

Aula 17 – Gestão por Competências no Setor Público

O Desafio de Alinhar Pessoas, Leis e Resultados

Imagine por um instante a carreira de um servidor público como uma longa viagem de trem. Por décadas, a regra era clara: o tempo nos trilhos determinava o avanço. Bastava embarcar, permanecer no vagão, e a progressão viria com as estações que passavam, ano após ano. Era um sistema previsível, seguro, mas que nem sempre levava ao destino mais interessante ou no ritmo que o passageiro (e a sociedade) desejava. Agora, imagine que as regras mudaram. O destino final não é mais apenas o fim da linha, mas sim o impacto gerado em cada parada. O tempo de viagem ainda importa, mas o que realmente define um bom maquinista são suas habilidades de navegação, sua capacidade de otimizar o combustível e de garantir que a viagem seja excelente para todos.

📄 **Essa mudança de paradigma é o coração da Gestão por Competências no Setor Público.** Nesta aula, vamos desvendar juntos por que o foco saiu do "tempo de casa" para a "capacidade de entrega".

Nosso objetivo não é apenas decorar leis, mas entender a lógica por trás delas. Ao final destes 90 minutos, você será capaz de analisar o cenário atual da gestão de pessoas na administração pública, interpretar o Decreto nº 9.991/2019 não como burocracia, mas como uma bússola estratégica, e identificar os desafios e as ferramentas para construir uma carreira pública de alto impacto.

Nossa jornada começará entendendo o contexto legal que rege o desenvolvimento dos servidores, a chamada Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Em seguida, enfrentaremos os desafios clássicos do setor, como a estabilidade, e veremos como o mapeamento de competências e uma avaliação de desempenho bem-estruturada podem transformá-los em molas propulsoras para o crescimento. Ao final, conectaremos tudo isso às tendências mais atuais, como as competências digitais e o uso de dados para uma gestão mais inteligente. Prepare-se para uma nova visão sobre carreira e propósito no serviço público.

O Cenário da Mudança: Por que o Setor Público Preciso se Reinventar?

Todo sistema, seja ele mecânico ou organizacional, nasce para resolver um problema de sua época. Pense no motor de um carro dos anos 80: robusto, confiável, mas barulhento e pouco eficiente para os padrões de hoje. Por muito tempo, o modelo de gestão de pessoas no serviço público foi assim. Ele foi desenhado para garantir isonomia e estabilidade, e cumpriu bem esse papel. O foco estava em regras claras e universais de progressão, baseadas principalmente na antiguidade, o que evitava favoritismos e perseguições políticas. Contudo, o mundo ao redor mudou drasticamente, e a sociedade passou a exigir um Estado mais ágil, digital e que entregasse mais valor com menos recursos.

Problemas do Modelo Antigo

- Não incentivava a inovação
- Desalinhamento entre capacitação e necessidades
- Sistema lento e desconectado

Exigências da Sociedade

- Estado mais ágil
- Serviços digitais
- Mais valor com menos recursos

O antigo "motor" da gestão pública começou a apresentar problemas. Ele não incentivava a inovação, pois o servidor que buscava novas habilidades e o que apenas cumpria seu horário progrediam de forma muito semelhante. Havia um desalinhamento crônico entre as necessidades de capacitação e os cursos oferecidos, muitas vezes sem um critério claro de por que alguém deveria fazer determinado treinamento. O resultado era um sistema que, embora estável, se tornava lento e, por vezes, desconectado das competências que o cidadão na ponta realmente precisava que o servidor tivesse. Era preciso mais do que uma simples troca de óleo; era necessária uma completa atualização do motor.

Essa necessidade de modernização culminou na criação de uma nova "engenharia" para o desenvolvimento de pessoas. A transição do antigo Decreto nº 5.707/2006 para o mais recente [Decreto nº 9.991/2019](#) simboliza essa mudança.

Ele instituiu a **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)**, que funciona como o novo manual de operações. A lógica central passou a ser: o desenvolvimento do servidor não é um benefício ou um prêmio, mas um investimento estratégico do Estado para melhorar a entrega de serviços à sociedade. A conversa mudou de "quantos anos de serviço você tem?" para "quais competências você precisa desenvolver para os desafios que temos pela frente?".

Decifrando o Decreto nº 9.991/2019 e a PNDP

Quando ouvimos falar em "Decreto" ou "Política Nacional", é fácil imaginar um documento denso e distante da nossa realidade. Mas vamos pensar na PNDP de uma forma diferente. Imagine que o governo federal é o técnico de uma grande seleção esportiva, e os servidores são os atletas. Por muito tempo, o treinamento era genérico: todos corriam e faziam os mesmos exercícios, independentemente de serem atacantes, defensores ou goleiros. O resultado era um time mediano, sem destaques e com muitas falhas táticas. O Decreto nº 9.991/2019 veio para mudar isso, agindo como uma comissão técnica moderna e integrada.



