah Gisele Martins Klokner

Facilitadora de Grupos e especialista em Dinâmica de Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos e FATO, Coach e Mentora pelo Instituto Holos, especialista Gestão de Pessoas pelo Instituto Paranaense de Ensino, e formada em Psicologia pela Universidade Estadual de Maringá.

Vivência na área de Gestão de Pessoas a 12 anos, com atuação como consultora na área, tendo implementado os subsistemas: Gestão por Competências, Cargos, Carreiras e Salários, Avaliação de Desempenho, Manual de Integração, Descrições de Cargos, Estruturação da Área de Recursos Humanos, Criação de Indicadores de Desempenho de RH, e Aplicação de Treinamentos.

Sócia Proprietária da Estratégica Gestão de Pessoas e Parceira de Negócios da Leme Consultoria





## Agenda

Onde está o Propósito da Instituição? Nos documentos ou no coração das pessoas?

O que é Gestão por Competências?

Diferença entre cargo e função

Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências

Existe relação entre gestão por Competências e Propósito?

Por que implementar um processo de avaliação de desempenho com foco em competências

Princípios da avaliação de desempenho com foco em competências

O que fazer com os resultados da avaliação

Como maximizar o uso dos recursos em políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Princípios do Plano de Cargos e Salários

Importância da integração de novos profissionais

Pesquisa de clima organizacional: por que e quando implantá-la



## Introdução



“No século XX, os ativos mais valiosos de uma empresa eram seus equipamentos de produção...”

... no século XXI, os ativos mais valiosos de uma instituição, pública ou privada, são o conhecimento e a produtividade de seus funcionários.”

Peter Drucker – Desafios Gerenciais para o século XXI



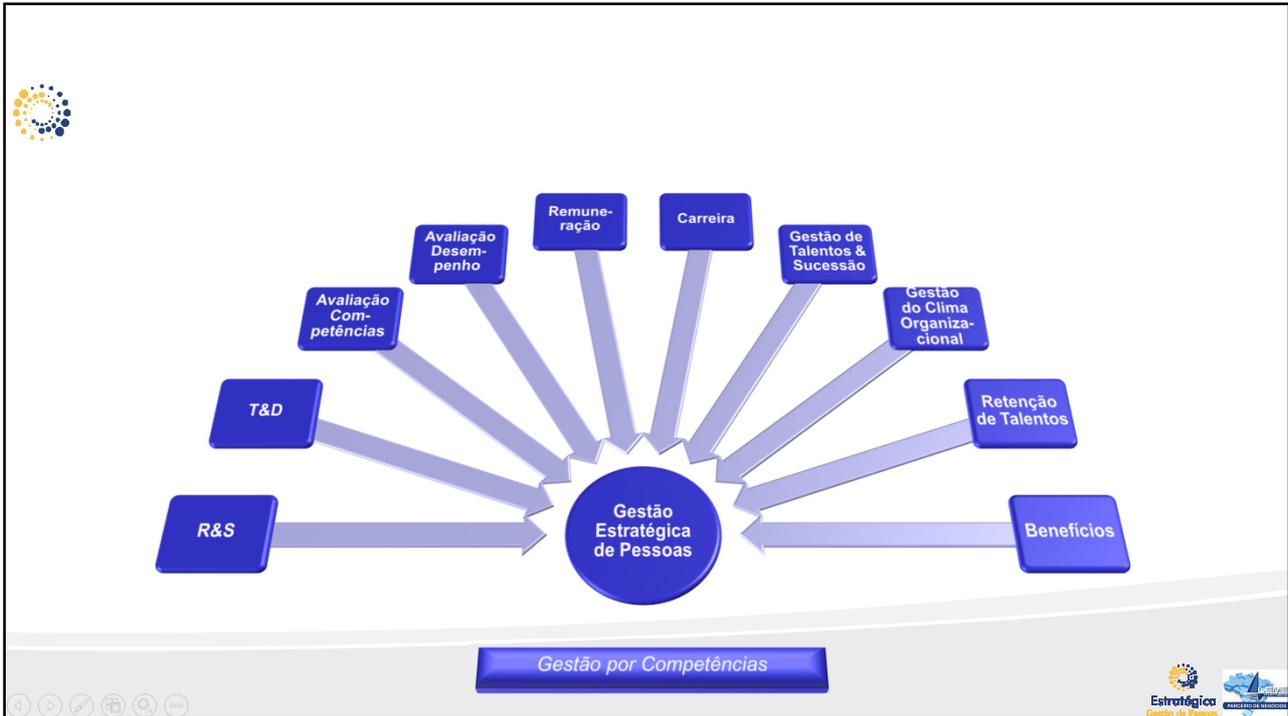


# Gestão de Pessoas

“É o processo de influência, geralmente, de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

