Enap Escola Nacional de Administração Pública

Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira

Módulo 2 Competências organizacionais e individuais

Conteúdo para impressão

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente
Gleisson Rubin

Diretor de Desenvolvimento Gerencial
Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância
Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudista
Rosane Schikmann (2006)

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

© Enap, 2015

Enap - Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Objetivos do Módulo 5

1. Conceituando Competência 5

2. Competências Individuais 6

2.1. Componentes das Competências 9

2.2. Desenvolvimento de Competências 11

3. Competências Organizacionais 12

3.1. Desdobramentos das Competências Organizacionais 12

3.2. Competências no contexto da Administração Pública - competências para atender ao cidadão 13

3.3. Competências do RH na Administração Pública 14

Módulo 2 Competências organizacionais e individuais

Objetivos do Módulo

Ao final deste módulo, espera-se que você seja capaz de:

- Resumir a evolução do conceito de competência, explicando sua definição e componentes.
- Descrever competência individual de acordo com a definição adotada no curso, explicando e exemplificando seus componentes.
- Descrever o conceito de competência organizacional, diferenciando competências essenciais e funcionais.
- Discutir as competências necessárias para o profissional de RH na Administração Pública, identificando como elas devem ser mobilizadas.

1. Conceituando Competência

Competências da Organização

Para que uma organização realize ações definidas em seu planejamento estratégico e consiga alcançar os resultados previstos, ela e seus ocupantes precisam deter um conjunto de competências que a instrumentalizem para isso.

Vamos, então, analisar e entender o que é competência e qual o seu significado no âmbito do trabalho e das organizações.

Evolução do Conceito de Competência

Nas décadas de 50 e 60 do século passado, quando se realizavam as análises da relação entre o desempenho no trabalho e os perfis das pessoas, consideravam-se o contexto social e familiar, as habilidades e atitudes separadamente do contexto do trabalho.

Entretanto, estudiosos da época, como McClelland e Boyatzis, perceberam que essa não era uma forma adequada para avaliar essa relação e identificar as causas do desempenho superior no trabalho.

Passou-se então a analisar o perfil profissional, considerando, simultaneamente, o seguinte conjunto de fatores: Conhecimentos, Educação, Habilidades, Desempenho no trabalho, Atitudes.

Mais recentemente outros estudiosos, como Zarifian e Le Boterf, entenderam que não basta possuir qualificações e habilidades, mas é necessário que esses elementos possibilitem o alcance dos resultados pretendidos, traduzidos em algo que seja produzido e entregue.

Além disso, Zarifian (1994) afirma que as mutações no conteúdo do trabalho são um dos fatores que participam da definição das competências necessárias para sua realização.

Diz ainda que essas mutações podem ser condicionadas por imprevistos, que classificou como: Eventos, Comunicação e Serviço.

- **Eventos -** revelam o caráter dinâmico e instável da situação de trabalho. O tratamento desses imprevistos é feito não só de forma individual, mas pela troca de experiências viabilizadas pelo fator seguinte: a Comunicação.
- **Comunicação -** possibilita a construção de entendimentos recíprocos sobre as situações que se apresentam na realização do trabalho.
- **Serviço -** refere-se ao que é realmente entregue como resultado do trabalho.

Podemos, então, construir um conceito de competência

Eventos, Comunicação e Serviço, por um lado, e Conhecimentos, Habilidades e Atitudes por outro, ao serem mobilizados de forma combinada, possibilitam a instrumentalização do indivíduo para a realização das atividades no trabalho e o alcance dos objetivos pretendidos.

As Dimensões da Competência

O conceito de competência pode ser entendido tanto na dimensão da **organização** como na do **indivíduo**.

Organização - As competências individuais devem formar um conjunto que possibilite à organização conseguir realizar sua missão e sua visão conforme os valores estabelecidos.

A composição desse conjunto varia muito de uma organização para outra, pois depende das diretrizes que cada uma delas estabelece, nas noções compartilhadas a respeito da organização e de seu ambiente que são coletivamente formados, e da cultura organizacional própria a cada uma delas.

Indivíduo - Em situação de trabalho, as competências das pessoas deverão ser compatíveis com as da organização e com suas necessidades.

Detalharemos, a seguir, essas duas dimensões de competência.

2. Competências Individuais

De modo genérico, no nível do indivíduo, o termo competência significa qualificação para realizar alguma atividade ou tarefa.

Quando dizemos que “tal pessoa tem competência para realizar uma determinada atividade ou tarefa”, na realidade, queremos dizer que ela detém conhecimentos e habilidades que possibilitam que ela a realize.

Assim, em primeira instância, podemos dizer que o conceito de competência está relacionado com conhecimentos e habilidades.