Identificação de Competências

Mapear as habilidades necessárias para cada "posição" no time



Alinhamento Estratégico


Conectar o desenvolvimento individual aos objetivos organizacionais



Ações de Desenvolvimento

Criar planos personalizados de capacitação e crescimento

A PNDP, instituída por esse decreto, é o novo **plano de treinamento estratégico**. Ela estabelece que o desenvolvimento de cada "atleta" (servidor) deve estar alinhado com a tática geral do time (o planejamento estratégico do órgão) e com as necessidades específicas de sua posição em campo. Não se trata mais de oferecer cursos aleatórios, mas de identificar as **competências** cruciais para "vencer o jogo" de entregar serviços públicos de qualidade. O decreto define as regras dessa nova dinâmica, estabelecendo como os planos de desenvolvimento serão criados, aprovados e executados.

 **Na prática:** Uma solicitação de treinamento não é mais justificada apenas pelo desejo do servidor. Ela precisa estar conectada a uma lacuna de competência identificada no órgão.

O decreto funciona como a "prancheta do técnico", onde se desenham as jogadas. Ele define o que é *capacitação* (preparação para a função atual) e o que é *desenvolvimento* (preparação para o futuro e a carreira), e exige que cada ação de treinamento tenha um propósito claro e mensurável. Assim, a PNDP não é apenas um papel, mas a ferramenta que conecta o crescimento individual do servidor ao objetivo maior da organização.

O Grande Desafio: Estabilidade vs. Desempenho

Uma das perguntas mais comuns e espinhosas sobre a modernização da gestão pública é: "Se o servidor tem estabilidade, por que ele se preocuparia em desenvolver novas competências ou ter um alto desempenho?". Essa é uma visão que confunde estabilidade com inércia. A estabilidade do servidor público não foi criada para ser uma licença para a estagnação, mas sim uma proteção para que ele possa tomar decisões técnicas e imparciais, livre de pressões políticas ou de gestores momentâneos. Ela é um pilar da administração pública, não uma barreira ao progresso.

Estabilidade como Proteção

- Decisões técnicas imparciais
- Liberdade de pressões políticas
- Continuidade dos serviços
- Ambiente seguro para inovação

Desenvolvimento como Propósito

- Crescimento profissional contínuo
- Melhoria dos resultados
- Maior impacto social
- Realização pessoal

Para entender essa dinâmica, vamos usar uma analogia: a de um botânico em uma estufa. A estufa (a estabilidade) oferece as condições ideais e seguras para que as plantas cresçam, protegendo-as de tempestades e pragas inesperadas. No entanto, a existência da estufa não garante que uma planta se tornará forte e frondosa. Ela ainda precisa de cuidado, de poda, de nutrientes e de luz. A gestão por competências é exatamente esse conjunto de cuidados. Ela olha para o "botânico" (o servidor) e pergunta: "Você tem as ferramentas e o conhecimento para fazer esta planta específica florescer?".

O desafio, portanto, não é eliminar a estabilidade, mas ressignificar o que acontece dentro dela. A progressão na carreira, antes vista como um direito adquirido pelo tempo, passa a ser uma consequência do desenvolvimento e da aplicação de competências.

A estabilidade garante a permanência no "jardim", mas a capacidade de gerar flores e frutos (resultados para a sociedade) é o que vai definir o destaque e o crescimento do botânico. A avaliação de desempenho, nesse contexto, deixa de ser uma mera formalidade para se tornar o diagnóstico que indica quais "nutrientes" (treinamentos, projetos, desafios) o servidor precisa para continuar crescendo. Isso nos leva diretamente à necessidade de saber quais competências cultivar.

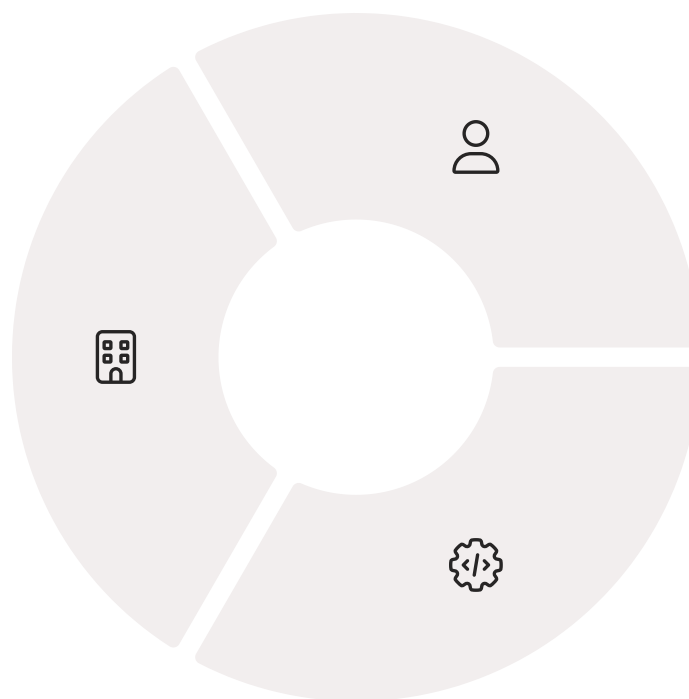
Mapeamento de Competências: O GPS da Carreira Pública

Se concordamos que o desenvolvimento deve ser intencional, a próxima pergunta é óbvia: "Desenvolver o quê, exatamente?". Entra em cena o **mapeamento de competências**, talvez a ferramenta mais fundamental de todo esse processo. Tentar gerir pessoas sem um mapa de competências é como tentar montar um quebra-cabeça complexo sem ter a imagem da caixa como referência. Você tem todas as peças (os servidores com seus talentos), mas não sabe como elas se encaixam para formar a imagem final (os objetivos do órgão).

