

CERTIFICAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

2025

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Secretaria de Gestão de Pessoas

Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas

Coordenação-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas

Equipe responsável

Andrea Maria Rampani

Bárbara Cunha de Carvalho

Carolina Diniz Ventin

Priscila de Figueiredo Aquino Cardoso

SUMÁRIO

Introdução.....	05
Contextualização.....	06
Perfil dos servidores de Gestão de Pessoas.....	11
Competências e descritores.....	15
Considerações finais.....	32
Anexo I.....	34

INTRODUÇÃO

O presente relatório tem por objetivo apresentar o Projeto de Certificação em Gestão de Pessoas – CerGP que está sendo desenvolvido pela Coordenação-Geral de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas da Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

O CerGP tem como objetivo de valorizar os servidores públicos federais que atuam com gestão de pessoas aprimorando o desenvolvimento de competências de modo a melhorar o seu desempenho e propiciar uma atuação mais estratégica.

Para isso, o projeto visa mapear as competências comuns e técnico/específicas para os servidores de gestão de pessoas, disponibilizar, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública - Enap, trilhas de aprendizagem que possam desenvolver as competências mapeadas e oferecer certificação profissional mediante realização de prova.

O projeto será testado por meio de turma e prova piloto para posterior normatização pelo órgão central.



CONTEXTUALIZAÇÃO

A Secretaria de Gestão de Pessoas, nos termos do Decreto nº 12.102 de 2024, tem dentre suas competências atuar como órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec e, portanto, a ele compete formular políticas e diretrizes para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal relativo à gestão do desenvolvimento de pessoas e do desempenho profissional.

Em 2019, esta Secretaria revisou o então Decreto nº 5.707 de 2006 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP e submeteu à Presidência da República nova proposta de decreto que culminou com a edição do atual Decreto nº 9.991 de 2019.

A nova PNDP tem como objetivos:

- a) monitorar e acompanhar a gestão do desenvolvimento dos servidores;
- b) concentrar nas escolas de governo a oferta das ações de desenvolvimento de competências transversais (comuns a diferentes órgãos e entidades); e
- c) estabelecer processo padronizado e alinhado às estratégias da administração de concessão, monitoramento e avaliação das ações de desenvolvimento dos servidores públicos federais.

Neste sentido, o Decreto 9.991 trouxe um novo olhar sobre a área de gestão de pessoas sobretudo para a área de desenvolvimento de pessoas exigindo uma atuação mais estratégica permeada pela gestão baseada em evidência e com foco nos resultados para o cidadão, público-alvo final das políticas públicas.

Sob esta ótica, a gestão de pessoas deve deixar de ser operacional e passar a ser sustentáculo das organizações na medida em que, por meio de uma visão sistêmica do serviço público, deve propor e apoiar o acolhimento dos servidores, o seu desenvolvimento contínuo e sua manutenção dentro das organizações, visando sempre, como norte, os objetivos estratégicos das instituições.

Em 2022, após três anos de aplicação do novo Decreto da PNDP, o órgão central do Sipec julgou oportuno realizar, junto aos órgãos e entidades do sistema que operacionalizam a PNDP, ampla avaliação sobre aplicabilidade dos normativos da Política Nacional, bem como os sistemas, metodologias e ferramentas que a compõem.

Esta avaliação utilizou-se dos seguintes insumos:

- 1) dúvidas recorrentes apresentadas ao órgão central do Sipec por meio de consultas via, na ocasião, pela Orientação Normativa nº07/2012, atual Portaria SGP/SEDGG/ME nº 11.265, de 29 de dezembro de 2022;
- 2) sugestões apresentadas pela Secretaria de Gestão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços públicos (SEGES/MGI); e
- 3) pesquisa realizada com o objetivo de entender a aplicabilidade e avaliar possíveis aprimoramentos na PNDP.

Com relação à pesquisa, esta foi realizada entre os dias 3 e 31 de março de 2022 com representantes das unidades de Gestão de Pessoas dos órgãos e entidades do Sipec. A participação na pesquisa não pediu identificação e contou com 63 perguntas, nenhuma delas obrigatória, para que os participantes ficassem à vontade para responder aos questionamentos nas quais pudesse contribuir.

Da análise dos dados da avaliação, verificou-se a necessidade de aperfeiçoamento da PNDP e observou-se que existe uma insatisfação sobre o servidor que atua na área de gestão de pessoas.

Essa percepção foi observada tanto por parte dos gestores que atuam na área de gestão de pessoas como dos próprios servidores por meio do levantamento dos seguintes sintomas e causas:

Sintomas	Causas
<p>Falta de padronização das competências essenciais para atuar na área de GP;</p> <p>Ausência de competências mínimas necessárias aos gestores das áreas;</p> <p>Erros de aplicação de legislação gerando retrabalho;</p> <p>Não reconhecimento e valorização dos servidores que atuam com GP.</p>	<p>Falta de atualização dos servidores nas atuais normas da área;</p> <p>Falta de desenvolvimento das competências necessárias para atuar na área;</p> <p>Falta de valorização e patrocínio da alta gestão;</p> <p>Insatisfação do servidor que atua na área;</p> <p>Alocação incorreta do servidor na área;</p> <p>Falta de suporte organizacional (recursos);</p> <p>Inadequação na distribuição das atividades.</p>

De outro lado, o órgão central, como órgão norteador da área, acaba sendo sobrecarregado por consultas sobre a aplicação da legislação e demandas de correção de trabalhos executados de maneira equivocada pelos órgãos setoriais e seccionais. Com isso, o órgão central deixa de realizar seu trabalho de avaliador e promotor da política de GP (estratégico) para se debruçar em respostas e atendimentos de demandas (operacional).