James L. Bowditch





## Objetivos da Gestão de Pessoas

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



## Objetivos da Gestão de Pessoas

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



## Ferramentas e Subsistemas de Gestão de Pessoas





## Dinâmica: Chuva de Ideias

Quais são os **pontos fortes** quando se fala em cada **subsistema de Gestão de Pessoas**?

Quais são as principais **dificuldades** quando se fala em cada **subsistema de Gestão de Pessoas**?



## Integração de Colaboradores





## Exercício

Vamos voltar no tempo... Lembre-se de seu primeiro dia de trabalho...

Como estava se sentido?

Quais eram as expectativas?



## Integração ou Socialização de novos Servidores

Transmissão de informações sobre:

- Padrões e regras estabelecidas
- Modelos de comportamentos esperados
- Diretrizes, valores e propósito da Organização
- Cultura da Empresa



## Por que criar um programa de Integração/ Socialização?

Desmistificar crenças e ansiedades

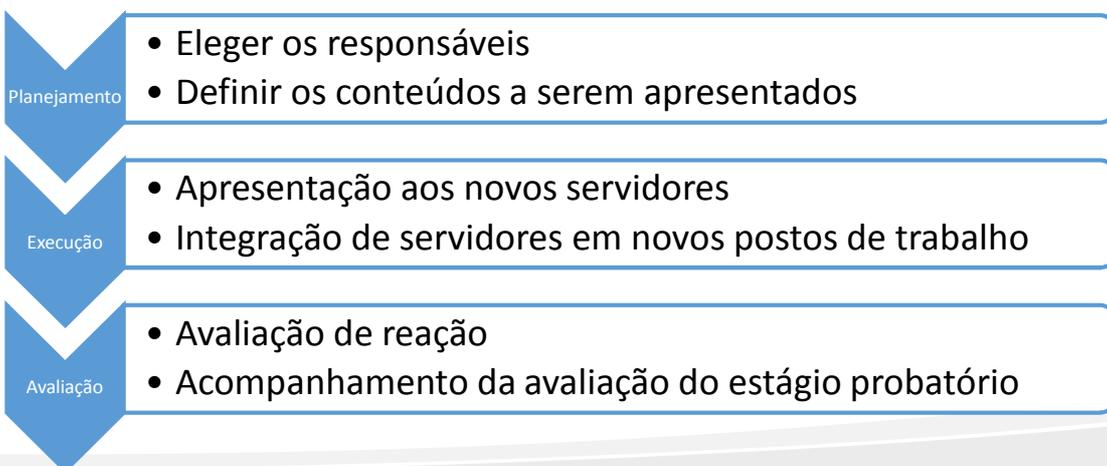
Otimizar a adesão da cultura da Instituição

Promover as primeiras capacitações sobre o trabalho

Melhor desempenho do profissional, visto que ele reconhece sua importância para a organização e das suas tarefas



## Etapas





Precisamos lembrar que todos temos, em algum grau, necessidade de sentir-se **integrado e aceito** no ambiente que vivemos



## Chuva de Ideias

Quais são os **pontos fortes** quando se fala em cada **subsistema de Gestão de Pessoas**?

Quais são as principais **dificuldades** quando se fala em cada **subsistema de Gestão de Pessoas**?

- Identificar as frases com o sinal de positivo (+) ou negativo (-)
- Averiguar quais são as maiores necessidades de nossas Instituições
- Levantar pistas sobre possíveis soluções