Competências Essenciais

Regras de trânsito que todos precisam seguir

- Ética
- Foco no cidadão
- Transparência



Competências Gerenciais

Habilidades de liderança

- Dar feedback
- Gerir equipes
- Tomar decisões

Competências Específicas

Habilidades técnicas especializadas

- Programação
- Análise de licitações
- Auditoria

O mapeamento é o processo de criar essa imagem de referência. Ele identifica, descreve e organiza as competências essenciais para que a organização cumpra sua missão. Pense nele como o desenvolvimento de um GPS para as carreiras no setor público. Este GPS não mostra apenas o destino final, mas todas as rotas possíveis, os pedágios (desafios), os postos de abastecimento (capacitações) e os pontos de interesse (oportunidades de crescimento). Ele traduz os objetivos estratégicos do governo em um conjunto claro de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (o famoso **CHA**) que os servidores precisam ter.

Na prática, um mapa de competências bem construído diferencia os tipos de habilidades necessárias. Existem as **competências essenciais** (ou organizacionais), que são como as regras de trânsito que todos os motoristas na cidade precisam seguir, como ética e foco no cidadão. Há as **competências gerenciais**, exigidas de quem está no papel de liderança, como a capacidade de dar feedback e gerir equipes. E, por fim, as **competências específicas** (ou técnicas), que são as habilidades de um especialista, como um programador que domina uma linguagem específica ou um analista que sabe tudo sobre licitações. Com esse mapa em mãos, a gestão de pessoas deixa de ser reativa e passa a ser proativa, planejando o futuro.

Ferramentas para Desenhar o Mapa: Da Entrevista ao Workshop

Criar um mapa de competências tão detalhado pode parecer uma tarefa hercúlea. Como, de fato, descobrimos quais são as habilidades certas para cada função e para o futuro da organização? Não há uma única resposta, mas sim uma caixa de ferramentas investigativas que, quando combinadas, revelam o perfil de sucesso. É um trabalho que se assemelha ao de um detetive organizacional, que coleta pistas de diversas fontes para montar um caso sólido.



Entrevista de Eventos Críticos

O investigador não pergunta "O que faz um bom analista?". Em vez disso, ele pede: "Me conte uma situação real em que um analista teve um desempenho excepcional. O que ele fez exatamente?". Ao analisar essas histórias, os comportamentos e habilidades que realmente fazem a diferença começam a emergir.



Questionários e Inventários

Úteis para coletar dados em larga escala, pedindo que os servidores e gestores avaliem a importância de uma lista pré-definida de habilidades. Permite obter dados quantitativos e validar percepções em grande escala.



Grupos Focais (Workshops)

Reúnem servidores experientes e gestores para discutir, validar e refinar as competências que foram pré-identificadas. Criam senso de pertencimento e validação coletiva do modelo.



Análise Documental

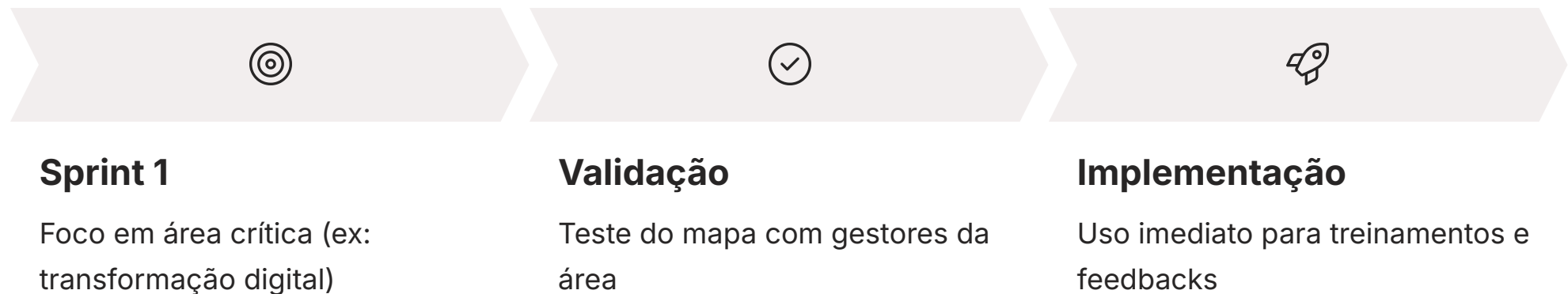
Permite estudar planejamentos estratégicos, descrições de cargo e relatórios para entender as demandas formais da organização. Fornece a base estratégica e legal do mapeamento.