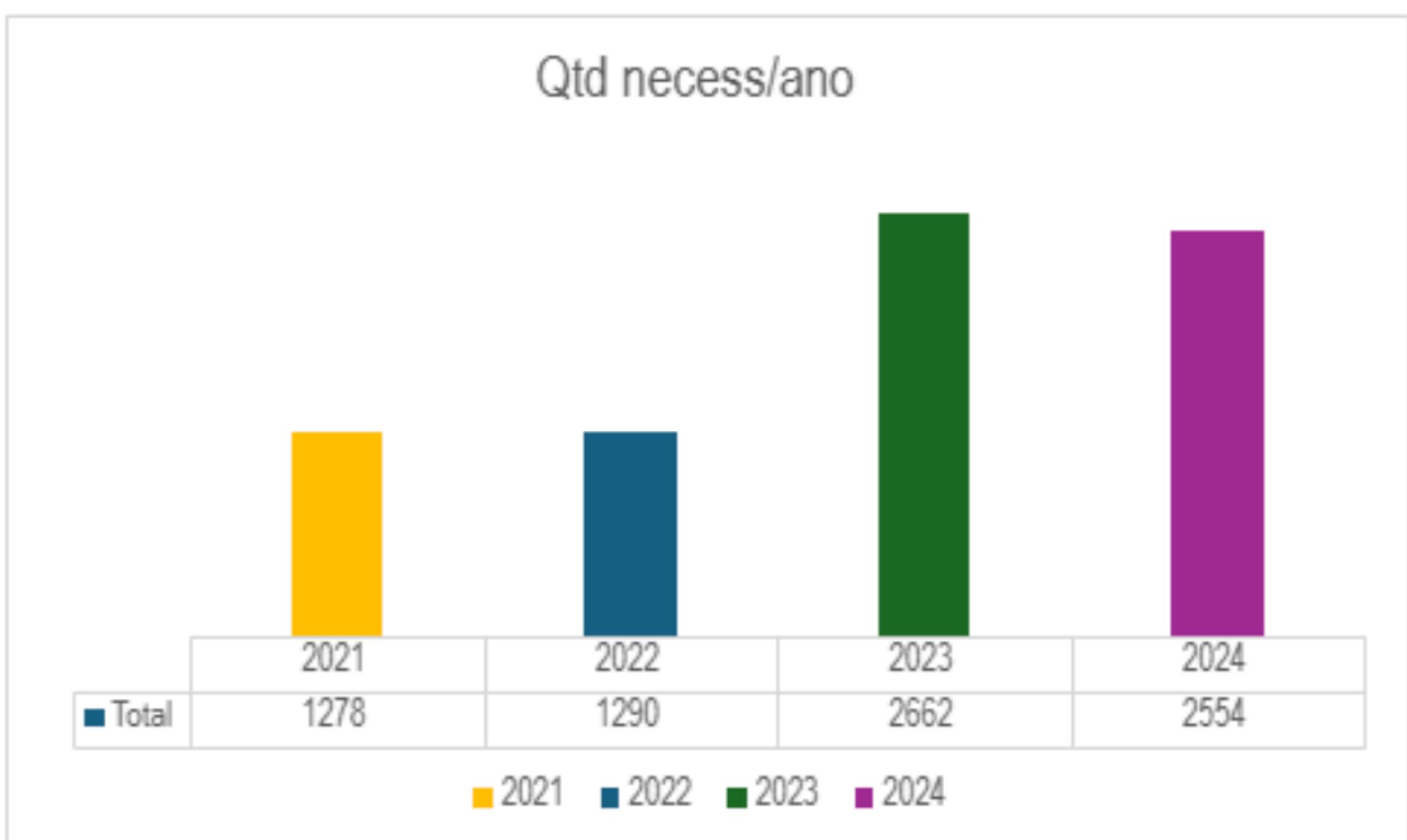
Assim, em 2023, por meio da metodologia do design thinking, a CGDDP fez o diagnóstico da seguinte problemática: Como podemos aprimorar o desenvolvimento de competências de modo a melhorar a desempenho e propiciar uma atuação mais estratégica dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas?

Durante o processo de *design thinking* as seguintes ações foram realizadas:

1. Diagrama de Causas para ajudar na definição do problema;
2. Definição do Problema com base no diagrama de causas;
3. *Desk Research* com *benchmarking* e pesquisa em artigos científicos;
4. Mapa de Atores, entrevistas com os atores e Mapa de Empatia de cada ator mapeado contendo o que ele pensa e sente, suas dores, seus ganhos, suas falas e atitudes;
5. Insights das 10 principais descobertas levantadas a partir das entrevistas;
6. Brainstorming inicial para trazer soluções para o problema; e
7. Diagrama do projeto.



Por fim, foi feito o levantamento das necessidades de desenvolvimento voltadas a área de Gestão de Pessoas apresentadas nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas dos órgãos e entidades do Sipec referente aos anos de 2020 a 2024. Foram extraídos os seguintes dados:





O projeto será considerado bem-sucedido se atender a todos os critérios de aceitação das entregas, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução e principalmente atender os objetivos abaixo:

Visão sistêmica e estratégica da área de gestão de pessoas: desenvolver nos servidores públicos e gestores federais que atuam na área de gestão de pessoas da dos órgãos e entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional visão sistêmica e estratégica do serviço público e da área de gestão de pessoas a fim de dotar esses profissionais de ferramentas, metodologias e instrumentos que alicerçem e garantam seu protagonismo na consecução dos objetivos estratégicos dos órgãos e da APF.