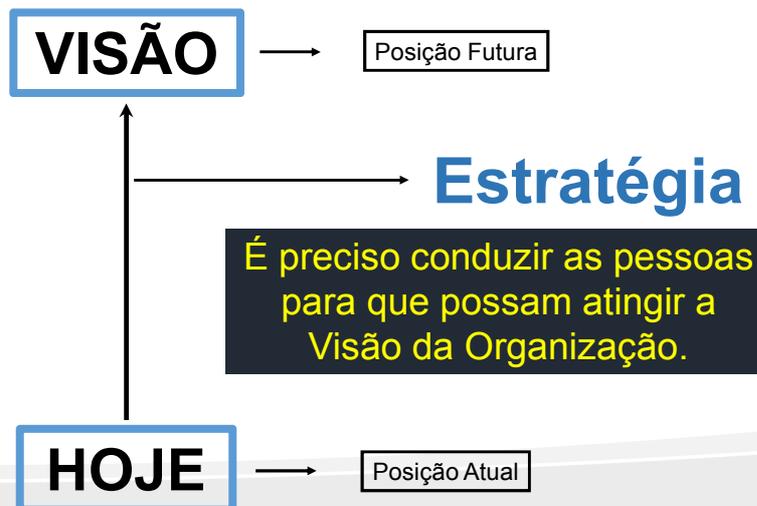




# Princípios da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências

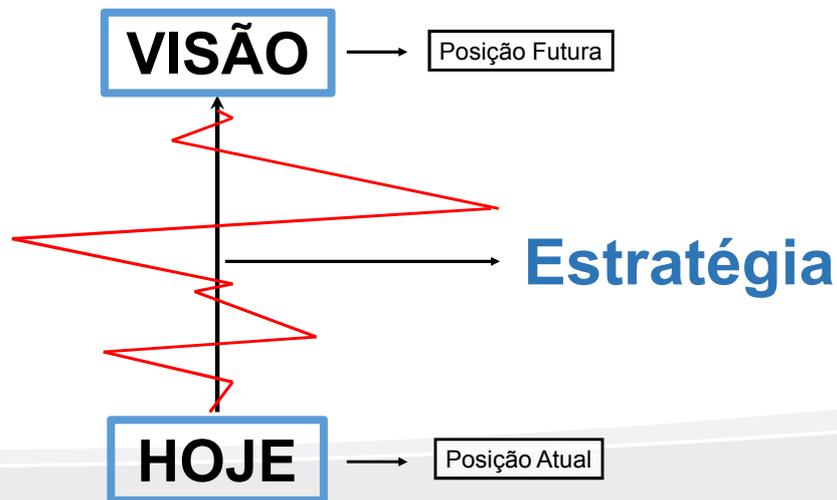


O que é Gestão por Competências?





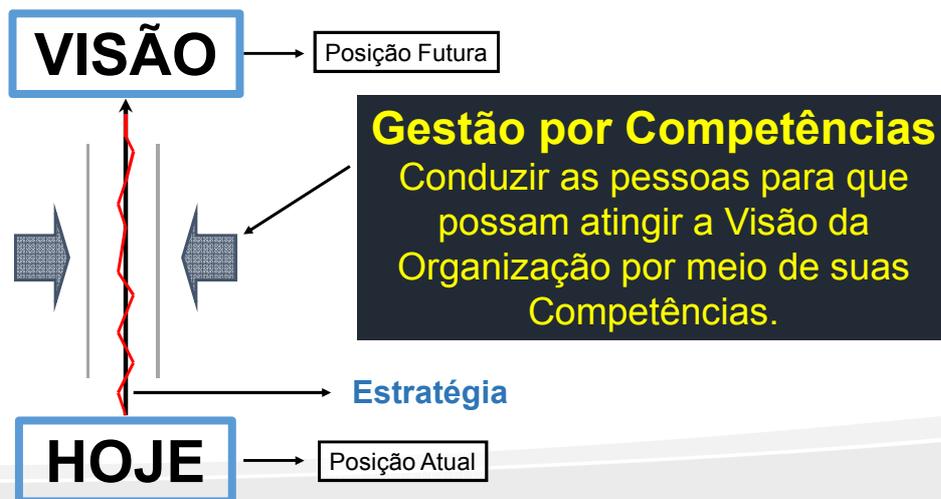
## O que é Gestão por Competências



Livro: Gestão de Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard (Rogerio Leme e Marcia Vespa)



## O que é Gestão por Competências?



Livro: Gestão de Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard (Rogerio Leme e Marcia Vespa)





## Gestão por Competências

Conduzir as pessoas para que possam atingir a Visão da Organização por meio de suas Competências.



Papel do RH:  
Sistematizar e apoiar os Gestores, *garantindo* o alinhamento com a Estratégia da Organização.

Fonte: Livro: Gestão de Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard (Rogério Leme e Marcia Vespa)



## Pilares do Modelo



Fonte: Leme Consultoria





## Conceito de Competências



- Competências é 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**.