Uma das ferramentas mais poderosas é a **entrevista de eventos críticos**. O investigador (analista de RH ou consultor) não pergunta ao gestor "O que faz um bom analista?". Em vez disso, ele pede: "Me conte uma situação real em que um analista teve um desempenho excepcional. O que ele fez exatamente?". E também o contrário: "Me conte sobre uma situação em que o resultado foi ruim. O que aconteceu?". Ao analisar essas histórias, os comportamentos e habilidades (as competências) que realmente fazem a diferença no dia a dia começam a emergir. É uma forma de extrair o conhecimento tácito e transformá-lo em um modelo claro.

A combinação dessas técnicas garante que o mapa final não seja apenas teórico, mas um reflexo fiel e prático da realidade e das necessidades da instituição.

Integrando Agilidade ao Mapeamento

Tradicionalmente, o mapeamento de competências era um projeto longo e pesado, que podia levar meses ou até anos. No entanto, em um mundo onde as tecnologias e as demandas sociais mudam em ritmo acelerado, um mapa que demora um ano para ser feito já pode nascer desatualizado. É aqui que as **Metodologias Ágeis em RH** entram como um conector vital. A ideia é abandonar a abordagem de "cascata", onde uma fase só começa após a outra terminar, e adotar uma abordagem de "sprints", com ciclos curtos de trabalho e entregas incrementais.



Em vez de tentar mapear o órgão inteiro de uma só vez, uma equipe de RH ágil pode focar em uma área crítica por vez. Por exemplo, em um "sprint" de três semanas, o time pode se dedicar a mapear as competências da equipe de transformação digital. Eles usam as ferramentas que já vimos (entrevistas, workshops) de forma concentrada, validam um primeiro rascunho do mapa com os gestores da área e já entregam um resultado utilizável. Enquanto essa área já começa a usar seu mapa para guiar treinamentos e feedbacks, a equipe de RH parte para o próximo sprint, em outra área.

Essa abordagem não apenas acelera o processo, mas também o torna mais adaptativo e colaborativo. É como construir uma cidade bairro por bairro, em vez de esperar ter o projeto de todos os prédios para colocar o primeiro tijolo.

Ferramenta	O que é?	Ideal para...
Entrevista de Eventos Críticos	Pedir exemplos de situações passadas de sucesso ou fracasso	Mapear competências comportamentais e complexas
Questionários e Inventários	Listas estruturadas de habilidades para autoavaliação ou 360°	Obter dados quantitativos em larga escala e validar percepções
Grupos Focais (Workshops)	Discussão mediada com grupos de servidores e gestores	Validar, refinar e criar um senso de pertencimento ao mapa
Análise Documental	Estudar descrições de cargos, metas e planejamentos estratégicos	Entender as demandas formais e estratégicas da organização

A Avaliação de Desempenho como Alavanca (e não como Chicote)

A palavra "avaliação" frequentemente evoca uma sensação de julgamento, de prova, quase como um tribunal. No serviço público, por muito tempo, a avaliação de desempenho foi vista como um ritual burocrático, um formulário a ser preenchido para cumprir tabela, sem consequências práticas reais. No entanto, dentro de um sistema de gestão por competências, seu papel é radicalmente transformado. Ela deixa de ser um "tribunal" para se tornar um "espelho com um bom conselheiro ao lado".



Promover Diálogo

Conversa estruturada entre gestor e servidor usando o mapa de competências como roteiro



Identificar Desenvolvimento

Descobrir pontos fortes a celebrar e lacunas a serem trabalhadas



Comportamentos Observáveis

Feedback baseado em ações concretas, não em rótulos ou impressões




O objetivo principal da avaliação deixa de ser punir ou classificar, e passa a ser **promover o diálogo e o desenvolvimento**. É o momento formal em que o gestor e o servidor se sentam para conversar, usando o mapa de competências como um roteiro. A conversa não é mais sobre "você bateu a meta?", mas sim sobre "como você usou suas competências para alcançar (ou não) este resultado? Quais habilidades te ajudaram? Onde você sentiu mais dificuldade?". A avaliação torna-se uma ferramenta de diagnóstico, que identifica tanto os pontos fortes a serem celebrados quanto as lacunas de desenvolvimento a serem trabalhadas.

Combatendo o Viés Inconsciente: Um modelo de competências bem estruturado exige que a avaliação seja baseada em comportamentos observáveis. Em vez de dizer "João não se comunica bem", o gestor precisa apontar: "Nas últimas três reuniões de equipe, João não compartilhou o andamento de suas tarefas, o que gerou retrabalho".

É neste ponto que a discussão sobre o **viés inconsciente** se torna crucial. Um gestor, sem um guia, pode avaliar melhor um servidor com quem tem mais afinidade pessoal (viés de afinidade) ou deixar que uma única característica positiva "ilumine" toda a avaliação (efeito halo). Um modelo de competências bem estruturado combate isso. Ele exige que a avaliação seja baseada em **comportamentos observáveis**. Isso torna o feedback mais justo, específico e, principalmente, acionável.