Profissionalização dos servidores e gestores que atuam na área de gestão de pessoas: desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas as competências transversais e específicas estabelecidas no Caderno de Competências que, por sua vez, deve estar alinhado a uma política de Estado de valorização da área de gestão de pessoas.

Valorização dos servidores e gestores que atuam na área de gestão de pessoas: propiciar, por meio da certificação e da medalha digital, o reconhecimento desse profissional e seu desenvolvimento permanente, uma vez que a certificação terá prazo de validade que garanta a atualização perene desse profissional por meio de ações de *reskilling* e *upskilling*. Ao mesmo tempo, garantir que o profissional dessa área possa se desenvolver por meio de ato normativo que preveja horas de ações de desenvolvimento anuais obrigatórias.

Incremento da autonomia das áreas de gestão de pessoas dos órgãos e entidades da APF: proporcionar, ao certificar os profissionais da área, maior autonomia na implementação de políticas públicas, na gestão e na tomada de decisões na área, e com isso, desonrar o órgão central do trabalho operacional.

Minimização de erros e retrabalhos: capacitar os profissionais da área de forma a minimizar erros e, por conseguinte, retrabalhos, propiciando mais tempo para uma atuação mais estratégica e menos operacional.

Melhora no desempenho dos servidores e gestores que atuam na área de gestão de pessoas: propiciar uma melhora no desempenho desses profissionais a ser mensurada em suas avaliações de desempenho que deverão, por meio do ato normativo a ser editado, levar em conta a participação nas ações de desenvolvimento programadas, a aquisição da certificação e da medalha e no desenvolvimento das competências previstas nos Caderno de Competências.

PERFIL DOS SERVIDORES DE GESTÃO DE PESSOAS



De acordo com o painel “Perfil dos Profissionais de Gestão de Pessoas do SIAPE” levantado pela Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP, há 16 mil servidores ativos nas unidades de gestão de pessoas de 202 órgãos do Sipec, sendo que 1.643 estão em abono permanência, benefício pecuniário concedido ao servidor ativo que opte por permanecer em atividade após ter cumprido todos os requisitos para aposentadoria voluntária, até completar os requisitos para a aposentadoria compulsória.

Ao longo de 2025, 2026 e 2027, estima-se que mais da metade dos servidores das unidades de Gestão de Pessoas se aposentará, totalizando aproximadamente 8.771 profissionais. Essa redução significativa pode impactar diretamente a continuidade e a eficiência das atividades, pois a organização perderá um vasto conhecimento institucional acumulado por esses servidores ao longo dos anos. Além da necessidade de reposição de pessoal e de desenvolvimento das competências desses novos servidores que irão chegar, o aprimoramento contínuo dos servidores que já atuam nas unidades de gestão de pessoas é fundamental e deve fazer parte da estratégia de um planejamento sucessório.

Outros dados apresentados demonstram que a maioria dos servidores são mulheres brancas, de faixa etária entre 31 a 50 anos. A diversidade limitada pode indicar a necessidade de políticas mais inclusivas, que promovam um ambiente organizacional mais representativo. A diversidade no ambiente de trabalho é essencial para garantir uma gestão mais equitativa, criativa e alinhada às necessidades da sociedade. Investir na conscientização dos servidores sobre a importância da diversidade contribui para um ambiente organizacional mais acolhedor inovador.

Quanto à formação acadêmica, a grande maioria possui ensino superior (12.025 servidores), o que demonstra um perfil qualificado, sendo 1.629 com mestrado e 530 com doutorado, sendo que 387 servidores se encontram em afastamento para capacitação e os custos de licença-capacitação somam R\$ 3,55 milhões.

No entanto, ainda existem profissionais com formação apenas em nível médio (1.504), o que reforça a necessidade de capacitação desses atores. É fundamental que todos os profissionais tenham acesso a oportunidades de atualização e aprimoramento de competências. Isso não apenas reduz possíveis disparidades entre os níveis de formação dentro das equipes, mas também contribui para a eficiência dos processos administrativos.

O modelo de trabalho dos servidores se divide entre presencial (10.978), teletrabalho parcial (3.748), teletrabalho integral (1.183), e teletrabalho no exterior (13). Os avanços tecnológicos das ferramentas e soluções digitais estão transformando continuamente a forma como as atividades são desempenhadas, exigindo dos profissionais um conjunto cada vez mais específico de habilidades. Para acompanhar essas mudanças e garantir eficiência nos processos, é essencial investir em atualizações constantes, promovendo o aprimoramento das competências necessárias para o uso adequado dessas tecnologias.

O índice de absenteísmo registrado foi de 5,80%. Dos servidores ativos, 637 estão em afastamento para tratamento de saúde, 523 em outros tipos de afastamento, e os custos relacionados à licença-saúde alcançaram R\$ 2,33 milhões. Esse número reflete não apenas um impacto financeiro expressivo para a administração pública, mas também acende um alerta sobre o bem-estar dos servidores e as condições do ambiente de trabalho.