Scott B. Parry



Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogerio Leme)



## Conceito de Competências

### TÉCNICA



Idiomas  
Normas  
Técnicas  
Informática  
Ferramentas  
Cálculos Matemáticos  
...

### COMPORTAMENTAL



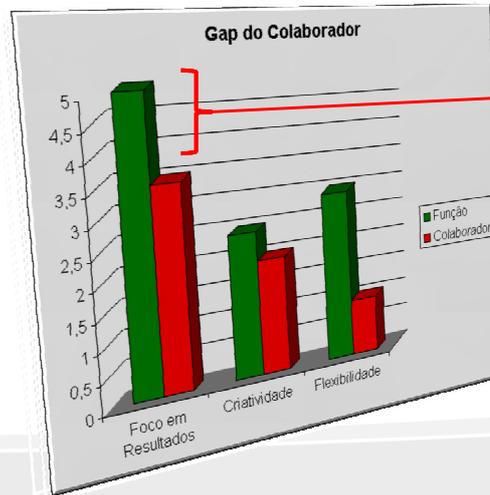
Criatividade  
Flexibilidade  
Comunicação  
Liderança  
Foco em Resultado  
...

Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogerio Leme)



## Recurso

### Comparação: *Ideal x Real* *Função x Profissional*

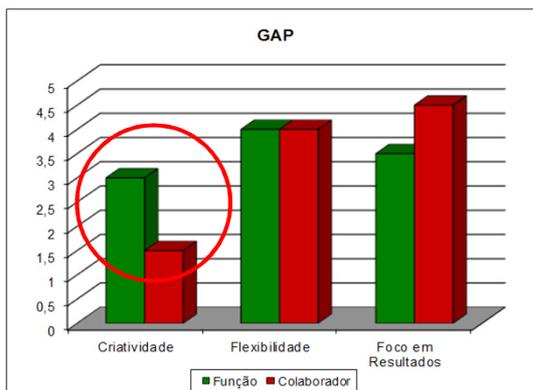


**GAP**  
(espaço, lacuna)

Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogerio Leme)



## Profissional Abaixo do Necessário



É preciso:

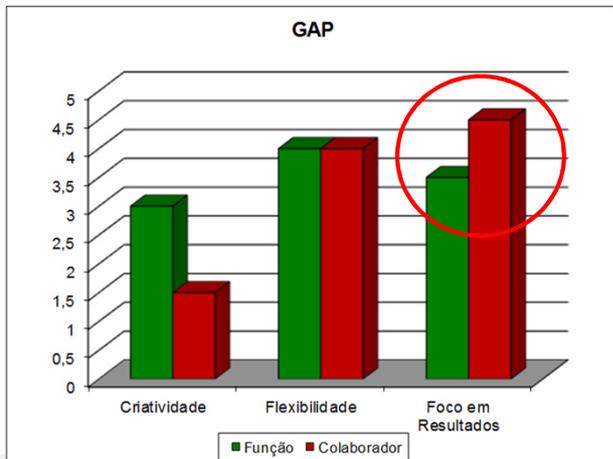
- Treinar
- Desenvolver
- Traçar um Plano de Ação
- Orientar - Coach

Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogerio Leme)





## Profissional com Nível Acima do Necessário

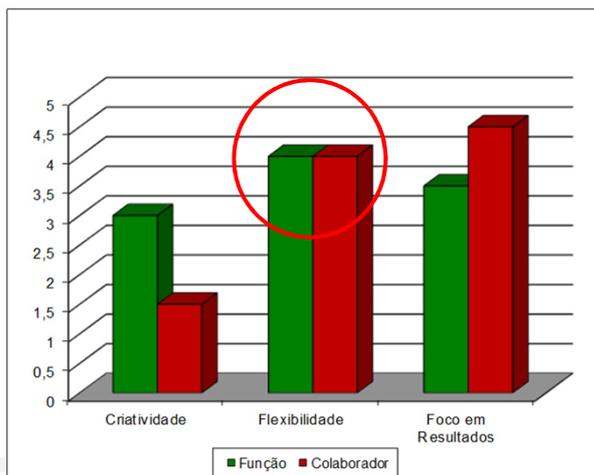


É preciso:

- Reconhecer / Recompensar
- Delegar novos desafios
- Extrair todo seu potencial



## Profissional com o Nível Necessário



É preciso:

- Reconhecer
- Mostrar o horizonte
- Estimular



## Conceito de Competências

“O fato de pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não é a garantia de que elas irão agregar valor à organização.”