Do Diagnóstico à Ação: O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Uma avaliação de desempenho que apenas aponta os problemas e não oferece um caminho para a solução é como um médico que diagnostica uma doença, mas não prescreve o tratamento. Fica um sentimento de frustração e impotência. É por isso que o resultado de uma boa avaliação de desempenho por competências é sempre a construção de um **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)**. O PDI é a ponte que conecta o diagnóstico (o que precisa ser melhorado) à ação (como vamos melhorar).

 Diagnóstico	 Acordo	 Roteiro
Avaliação identifica lacunas de competências	Servidor e gestor definem compromissos mútuos	Plano de ação concreto para o próximo ciclo

O PDI é, em essência, um acordo, um compromisso firmado entre o servidor e seu gestor. Ele funciona como um roteiro de desenvolvimento personalizado para o próximo ciclo (geralmente de 6 meses a 1 ano). Não se trata de uma lista de desejos, mas de um plano de ação concreto. Usando a analogia do GPS novamente, se a avaliação mostrou que você está "fora da rota" em uma determinada competência, o PDI recalcula o caminho e sugere as próximas manobras.

Um bom PDI é variado e vai muito além de simplesmente "fazer um curso". Ele pode incluir diferentes tipos de ações, como:

- A participação em um novo projeto desafiador que force o desenvolvimento de uma habilidade específica
- Uma mentoria com um colega mais experiente
- A leitura direcionada de livros e artigos
- A tarefa de treinar outros colegas em um ponto forte

Exemplo Prático: Para um servidor que precisa desenvolver a competência "Visão Sistêmica", seu PDI pode incluir: 1) Participar de reuniões de planejamento de um departamento diferente do seu por um mês; 2) Desenhar um fluxograma que conecte o trabalho da sua equipe com as entregas de outras três áreas; 3) Apresentar esse fluxograma para seu gestor.

O Servidor do Futuro: Novas Competências para um Novo Estado

O ambiente em que o serviço público opera está em constante transformação. A digitalização de serviços, a explosão do volume de dados e as novas expectativas de um cidadão acostumado com a agilidade do setor privado exigem um novo perfil de profissional. As competências que garantiram o sucesso de um servidor há dez anos podem não ser suficientes para os desafios de amanhã. Por isso, a gestão por competências no setor público não pode olhar apenas para o presente; ela precisa ser uma janela para o futuro.

Upskilling

Aprimorar as ferramentas que já possui

Exemplo: Analista financeiro aprende software de visualização de dados para tornar relatórios mais poderosos

Reskilling

Adicionar ferramenta completamente nova

Exemplo: Agente administrativo de setor automatizado é requalificado para análise de experiência do usuário (UX)

Aqui, conceitos como **Upskilling** e **Reskilling** se tornam centrais. Pense nas competências de um servidor como uma caixa de ferramentas. *Upskilling* é o ato de aprimorar as ferramentas que ele já possui, como um analista financeiro que aprende a usar um software de visualização de dados para tornar seus relatórios mais poderosos. Já o *Reskilling* é mais radical: é adicionar uma ferramenta completamente nova à caixa, como um agente administrativo de um setor que foi automatizado e que agora é requalificado para atuar com análise de experiência do usuário (UX) nos serviços digitais do governo.



Literacia Digital e de Dados

Não apenas saber usar sistemas, mas entender como a tecnologia e os dados podem ser usados para resolver problemas públicos, tomar decisões baseadas em evidências e criar serviços mais eficientes.



Pensamento Crítico

A capacidade de analisar informações complexas, questionar premissas e propor soluções inovadoras, fugindo do "sempre foi feito assim".



Inteligência Emocional

Em um ambiente cada vez mais matricial e baseado em projetos, a habilidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, comunicar-se de forma empática e gerir conflitos é essencial.



Adaptabilidade

A disposição para desaprender velhas práticas e aprender novas formas de trabalhar, encarando a mudança não como uma ameaça, mas como uma oportunidade.

People Analytics: A Gestão Pública Guiada por Dados

Até agora, discutimos o "o quê" (mapear competências) e o "como" (avaliar e desenvolver). Mas como podemos tornar todo esse processo menos subjetivo e mais estratégico? A resposta está no uso inteligente de dados, uma prática conhecida como **People Analytics**. Se a gestão por competências é o motor do carro, o People Analytics é o painel de controle, que fornece informações em tempo real para que o piloto (o gestor) tome as melhores decisões.



Em vez de confiar apenas na intuição ou em percepções isoladas, o People Analytics utiliza os dados gerados nos próprios processos de RH para identificar padrões e prever tendências. Imagine um gestor que percebe uma queda na produtividade de sua equipe. No passado, ele poderia apostar em várias causas. Com People Analytics, ele pode cruzar dados das avaliações de desempenho com dados de participação em treinamentos e pesquisas de clima. A análise pode revelar, por exemplo, que as equipes com os mais baixos índices de engajamento são justamente aquelas cujos gestores receberam as piores notas na competência "Liderança Inspiradora".