O alto número de afastamentos pode estar relacionado a diversos fatores, mas torna-se essencial que a gestão pública adote medidas para promover um ambiente de trabalho saudável, no qual o bem-estar dos servidores seja tratado como prioridade. Isso envolve ações preventivas que busquem minimizar os fatores de risco para a saúde mental destes profissionais. Entre as iniciativas que podem ser implementadas, a promoção de um ambiente organizacional baseado na empatia, no acolhimento e na escuta ativa pode fortalecer as relações interpessoais e reduzir o desgaste emocional; a adoção de práticas de comunicação respeitosas e inclusivas, que incentivem o diálogo aberto e construtivo, pode evitar conflitos e promover um clima organizacional mais harmonioso.

Neste sentido, é também muito importante que o órgão central promova políticas e ações que reconheçam e valorizem o profissional da área de gestão de pessoas melhorando o clima organizacional e incentivando a entradas de novos servidores na área.

Os dados indicam que a maior parte dos profissionais de gestão de pessoas, 5.305 servidores, recebe até 5 salários-mínimos (faixa salarial 1), seguidos pela faixa de acima de 13 salários-mínimos com 4.721 servidores (faixa salarial 5). Isso evidencia uma disparidade na distribuição, indicando que há tanto uma grande quantidade de servidores com remuneração mais baixa quanto um grupo expressivo com remuneração elevada. Essa polarização salarial pode refletir desniveis de qualificação, experiência e tempo de serviço entre os servidores.

A presença de muitos servidores em ambas as extremidades reforça a necessidade de ações distintas de desenvolvimento para públicos com perfis diferentes. Para a faixa salarial 1, programas de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais podem contribuir para o seu crescimento e sua movimentação para cargos de liderança.

Já para os servidores da faixa salarial 5, é importante preparar sucessores e promover a transferência de conhecimento desses profissionais. O desenvolvimento contínuo também deve abranger essa faixa, com foco em liderança, inovação e mentoria.

Os outros dados apontam que 2.121 estão na faixa de 5 a 8 salários-mínimos (faixa salarial 2), 2.070 na faixa de 8 a 10 salários-mínimos (faixa salarial 3), e 1.772 na faixa de 10 a 13 salários-mínimos (Faixa salarial 4).

O painel também apresenta os afastamentos dos servidores distribuídos em três categorias: “Outras”, “Saúde” e “Capacitação”, comparando esses dados entre as cinco faixas salariais. A faixa salarial 1 (até 5 salários-mínimos), apresenta o maior número de afastamentos por “Outras” razões: 376 casos, seguido por um número de afastamentos por saúde de 62, e apenas 5 por capacitação. A faixa salarial 5 (acima de 13 salários-mínimos) apresenta 62 afastamentos por “Outras” razões, e é a faixa salarial com maiores números de afastamentos por saúde (263) e por capacitação (204). As outras faixas salariais apresentam números semelhantes de afastamento.

A Faixa Salarial 1 (até 5 salários-mínimos), que representa a maior parte da força de trabalho, apresenta o registro de apenas 5 afastamentos por capacitação, um número extremamente reduzido em comparação à Faixa Salarial 5 (acima de 13 salários-mínimos). Isso sugere uma necessidade de estimular a cultura de aprendizagem contínua para estes servidores. A faixa salarial 5 registrar o maior número de afastamentos para capacitação pode estar relacionado à percepção de que a qualificação é essencial para manter-se competitivo ou exercer funções estratégicas, mas é necessário democratizar o acesso à capacitação, promovendo políticas que estimulem a participação das demais faixas.

Observa-se que os dados analisados reforçam a necessidade de investimentos contínuos em desenvolvimento dos profissionais de gestão de pessoas, uma vez que eles desempenham um papel estratégico na administração pública. Investir no aprimoramento desses profissionais não apenas valoriza o capital humano da instituição, mas também contribui para uma gestão pública mais eficiente e alinhada às necessidades da sociedade.

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E DESCRIPTORES

Para levantar as competências comuns a todos os servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas, os dezesseis órgãos e entidades da administração pública federal que participaram do Projeto de Certificação em Gestão de Pessoas preencheram um instrumento para identificar essas competências, conforme consta no Anexo I.

Após o preenchimento desse questionário, a equipe técnica da CGDDP/DECAR analisou as informações, organizou-as em uma planilha eletrônica e iniciou o trabalho de descrição de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes propostos pelos participantes.

Em seguida, foram realizadas reuniões por órgão e entidade participante do projeto, com o intuito de realizar discussões e alinhamentos a partir das competências inicialmente levantadas.

Após essa etapa, houve uma nova rodada de análise das competências transversais levantadas, com o intuito de fazer a consolidação e tratamento das informações de todos os órgãos e entidades. As competências então, foram categorizadas conforme os temas a seguir:

1. Normativos;
2. Gestão de Mudanças;
3. Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC;
4. Gestão Administrativa;
5. Estratégia e Visão Sistêmica;
6. Gestão de Pessoas;
7. Gestão de Processos;
8. Gestão Orçamentária;
9. Inovação, análise e tomada de decisões; e
10. Comunicação e Relacionamento Interpessoal.

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E DESCRIPTORES

A partir daí, foi realizada uma oficina com os representantes dos órgãos e entidades participantes do projeto com o intuito de elaborar os descriptores das competências transversais para os servidores que atuam na área de gestão de pessoas, alinhados à INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2021 (IN SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº21/2021), norma que regulamenta o Decreto nº 9.991 de 2019.

Vale ressaltar que as competências comuns levantadas pelas áreas de GP que já haviam sido citadas no Anexo I da IN SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº21/2021 - Competências Transversais de um setor público de alto desempenho - não foram consideradas novamente na descrição final das competências transversais de GP.

Os principais conceitos utilizados para a realização desse trabalho foram:

Competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para o desenvolvimento das funções exercidas pelas pessoas, para o alcance dos objetivos da instituição.