Competência Individual no Trabalho

Além dessa relação com as características do indivíduo, no contexto do trabalho o conceito de competência também se relaciona com os resultados obtidos pela realização de determinada atividade ou tarefa.

Outras definições incluem também o comportamento como um elemento que define o desempenho competente.

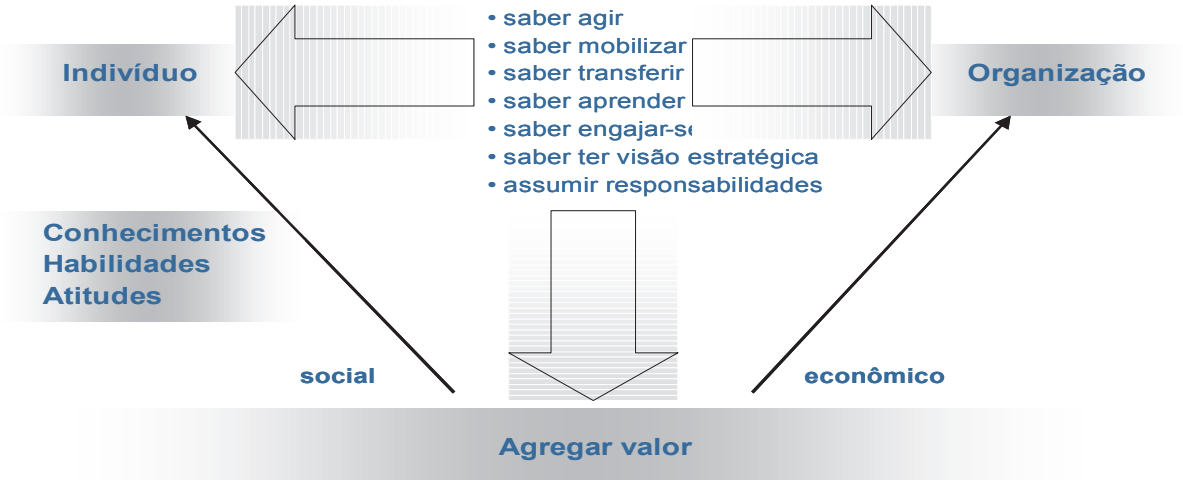
Alguns autores, como Parry (1996), vinculam a competência à realização de uma ou várias tarefas definidas para um cargo:

> *"Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho podendo ser medida e comparada com padrões definidos e pode ser desenvolvida por meio de treinamento".*

Segundo Fleury e Fleury (2000),

> *"A noção de competência aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo".*

Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: FLEURY, A., FLEURY, M.T. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

Fleury e Fleury descrevem um elenco de saberes constituídos de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as competências profissionais. Vamos, então, detalhar cada um desses saberes.

Enap

Competências Profissionais

Saber agir	- saber o que e por que fazer. - saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	- saber mobilizar recursos humanos, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	- compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	- trabalhar o conhecimento e a experiência. - rever modelos mentais. - saber desenvolver-se e propiciar desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	- saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	- ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	- conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY, A. FLEURY, M.T. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

Com base nesse elenco de saberes que concorrem para a formação de uma competência e para efeito deste curso, consideraremos a seguinte definição de competência:

> *"Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".*
>
> *(Fleury e Fleury, 2000)*

Esse conceito está de acordo com a definição adotada quando da instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

> *"Competências: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores visando o alcance dos objetivos da instituição".*

Há mais um fator a ser destacado quando se fala em competência: a "**capacidade de entrega**".

De nada adianta ser dotado de todos os requisitos necessários para a realização de uma atividade ou tarefa se eles não forem aplicados para prover os resultados desejados.

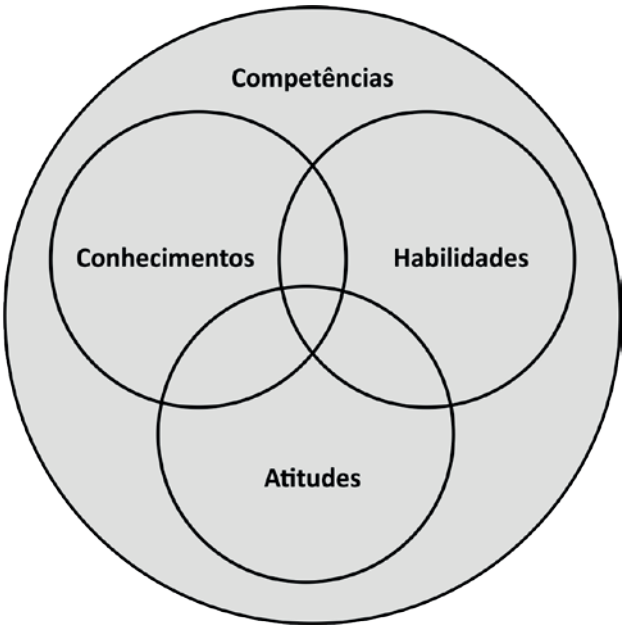
Mais do que isso: se o indivíduo for portador de uma competência que não serve para a realização dos objetivos da organização, esta não a reconhecerá como algo valioso e não estará disposta a recompensá-lo pela competência.