Dutra in “Competências”, 2004, p. 28



## Conceito de Competências

Competência é a “matéria-prima” para gerar desempenho, portanto:

**Avaliação de Competência**  
**não é**  
**Avaliação de Desempenho!**

## Avaliação de Desempenho com Foco em Competências



### Ampliação do Conceito de Competências

Técnica

Comportamental

Resultados

Complexidade  
(Responsabilidades)

### Entrega do AVALIADO

CDC – Coeficiente de Desempenho do Colaborador

CDS – Coeficiente de Desempenho do Servidor



## Cálculo Coeficiente de Desempenho

	TÉCNICA	COMPOR-TAMENTAL	RESUL-TADO	RESPON-SABILIDADE	
AVALIAÇÃO	70%	80%	90%	100%	
PESO	20	20	30	30	100
PONTOS	14	16	27	30	87

**Coeficiente de Desempenho = 87 pontos ou 87%**





## Chuva de Ideias

Quais são os **pontos fortes** quando se fala em cada **subsistema de Gestão de Pessoas**?

Quais são as principais **dificuldades** quando se fala em cada **subsistema de Gestão de Pessoas**?

- Identificar as frases com o sinal de positivo (+) ou negativo (-)
- Averiguar quais são as maiores necessidades de nossas Instituições
- Levantar pistas sobre possíveis soluções



## Descrição de Função





## É assim que os servidores se sentem? Por que isso ocorre?



O SERVIDOR NÃO TEM CLAREZA DO SEU PAPEL E DAS EXPECTATIVAS DA INSTITUIÇÃO  
SOBRE OS SEUS TRABALHOS.



## O que pode ser feito para otimizar a produtividade da sua área?



**PENSAR EM PROCESSOS!**





## Cargo ou Função?

**Cargo** é nome atribuído à uma posição profissional, referindo-se a um agrupamento de atividades de similar natureza e complexidade, com caráter genérico.

É o nome que consta no registro.



Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogerio Leme)



## Cargo ou Função?

**Função ou Papel de Trabalho**, é o conjunto das atividades e responsabilidades que cada Profissional efetivamente desempenha, considerando os processos de trabalho de sua área e resultados esperados.

**O mapeamento das competências e o desempenho devem ser mensurados por aquilo que executamos, não pelo cargo.**

Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogerio Leme)





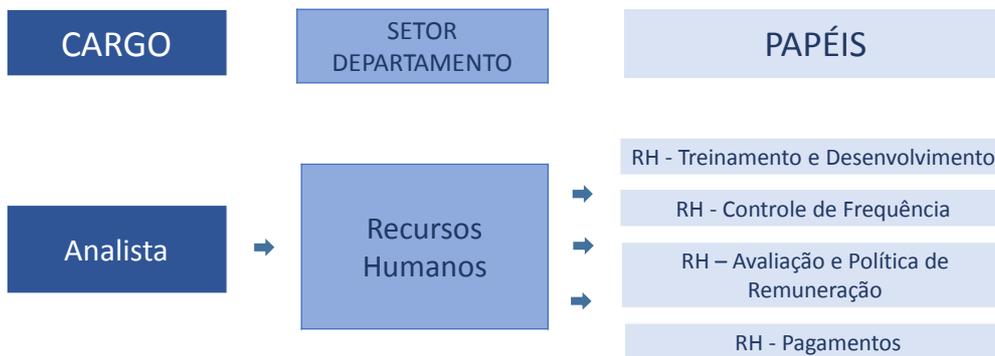
## Demonstrando...



Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogerio Leme)



## Exemplo



Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogerio Leme)