Conhecimento (saber): conjunto de informações acumuladas por uma pessoa durante a sua vida. Está relacionado ao domínio técnico sobre determinado tema ou assunto.

Habilidade (saber fazer): refere-se à aplicação produtiva do conhecimento, é o saber fazer, ou seja, está relacionada à capacidade de utilizar os conhecimentos em uma ação.

Atitude (querer fazer): está relacionada ao interesse da pessoa, a sua determinação em querer fazer. Refere-se aos aspectos sociais e afetivos envolvidos no trabalho.

Diante disso, como resultado principal desse trabalho, serão apresentadas a seguir as catorze competências que são transversais para todos os servidores que atuam na área de gestão de pessoas.



1. VISÃO ESTRATÉGICA

CAPACIDADE DE DESENVOLVER E IMPLEMENTAR POLÍTICAS, PROJETOS, PROCESSOS, SOLUÇÕES E METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COM VISÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO E DA APF, PARA MELHORAR A EFICIÊNCIA DAS ENTREGAS À POPULAÇÃO.

Essa competência refere-se à capacidade da área de gestão de pessoas de reconhecer-se com basilar a qualquer órgão ou entidade e se fazer perceber como tal, afinal, as organizações são feitas de pessoas.

Neste sentido, essa competência refere-se também à capacidade de criar e aplicar políticas, projetos e processos relacionados à gestão de pessoas, com o objetivo de melhorar a eficiência organizacional. Isso envolve compreender a visão estratégica da organização, incluindo a administração pública federal, para assegurar que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo da instituição.

Além disso, é importante considerar a implementação de soluções e metodologias que contribuam para aprimorar o desempenho das equipes, garantindo que as entregas sejam mais eficazes, rápidas e de melhor qualidade.

Essa competência contempla também o alinhamento da gestão de pessoas com as necessidades estratégicas da organização, buscando sempre a otimização e a melhoria contínua dos resultados.

Essa visão integrada permite maximizar os impactos das ações de gestão de pessoas, diretamente ligadas à missão e à visão estratégica da organização, e reflete o compromisso com a melhoria da qualidade das entregas realizadas.

2. ANÁLISE CRÍTICA DE PROCESSOS

CAPACIDADE DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO E COMPREENDÊ-LOS DE FORMA INTEGRADA E SISTÊMICA, VISANDO A OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS E O APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO DA GESTÃO DE PROCESSOS E SUAS METODOLOGIAS.

Essa competência envolve a habilidade de identificar oportunidades de melhoria nos processos de trabalho, ou seja, trata-se de avaliar todos os componentes de um processo, suas interações e impactos, seus gargalos e dificuldades para identificar pontos de melhoria e otimizar o seu desempenho.

O foco é a melhoria contínua, buscando sempre aperfeiçoar a gestão dos processos e as metodologias utilizadas, com o objetivo de alcançar melhores resultados. Isso implica em adotar uma abordagem crítica e estratégica, considerando o contexto organizacional e os objetivos de longo prazo. A análise crítica permite ajustar e aprimorar os processos de forma eficiente, garantindo maior produtividade e qualidade nas entregas.



3. GESTÃO DE MUDANÇAS

CAPACIDADE DE PLANEJAR, PROPOR,
IMPLEMENTAR E COMUNICAR MUDANÇAS
INSTITUCIONAIS, MANTENDO O FOCO, A
PRODUTIVIDADE E A QUALIDADE DAS ENTREGAS,
MOBILIZANDO PESSOAS PARA A TOMADA DE
DECISÃO.

Essa competência refere-se à habilidade de liderar processos de mudança dentro de uma organização, com foco no planejamento, proposição e implementação de mudanças de forma estruturada. Envolve comunicar essas mudanças de maneira clara e eficaz, assegurando que todos os envolvidos compreendam os objetivos e os impactos das transformações. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento dessa competência visa garantir que a produtividade e a qualidade das entregas não sejam prejudicadas, motivando as pessoas a se engajarem no processo e a contribuírem para a tomada de decisão colaborativa, o que facilita a adaptação e o sucesso da mudança.

Também se refere a compreensão de que mudanças são oportunidades e sobre a capacidade de se manter aberto às mudanças com olhar crítico, mas proativo.

4. CONFORMIDADE LEGAL NA GESTÃO DE PESSOAS

CAPACIDADE DE INTERPRETAR E APLICAR LEGISLAÇÕES, NORMAS E DIRETRIZES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, GARANTINDO A CORRETA APLICAÇÃO NOS PROCESSOS DE TRABALHO DA GESTÃO DE PESSOAS.

A conformidade legal na gestão de pessoas refere-se à habilidade de entender e aplicar corretamente as legislações, normas e diretrizes da Administração Pública Federal nos processos de gestão de pessoas. Isso envolve interpretar as leis e regulamentos aplicáveis, assegurando que todas as práticas e decisões que ocorrem no âmbito das unidades de gestão de pessoas estejam em conformidade com os requisitos legais.

A competência visa preparar os servidores para que os processos de trabalho da gestão de pessoas sejam realizados de maneira legal e ética, minimizando riscos e garantindo a integridade organizacional.

Também se refere a reter conhecimentos e aprender práticas de trabalho que desenvolvam visão analítica, empoderando os servidores na aplicação correta da legislação de gestão de pessoas.