Exemplo Prático: Em vez de oferecer um treinamento genérico de produtividade para todos, o RH pode criar um programa focado no desenvolvimento de lideranças para aquele grupo específico de gestores.

Essa descoberta permite uma ação cirúrgica. No setor público, isso significa otimizar o uso do dinheiro público, investindo em ações de desenvolvimento que têm maior probabilidade de gerar impacto real. O People Analytics transforma o RH de uma área operacional para uma parceira estratégica, que usa evidências para responder a perguntas como: "Qual competência tem o maior impacto na satisfação do cidadão?" ou "Qual o perfil de servidor que tem maior probabilidade de sucesso em uma função de liderança?".

Essa poderosa abordagem de usar dados para entender e desenvolver pessoas é o tema central da nossa próxima aula, onde mergulharemos fundo nesse universo.

Superando as Barreiras Culturais e Estruturais

A implementação de um modelo de gestão por competências no setor público é uma jornada promissora, mas, como toda grande mudança, encontra obstáculos. Seria ingênuo acreditar que basta publicar um novo decreto para que a cultura de uma organização se transforme da noite para o dia. As barreiras são reais e precisam ser enfrentadas com estratégia e persistência. É como tentar virar um grande navio transatlântico: o movimento do leme não produz um efeito imediato; a mudança de curso é gradual e exige esforço contínuo.

Barreiras Culturais

- Resistência à avaliação por competências
- Desconfiança sobre mudanças
- Cultura de progressão por tempo
- Medo de conversas sobre desempenho

Barreiras Estruturais

- Sistemas de RH legados e inflexíveis
- Rigidez orçamentária
- Limitações para investimento em capacitação
- Falta de patrocínio da alta gestão

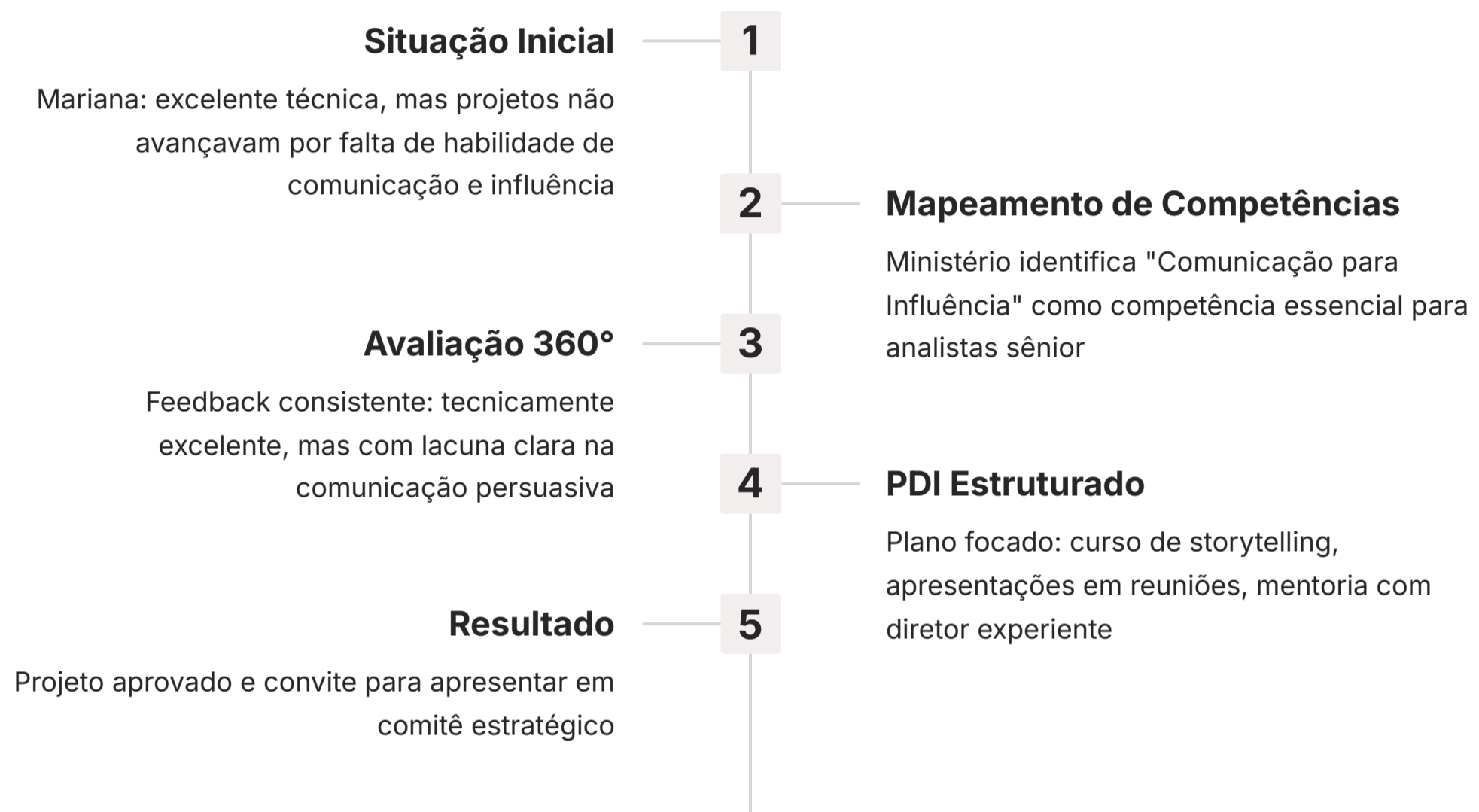
Uma das principais barreiras é a **cultura organizacional** arraigada. Em ambientes acostumados com a progressão por tempo de serviço e com uma baixa diferenciação de desempenho, a ideia de ser avaliado por competências pode gerar resistência e desconfiança. Servidores podem temer que seja uma forma de punição, e gestores podem se sentir desconfortáveis em ter conversas francas sobre desempenho. A chave para superar essa barreira é a comunicação transparente, o envolvimento dos servidores na construção do modelo e a implementação de projetos-piloto que demonstrem os benefícios da nova abordagem em pequena escala, gerando "pequenas vitórias" que inspiram confiança.