## Outros Exemplos...

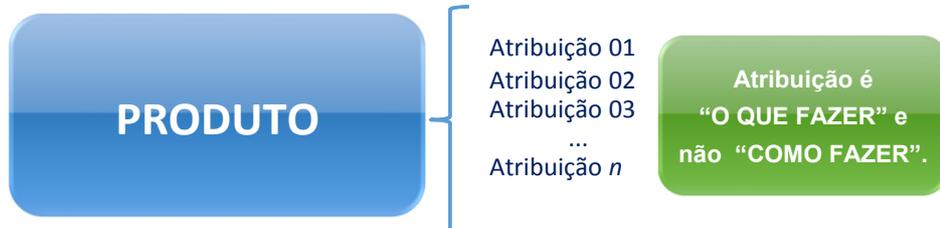


# Descrição de Função no Setor Público

MAP - MAPA DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTO



## PRINCÍPIOS DO MAP - MAPA DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTO

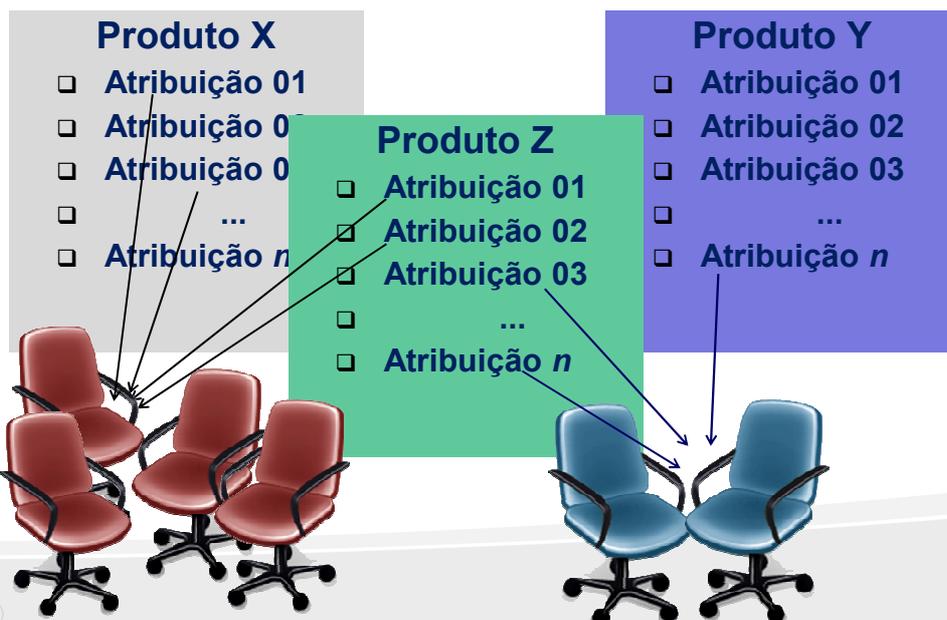


Nem sempre é a mesma pessoa que executa todas as atribuições para a geração do produto a ser entregue.

Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Gestão por Competências no Setor Público (Rogério Leme)



## Identificar as Atribuições da “Cadeira”





# DESEMPENHO

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO É A BASE PARA O EMPENHO!



O que fazer com o Resultado da Avaliação?





## O que fazer com o Resultado da Avaliação?

- Subsidiar informações para a busca de capacitações
  - Recursos financeiros utilizados para treinamento e desenvolvimento onde realmente precisa ser treinado
  - Assim, maximiza-se o uso do recurso financeiro para onde realmente é necessário ser aplicado, sem desperdícios
- Movimentação do Plano de Cargos e Salários



## Princípios do Plano de Cargos e Salários



## Origem das Palavras

### **REMUNERAÇÃO**

Do latim REMUNERARE, que significa gratificação, prêmio, recompensa

### **REMUNERAR**

Dar remuneração ou prêmio a; premiar, recompensar, gratificar  
Pagar salários, honorários, rendas, etc., a;  
satisfazer, gratificar



**REMUNERAR**, portanto,  
seria **SOMENTE**  
**DINHEIRO?**



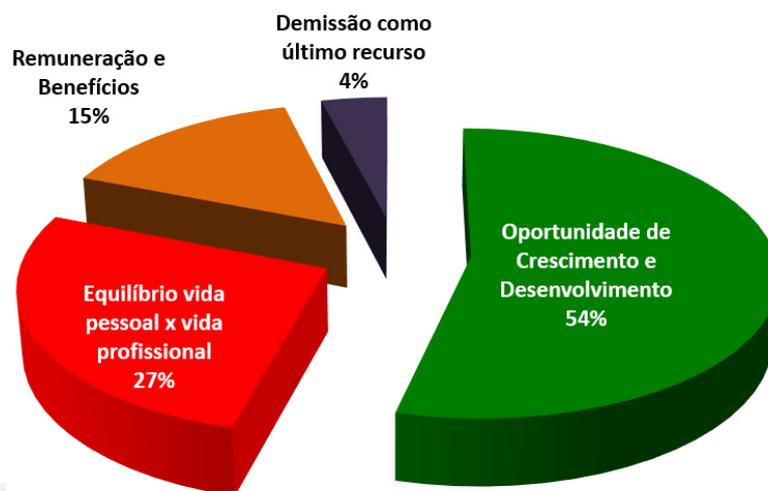
## Grandes Líderes da Humanidade



OS MAIORES LÍDERES DA HUMANIDADE NÃO PAGAVAM SALÁRIOS PARA SEUS SEGUIDORES!!!