5. FLUÊNCIA DIGITAL

CAPACIDADE DE UTILIZAR DIFERENTES SOLUÇÕES DIGITAIS E TECNOLÓGICAS PARA OTIMIZAR ESTRATÉGIAS, PROCESSOS E FERRAMENTAS PARA A REALIZAÇÃO DE ENTREGAS.

A fluência digital é a capacidade de utilizar diversas ferramentas, soluções digitais e tecnologias para aprimorar e otimizar processos, estratégias e métodos de trabalho. Isso envolve saber selecionar e aplicar as tecnologias mais adequadas para facilitar a execução de tarefas e a entrega de resultados de forma eficiente.

Além disso, a fluência digital permite adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas, garantindo a atualização constante das ferramentas e metodologias utilizadas, o que contribui para a melhoria contínua da produtividade e da qualidade nas entregas, sendo fundamental para os servidores atualmente.

É importante que o servidor com essa competência possa identificar tendências e impactos das tecnologias sobre a área de GP, utilizar recursos digitais para modernizar as suas práticas, automatizar rotinas e processos de trabalho, aumentar a agilidade e segurança e ainda garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos.

Não se confunde com o conhecimento dos sistemas estruturantes de gestão de pessoas que está previsto em outra competência.

6. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

CAPACIDADE DE IDENTIFICAR, COLETAR, ORGANIZAR, TRATAR E ANALISAR DIFERENTES TIPOS DE DADOS INTERNOS E EXTERNOS À ORGANIZAÇÃO, APLICANDO MÉTODOS DE PESQUISA, MODELAGEM E USO DE EVIDÊNCIAS PARA SUBSIDIAR A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS.

Essa competência exige a habilidade de transformar dados e informações em conhecimento, que pode ser usado para embasar decisões e ações estratégicas, alinhadas com os objetivos e necessidades do órgão ou entidade.

A capacidade de trabalhar com dados de forma organizada, estruturada e eficiente, além de usar métodos que permitam tratar e gerar informação e conhecimento é uma competência fundamental para os servidores que atuam na área de GP.

7. REDAÇÃO TÉCNICA

CAPACIDADE DE ELABORAR TEXTOS TÉCNICOS,
ATOS NORMATIVOS E BOAS PRÁTICAS DE
REDAÇÃO OFICIAL DE MANEIRA ACESSÍVEL E
COM LINGUAGEM INCLUSIVA E SIMPLES.

A competência de redação técnica é essencial para uma comunicação eficaz. Ela envolve a capacidade de elaborar textos técnicos, atos normativos e boas práticas de redação oficial de maneira acessível, utilizando uma linguagem inclusiva e simples. Essa habilidade é fundamental para garantir que as informações sejam compreendidas por todos os leitores, independentemente de seu nível de conhecimento técnico, considerando, principalmente, o alcance das comunicações realizadas pela área de GP. Além disso, a linguagem inclusiva é um aspecto crucial, pois assegura que todos os leitores se sintam representados e respeitados.

Na prática, a competência de redação técnica pode ser aplicada em diversos contextos, como na elaboração de relatórios, manuais, legislações e outros documentos oficiais. Textos técnicos e atos normativos bem redigidos facilitam a comunicação entre diferentes setores e níveis hierárquicos, promovendo a transparência e a eficiência. A competência em redação técnica é, portanto, essencial para transmitir informações complexas de maneira clara e acessível.

8. CONHECIMENTO DOS SISTEMAS ESTRUTURANTES DE GESTÃO DE PESSOAS

CONHECER OS SISTEMAS ESTRUTURANTES DE
GESTÃO DE PESSOAS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL COMO APOIADORES DOS
PROCESSOS DE TRABALHO.

A competência de sistemas estruturantes envolve o conhecimento básico dos sistemas de informação utilizados pela gestão de pessoas na Administração Pública Federal, como por exemplo, o Sigepe (Sistema de Gestão de Pessoas), SIAPE, SIAPE SAÚDE e SouGov. Essa competência abrange a compreensão das principais funcionalidades e fluxos de trabalho desses sistemas.

O conhecimento desses sistemas permite que o servidor compreenda como são utilizados e como apoiam os processos de trabalho da área de GP, além de buscar o cumprimento dos normativos e o alinhamento com as políticas públicas de gestão de pessoas.

Importante salientar que essa competência visa o conhecimento amplo e não a competência técnica de saber utilizar cada um desses sistemas, que será definida quando for realizado o mapeamento das competências específicas dos servidores de gestão de pessoas.



9. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

CONHECIMENTO DE COMO PLANEJAR,
EXECUTAR E MONITORAR DE FORMA EFETIVA
OS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS
PARA A GESTÃO EFICIENTE DO ERÁRIO.

A competência em gestão orçamentária e financeira implica entender os processos de elaboração do orçamento, a alocação de recursos, a execução das despesas e a avaliação do desempenho financeiro. Além disso, é essencial compreender como é feito o acompanhamento das metas orçamentárias, o controle de gastos e assegurar que os recursos sejam utilizados de acordo com as prioridades estabelecidas, sempre com foco na transparência, eficiência e responsabilidade.

Essa competência é crucial para garantir a boa utilização dos recursos públicos e para o alcance dos objetivos da administração pública de forma sustentável e alinhada com as políticas públicas.



10. ADAPTABILIDADE

CAPACIDADE DE AJUSTAR-SE A MUDANÇAS
INTERNAS E EXTERNAS, ENFRENTAR DESAFIOS
E ATUAR COM FLEXIBILIDADE.