Outros desafios são de ordem mais estrutural. Sistemas de RH legados e inflexíveis podem dificultar o registro e a análise dos novos dados de competências. A rigidez orçamentária pode limitar os investimentos em capacitação, tornando os PDIs difíceis de executar.

Superar isso exige um forte patrocínio da alta gestão, que precisa enxergar e defender o desenvolvimento de pessoas como um investimento, não como um custo. Também requer um RH mais estratégico e criativo, que busque soluções de desenvolvimento de baixo custo, como mentorias internas, comunidades de prática e rotação de funções (job rotation).

Estudo de Caso: A Jornada de Mariana no Ministério

Para que todos esses conceitos não pareçam abstratos, vamos acompanhar uma história curta e prática. Conheça Mariana, uma brilhante analista de políticas sociais em um ministério. Ela possui um conhecimento técnico impecável sobre seu tema, elabora relatórios densos e precisos e é referência em sua área. Contudo, seu trabalho raramente saía do papel. Seus projetos, por melhores que fossem, tinham dificuldade em avançar, pois dependiam da colaboração de outros departamentos, e Mariana sentia um enorme desconforto em "vender" suas ideias e negociar com outros gestores.



O ministério onde Mariana trabalha iniciou a implementação da gestão por competências. No mapeamento, a competência "**Comunicação para Influência**" foi definida como essencial para todos os cargos de analista sênior. Na primeira avaliação de desempenho pelo novo modelo, o feedback 360° que Mariana recebeu foi consistente: seus pares e seu gestor a viam como tecnicamente excelente, mas com uma clara lacuna na habilidade de comunicar suas ideias de forma clara e persuasiva em reuniões. O diagnóstico, embora difícil, foi preciso e baseado em exemplos concretos.

Em vez de desanimar, Mariana e seu gestor usaram o resultado para construir um PDI focado. As ações incluíam:

1. Um curso online de *storytelling* com dados, para aprender a apresentar informações de forma mais envolvente
2. Assumir a responsabilidade de apresentar o andamento do projeto nas reuniões interdepartamentais pelos próximos seis meses
3. Uma mentoria quinzenal com um diretor de outra área, conhecido por sua grande capacidade de articulação

Seis meses depois, Mariana não só conseguiu a aprovação para seu projeto piloto, como também foi convidada para apresentar os resultados preliminares em um comitê estratégico. Ela não mudou quem era, mas desenvolveu uma nova competência que destravou todo o seu potencial técnico.

Síntese e Aplicação Prática

Nossa jornada por esta aula nos mostrou que a Gestão por Competências no Setor Público é muito mais do que um novo jargão de RH. É uma mudança fundamental na filosofia de como o Estado enxerga e desenvolve seu capital mais precioso: as pessoas. Partimos de um modelo focado no tempo e na burocracia para um modelo que busca alinhar o desenvolvimento individual dos servidores com as necessidades estratégicas da organização e, em última instância, com as demandas da sociedade. Vimos como o Decreto nº 9.991/2019 e a PNDP fornecem a base legal e estratégica para essa transformação.

Mapeamento de Competências
GPS para a carreira pública

People Analytics
Gestão baseada em dados



Avaliação de Desempenho
Diálogo e desenvolvimento

PDI
Plano de ação concreto

Exploramos as ferramentas centrais desse processo, como o mapeamento de competências, que funciona como um GPS para a carreira, e a avaliação de desempenho, que se transforma de um instrumento de julgamento para uma plataforma de diálogo e desenvolvimento, culminando no PDI. Também enfrentamos os desafios realistas, como a estabilidade e a cultura, entendendo que a mudança é um processo gradual. Por fim, olhamos para o futuro, destacando a necessidade de competências digitais e do uso de People Analytics para uma gestão mais inteligente e baseada em dados.