## O que os funcionários mais valorizam?



Pesquisa Great Place to Work 2012





De 2007 a 2010:  
A Remuneração no Brasil teve  
**crescimento** real de **11%**

Neste mesmo período, a  
**produtividade** cresceu  
**apenas 3%**

Fonte: Banco Centra – Revista Você RH – Nov/11

**ALERTA!!!**

Quando salários e benefícios sobem mais rápido que a produtividade ocorre um desequilíbrio no negócio, tornando-o insustentável.



## Principais Objetivos e Vantagens



- Descrever, analisar, atualizar e equalizar as funções
- Definir regras para administrar os cargos e salários
- Manter o equilíbrio interno e externo
- Medir a complexidade e responsabilidade de cada cargo/função
- Eliminar a injustiça interna
- Atrair e reter talentos
- Clareza no empenho das atribuições
- Evitar possíveis paradigmas trabalhistas

Livros: Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências/ Remuneração: Cargos e Salários ou Competências?(Rogério Leme)



## Etapas de Implantação



**PCCS**

**Plano de Cargos, Carreiras e Salários**



## Aplicação na Remuneração Estratégica

Na remuneração fixa:

Faixa 1	Faixa 2	Faixa 3	Faixa 4	Faixa 5
900	950	1000	1050	1100



**CDC > 95%**

Na remuneração por Competências:

- PLR
- Benefícios
- Prêmios
- 14º, 15º Salários
- Treinamentos Especiais





# Pesquisa de Clima



## O que é Clima Organizacional?



“Clima organizacional é a **atmosfera** resultante das **percepções** que os funcionários tem dos diferentes aspectos que **influenciam** seu **bem-estar** e sua **satisfação** no dia a dia de trabalho”

Barçante e Castro, livro: Ouvindo a Voz do Cliente Interno





## Por que avaliar o Clima Organizacional?

- Faz parte da missão da Área de Gestão de Pessoas. É preciso “ouvir” os funcionários
- É uma oportunidade de identificar pontos de melhoria no ambiente de trabalho
- Porque as pessoas são a razão de ser da empresa, e é preciso pensar em estratégias para que estes se mantenham satisfeitos



## Por que avaliar o Clima Organizacional?

A felicidade aumenta a produtividade em 12%!



Estudo conduzido por Dr. Daniel SgROI e equipe, da Universidade de Warwick, no Reino Unido, 2014





## Como se manifesta o clima organizacional?

- Turnover
- Absenteísmo
- Pichações nos banheiros
- Baixa adesão a programas de sugestões
- Resultados insatisfatórios na Avaliação de Desempenho
- Greves
- Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais
- Desperdício de material



## Técnicas de Pesquisa de Clima Organizacional

### Questionário

- Redução do custo por sua aplicação maciça
- Permite uso de questões aberta (qualitativas) e fechadas (quantitativas)
- Recomenda-se de 40 a 80 questões
- Permite a inclusão de perguntas cruzadas
- Exige clareza do vocabulário usado
- Permite sigilo e anonimato dos respondentes
- Agilidade de aplicação e processamento das informações se aplicada em via eletrônica





## Técnicas de Pesquisa de Clima Organizacional

### Entrevista

- Quebra o anonimato, porém existe acordo de confidencialidade das informações que não pode ser quebrado
- Aplicação mais demorada se comparada ao questionário
- Aumento do custo do projeto
- Obtém respostas verbais e componentes não verbais
- Se necessário muitos entrevistadores devido ao número de respondentes elevado, pode haver comprometimento da uniformidade/ neutralidade na interpretação das respostas



## Exemplo de Algumas Variáveis Pesquisadas

- Adaptação ao trabalho
- Percepção sobre salário e benefícios
- Integração entre departamentos da empresa
- Autonomia
- Suporte ao desempenho
- Reconhecimento e valorização
- Pressão no trabalho
- Qualidade das relações interpessoais
- Objetivos organizacionais