Essa competência está relacionada à capacidade que o servidor tem de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho, situações inesperadas e às novas demandas que possam surgir. A adaptabilidade está ligada à flexibilidade contemplando também a capacidade de se reinventar e ajustar a sua forma de trabalhar e agir, sendo isso fundamental para o sucesso em ambientes dinâmicos e desafiadores, como a área de GP.

Desenvolver essa mentalidade contribui para o aprimoramento do servidor e fortalece a capacidade de lidar com adversidades e mudanças. A adaptabilidade, portanto, é um processo dinâmico de autoconhecimento e evolução, que ajuda a preparar o servidor para enfrentar os seus desafios.

11. AUTODESENVOLVIMENTO

CAPACIDADE DE AVALIAR O PRÓPRIO COMPORTAMENTO E DESEMPENHO PROFISSIONAL, IDENTIFICANDO PONTOS FORTES E NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO VISANDO RESULTADOS CONCRETOS E EFETIVOS E ADOTANDO MENTALIDADE DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO CONTÍNUO.

A competência de autodesenvolvimento refere-se à capacidade de o servidor avaliar seu desempenho de forma crítica buscando melhorar sempre e compreendendo que a excelência profissional é uma construção gradativa e perene.

Também diz respeito a capacidade de abertura para feedbacks de chefia e colegas estimulando diálogo franco, respeitoso e inclusivo. Está diretamente relacionada a competência Inteligência Emocional.

12. GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

CAPACIDADE DE MANTER RELAÇÕES
INTERPESSOAIS E INTERGRUPAIS DE FORMA
HARMÔNICA, CONCILIANDO INTERESSES E
IDENTIFICANDO SOLUÇÕES EFICAZES PARA A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EVITANDO
PERSONALISMOS.

Essa competência refere-se à habilidade de estabelecer e manter as relações de forma harmoniosa e produtiva, com foco na colaboração e no trabalho em equipe. No contexto da administração pública, essa competência é essencial para garantir um ambiente de trabalho saudável, onde diferentes atores – sejam servidores, gestores ou cidadãos – possam interagir de maneira construtiva, respeitosa e alinhada com os objetivos institucionais. A capacidade de conciliar interesses diversos e, ao mesmo tempo, identificar a soluções eficazes é um dos pilares dessa competência.

A gestão de relacionamentos também envolve a habilidade de identificar soluções que atendam aos interesses de todos os envolvidos, buscando o bem comum e evitando a influência de personalismos ou disputas pessoais que possam prejudicar a eficiência e o foco nas metas organizacionais. Isso significa que, ao lidar com diferentes partes, o servidor deve ser capaz de agir com imparcialidade, promovendo um ambiente de confiança mútua e respeito. Essa habilidade facilita a construção de alianças estratégicas e o alcance de consensos, tornando as decisões mais assertivas e amplamente aceitas.

A gestão de relacionamentos é crucial para o sucesso das políticas públicas, uma vez que promove a cooperação entre diferentes áreas e facilita a comunicação entre diversos atores. Um bom relacionamento interpessoal e intergrupal contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo, resiliente e inovador, o que, por sua vez, melhora a qualidade dos serviços prestados.

13. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

CAPACIDADE DE RECONHECER E COMPREENDER EMOÇÕES E NECESSIDADES AO INTERAGIR COM OUTRAS PESSOAS, GERINDO SEUS COMPORTAMENTOS COM AUTOCONSCIÊNCIA, AUTORREGULAÇÃO E RESILIÊNCIA, GARANTINDO COMUNICAÇÃO RESPEITOSA E INCLUSIVA, ENGAJANDO-SE ATIVAMENTE NAS CONVERSAS E EQUILIBRANDO ESCUTA E EXPRESSÃO DE IDEIAS, FACILITANDO A INTERAÇÃO.

A inteligência emocional está diretamente relacionada com as human skills como a escuta ativa, a capacidade de resolução de conflitos, a autoconsciência, a empatia e o pensamento crítico.

Refere-se a capacidade de compreender sua maneira de ser e de manifestar suas emoções utilizando seus pontos fortes e trabalhando seus pontos fracos nas interações com equipes, com outras unidades internas do órgão e com o público externo.

Também se refere a capacidade de ser empático na interação com outras pessoas sabendo os momentos de escutar e de se posicionar, respeitando pensamentos, sentimentos e crenças e garantindo a inclusão.



14. ATENDIMENTO

CAPACIDADE DE ATENDER PESSOAS DE FORMA EFICIENTE, CORTÉS, CLARA, SIMPLES E INCLUSIVA, COM FOCO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS, ATUANDO COM PROATIVIDADE E AGILIDADE E COM POSTURA ÉTICA, DISCRIÇÃO E IMPARCIALIDADE PARA GERAR CONFIANÇA E CREDIBILIDADE.

A competência de atendimento, fundamental para os servidores que atuam na área de GP, abrange todos os tipos de atendimentos realizados, incluindo os que são feitos como uma consultoria interna e os que são relacionados ao atendimento das demandas das pessoas.

Um atendimento de qualidade exige não apenas o domínio das informações e processos, mas também a capacidade de se comunicar de forma acessível e inclusiva, respeitando a diversidade e as necessidades específicas de cada pessoa.

Além disso, contempla o conhecimento dos princípios, valores, regras e normas relacionados ao código de ética dos servidores públicos federais e a atuação de forma consciente e responsável da função pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto CerGP, conforme apresentado, em sua primeira etapa, realizou o mapeamento das competências comuns dos servidores de gestão de pessoas de órgãos e entidades da administração pública federal, que deverão ser consideradas para o desenvolvimento das trilhas de aprendizagem em conjunto com a Enap. O mapeamento das competências transversais permitiu não apenas reconhecer lacunas de desenvolvimento, como também orientar a Certificação em Gestão de Pessoas, que deve estar alinhada às necessidades reais da administração pública federal.