Em Prática



Se você é servidor

Reflita sobre suas atividades diárias. Qual competência, se fosse mais desenvolvida, traria o maior impacto para a qualidade do seu trabalho e para o cidadão que você atende?



Se você estuda para concursos

Ao pesquisar um cargo, não olhe apenas para o salário e as atribuições. Procure o plano de carreira do órgão e veja se ele já menciona um modelo de competências. Isso pode dizer muito sobre a cultura da instituição.



Se você é ou almeja ser gestor

Comece hoje a praticar o feedback baseado em comportamentos observáveis, não em rótulos. Em vez de dizer "seja mais proativo", tente "gostaria que na próxima reunião você trouxesse uma proposta de solução para o problema que identificamos".

Consolidação e Próximos Passos

Esta aula forneceu a base conceitual e prática para entender a gestão por competências no setor público. Agora é hora de testar e consolidar seu conhecimento.

Autoavaliação

1 (Nível: Fácil) De acordo com o Decreto nº 9.991/2019, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem como um de seus principais objetivos:

- a) Aumentar o número de cursos de longa duração oferecidos aos servidores.
- b) Alinhar as ações de desenvolvimento às necessidades estratégicas dos órgãos.
- c) Garantir que a progressão na carreira seja baseada exclusivamente no tempo de serviço.
- d) Focar o desenvolvimento apenas nos servidores em cargos de alta gestão.

3 (Nível: Difícil) Ao transformar a avaliação de desempenho em uma ferramenta para o desenvolvimento, um dos maiores desafios é mitigar vieses inconscientes. Um modelo de competências bem estruturado ajuda a reduzir o "efeito halo" porque:

- a) Permite que o gestor avalie o servidor com base na afinidade pessoal.
- b) Foca a avaliação em comportamentos específicos e observáveis, em vez de traços de personalidade genéricos.
- c) Aumenta a subjetividade do processo, dando mais liberdade ao avaliador.
- d) Elimina a necessidade de feedback, tornando o processo mais rápido.

2 (Nível: Médio) (Adaptado de Banca de Concurso) Um órgão público pretende implementar um modelo de gestão por competências e inicia pela fase de mapeamento. Qual das seguintes ações é a MENOS adequada para identificar as competências essenciais da organização?

- a) Realizar entrevistas de eventos críticos com gestores e servidores de destaque.
- b) Analisar o planejamento estratégico e a missão institucional do órgão.
- c) Aplicar um questionário de satisfação com o ambiente de trabalho aos servidores.
- d) Promover grupos focais para validar um rol de competências pré-identificadas.

4 (Nível: Especialista) A conexão entre a gestão por competências e as metodologias ágeis em RH se manifesta principalmente na:

- a) Substituição de todas as ferramentas de mapeamento por softwares de gestão de projetos.
- b) Realização de projetos de mapeamento longos e detalhados para garantir a precisão.
- c) Abordagem iterativa e incremental, mapeando e validando competências em ciclos curtos (sprints).
- d) Exigência de que todos os servidores públicos obtenham uma certificação em Scrum.

Questão Discursiva Curta

- ❏ **Questão Discursiva:** Explique, em até 5 linhas, a relação entre a Avaliação de Desempenho por Competências, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e o conceito de *Upskilling*.

Use o espaço abaixo para elaborar sua resposta, conectando os três conceitos de forma clara e objetiva:

Gabarito e Resposta Sugerida

Gabarito das Questões

- **Questão 1:** Alternativa B
- **Questão 2:** Alternativa C
- **Questão 3:** Alternativa B
- **Questão 4:** Alternativa C

Resposta Sugerida para a Discursiva

A Avaliação de Desempenho identifica as lacunas de competências do servidor. Com base nesse diagnóstico, o PDI estabelece um plano de ação para desenvolvê-las. O Upskilling é uma das estratégias que podem compor o PDI, focando no aprimoramento de habilidades existentes para elevar a performance do servidor em sua função atual ou futura.



Avaliação Identifica

Lacunas de competências através de feedback estruturado



PDI Planeja

Ações concretas para desenvolver as competências identificadas



Upskilling Executa

Aprimora habilidades existentes para melhor performance

Conexão com a Próxima Aula

Nesta aula, mencionamos a importância de usar dados para tornar a gestão de pessoas mais estratégica, uma prática conhecida como People Analytics. Vimos como os dados são importantes, mas como os coletamos e analisamos de forma eficaz?



Aula 17

Fundamentos da Gestão por Competências



Aula 18

People Analytics e Mensuração

Na [Aula 18 – People Analytics e a Mensuração de Competências \(75 min, 13 páginas\)](#), vamos mergulhar nas ferramentas e técnicas que transformam números em decisões estratégicas sobre pessoas.


Recursos Adicionais

Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019

Leitura do texto legal na íntegra para consulta às regras oficiais da PNDP.

Relatório "The Future of Jobs" (Fórum Econômico Mundial)

Embora global, oferece insights valiosos sobre as competências mais demandadas para o futuro, muitos dos quais aplicáveis ao setor público.

 **NOTA IMPORTANTE:** As informações regulatórias/legais/técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais para verificar alterações.