## Etapas

- Aprovação e **Apoio** da Direção
- Planejamento da pesquisa e definição das variáveis a serem pesquisadas
- Montagem dos cadernos da pesquisa
- Divulgação da pesquisa
- Tabulação de dados
- Emissão de relatórios
- Apresentação dos resultados
- **Definição de Planos de Ação**



## Propósito





## Propósito

- “Aquilo que se pretende alcançar ou Realizar”
- “Finalidade, fim, mira (mirar)”
- “Grande vontade de realizar e/ou alcançar alguma coisa; desígnio”
- “Intenção”

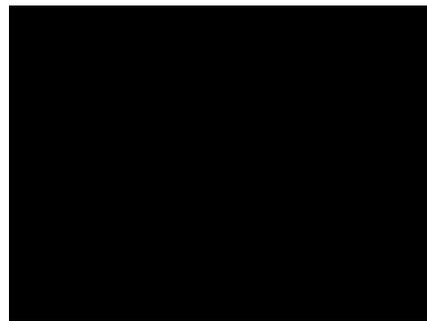
Nível mais profundo:

É o que dá sentido a vida

É o que dá sentido ao trabalho



## Propósito



- A forma como o trabalho é conduzido nos torna pinguins e ursos?
- Como você se sente quando vê pessoas com comportamentos iguais ao vídeo?
- E o que você faz para mudar isso?





# O que é servir?



## Serviço

“É todo trabalho que agrega valor, feito por uma pessoa em benefício de outra.”

Karl Albreche





***Qual o nosso papel como servidor?***

***Como estamos nós, frente a este papel?***



***Você seria seu próprio cliente?***





 Significado para o Trabalho

Missão

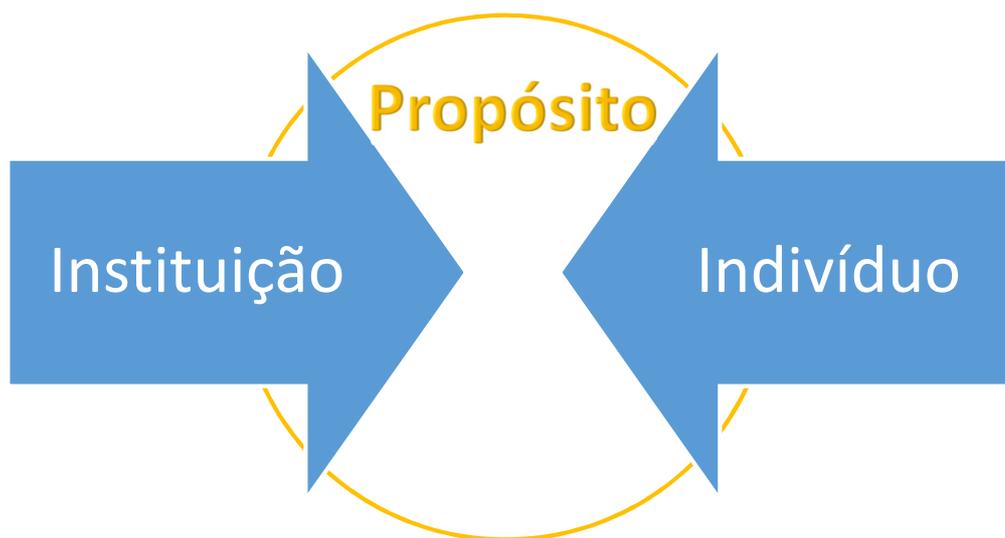
• Para que fazemos?

Visão

• Para onde vamos?

Valores

• Como agiremos?



Qual é o propósito de sua vida?

Qual é o propósito de sua organização?



## Nível de Comprometimento x Congruência de Valores

		Clareza sobre valores pessoais	
		Baixo	Alto
Clareza sobre os valores organizacionais	Alto	4,87	6,26
	Baixo	4,90	6,12

Posner, Kouzes – Livro: O Coração da Liderança

Estratégica  
Gestão de Pessoas



## Muito Obrigada!

Sarah Gisele Martins Klokner

E-mail: [sarah@estrategicagestao.com.br](mailto:sarah@estrategicagestao.com.br) /  
[sarah.klokner@lemeconsultoria.com.br](mailto:sarah.klokner@lemeconsultoria.com.br)

Telefones: 48 9 9643-7006 / 48 9 9107-7006

[www.lemeconsultoria.com.br](http://www.lemeconsultoria.com.br)