Além disso, importante destacar que foi fundamental a participação e o engajamento dos órgãos e entidades na primeira etapa desse projeto. A seleção realizada, incluindo ministérios, agências governamentais, institutos, universidades, Polícia Federal e o Banco Central, procurou garantir a diversidade de realidades existentes na administração pública e a troca de experiências e boas práticas, fundamentais para a construção desse trabalho.

Na segunda etapa desse projeto, o foco é o mapeamento das competências técnico/específicas, que contempla as áreas de Gestão de Pessoas, aprofundando o diagnóstico e tornando possível a personalização das demais trilhas de aprendizagem.

Vale ressaltar que todo o detalhamento das competências levantadas junto aos órgãos e entidades será considerado para a construção das trilhas de aprendizagem.

A abordagem do projeto, pautada na escuta ativa de diversos órgãos e entidades, assim como da Secretaria de Gestão de Pessoas e da Secretaria de Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, visa responder de forma estratégica, a partir da Certificação em Gestão de Pessoas, à pergunta central: “Como podemos aprimorar o desenvolvimento de competências de modo a melhorar o desempenho e propiciar uma atuação mais estratégica dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas?”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como principais benefícios esperados com a Certificação em Gestão de Pessoas, destacam-se uma maior efetividade na alocação de recursos de capacitação, com foco em demandas concretas e alinhadas aos objetivos organizacionais; fortalecimento da cultura de aprendizagem contínua, a partir da institucionalização de uma certificação em gestão de pessoas, alinhada à política de desenvolvimento; melhoria na qualidade da entrega dos serviços de gestão de pessoas, com impacto direto na experiência do servidor e na eficiência dos processos internos; reconhecimento da gestão de pessoas como área estratégica da administração pública, reforçando seu papel como parceira da alta gestão.

Importante destacar que da análise do perfil dos servidores de gestão de pessoas, entende-se que as trilhas de aprendizagem devem ser desenvolvidas:

- Para atingir um número expressivo de servidores espalhados em todo o País, portanto deve ter capilaridade;
- Para servidores muito experientes, que atuam na área a muitos anos, mas também para servidores pouco experientes, que estão chegando na área de GP;
- Com base em metodologias ativas que estimulem a participação do público-alvo e baseada em atividades práticas do cotidiano desses servidores;
- De maneira a valorizar os servidores de GP e o desenvolvimento constante por meio de ambiente gameficado.

Os próximos passos desse projeto são: incluir na Instrução Normativa nº 21/2021 as competências transversais para os servidores das áreas de Gestão de Pessoas; mapear as competências técnico/específicas das áreas de Gestão de Pessoas; desenvolver as trilhas de aprendizagem; elaborar o caderno de competências de Gestão de Pessoas; realizar a turma piloto para a certificação; avaliar o piloto e elaborar o normativo para a certificação.

ANEXO I

Instrumento para identificar as competências de Gestão de Pessoas

Este instrumento tem como objetivo levantar informações para identificar o perfil profissional e as competências necessárias aos profissionais que atuam na área de GP.

Observações importantes:

- Aponte os conhecimentos, habilidades e atitudes ideais (desejáveis) para gerar os melhores resultados para a área de GP;
- Evite a análise baseada em pessoas e cargos existentes.

Principais conceitos:

- Conhecimentos: trata-se dos conhecimentos necessários para a execução atividades/entregas.
- Habilidades: as habilidades necessárias para o desempenho das atividades/entregas, ou seja, a capacidade de transformar os conhecimentos adquiridos em prática (SABER FAZER).
- Atitudes: diz respeito ao comportamento do servidor, ou seja, a forma como ele se posiciona diante das situações no ambiente de trabalho (SER);
- Formação: identificar qual formação acadêmica é necessária para executar as atividades/entregas, considerando o nível de escolaridade (médio ou superior) desejável e, também, a área de formação que possa contribuir melhor para os resultados da área.

Questões:

- 1.Para trabalhar na área de GP, quais são os CONHECIMENTOS TRANSVERSAIS (grandes áreas do saber) necessários para atuar nas suas atividades/entregas? Justifique sua resposta.
- 2.O que os servidores da área de GP precisam SABER FAZER (habilidades) para executar as suas atividades/entregas? Liste as principais habilidades desejáveis para o melhor desempenho nas atividades/entregas. Justifique sua resposta.
- 3.Como as pessoas precisam SER (atitudes) para contribuir com o melhor desempenho e o alcance dos resultados propostos para a área de GP? Liste as atitudes desejáveis para o melhor desempenho nas atividades/entregas. Justifique sua resposta.
- 4.Com base nas respostas das perguntas anteriores responda: qual(is) é(são) a(s) FORMAÇÃO(ÕES) ACADÊMICA(S) mais adequada(s) para realizar as atividades/entregas da área de GP? Existe alguma formação específica para alguma atividade/entrega? Justifique sua resposta.
- 5.Observando as atividades/entregas da área de GP, juntamente com os respectivos fluxos de trabalho, é desejável a participação de profissionais com formação de nível médio? Em caso positivo, identifique em quais atividades/entregas é possível integrar profissionais com formação de nível médio e explique.
- 6.Caso seja identificada a necessidade de profissionais de nível médio, há diferença de competências em relação ao nível superior? Se sim, quais?