> *"Uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega"*
>
> *(Dutra, 2001)*

2.1. Componentes das Competências

Também para efeito deste curso, de forma simplificada e prática, consideraremos que as competências se compõem basicamente de: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Componente	Significado
Conhecimentos	Saber saber
Habilidades	Saber fazer
Atitudes	Saber ser / agir



Vamos agora detalhar cada um desses elementos.

Conhecimentos

São os aprendizados que o profissional precisa incorporar para desempenhar o seu trabalho.

Situam-se no âmbito cognitivo do desempenho e constituem-se no conjunto de informações específicas necessárias para desempenhar as tarefas no trabalho e solucionar problemas.

São adquiridos pela educação formal, pelos treinamentos e pelas experiências no trabalho.

Referem-se, portanto, à formação e à experiência e incluem:

Normas, regras, padrões, conceitos, teorias, recursos, informações sobre o ambiente em que se insere a organização, dificuldades, riscos.

Habilidades

São as práticas a serem treinadas e adotadas pelo profissional para que ele possa executar seu trabalho de forma eficiente.

Situam-se no âmbito operacional do desempenho do trabalho e se configuram por esquemas mentais, incluindo analogias, intuições, deduções e induções.

Referem-se ao domínio do uso de instrumentos, rotinas e procedimentos específicos do dia a dia de trabalho, destreza no uso de ferramentas, capacidade de negociação e de comunicação.

Enap

São exemplos de habilidades:

- **Raciocínio matemático -** utilizar recursos matemáticos com destreza para solucionar problemas dessa natureza.
- **Ouvir ativamente -** dar atenção aos assuntos narrados por outros, entender os pontos abordados, realizar perguntas apropriadas, sem interromper o locutor.
- Julgamento e tomada de decisão - considerar os custos e benefícios relativos às ações a serem tomadas para decidir qual ação será mais apropriada.
- **Capacidade analítica -** desmembrar dados e informações e utilizar a lógica para equacionar problemas e dificuldades em diferentes situações.
- **Gerenciamento do tempo -** utilizar com eficácia seu tempo e o dos outros.
- **Pensamento crítico -** utilizar a lógica e a racionalidade para identificar forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas, conclusões ou abordagens dos problemas.
- **Monitoria -** acompanhar e avaliar o próprio desempenho ou o de outras pessoas ou mesmo da organização, com vistas à identificação de pontos a serem melhorados ou de ajustados.
- **Solução de problemas complexos -** identificar problemas dessa natureza, estabelecer as possíveis relações entre as causas e definir alternativas de solução.
- **Comunicação verbal -** externar suas ideias e informações de forma que outros entendam facilmente.
- **Comunicação escrita -** redigir informações e ideias com clareza.
- **Argumentação lógica -** aplicar regras a problemas específicos para obtenção de respostas de forma lógica.
- **Percepção rápida -** comparar, rápida e apuradamente, números, objetos, figuras, etc., identificando semelhanças e diferenças.
- **Visualização -** imaginar como as coisas serão depois de decididas ou quando as partes forem agregadas ou rearranjadas.
- **Atenção seletiva -** concentrar-se na realização de uma tarefa.
- **Stamina -** superar-se, em termos físicos, após longo período de tempo na realização de uma atividade.

Atitudes

São os modos pelos quais os valores, os princípios e as crenças são aplicados pelo profissional e expressos sob a forma de condutas no ambiente do trabalho.

Posturas e comportamentos decorrentes de ideias, crenças e valores estabelecem os usos e costumes em um determinado ambiente de trabalho e, consequentemente, as formas de convivência profissional.

São relacionadas com o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos coletivos e referem-se à forma de ser e agir.

São exemplos de atitudes:

- **Persistência -** tenacidade para enfrentar obstáculos.
- **Iniciativa -** antecipar-se na proposição de ideias e na realização de atividades, predispondo-se a assumir responsabilidades e desafios.
- **Cooperação -** relacionar-se de forma a demonstrar a disposição de auxiliar os outros em diferentes situações.
- **Preocupação com outros -** ser sensível às necessidades e aos sentimentos dos outros.

- **Esforço -** estabelecer e manter objetivos pessoais desafiadores, demonstrando disposição para aprimorar as tarefas.
- **Autocontrole -** manter compostura, controlar emoções e evitar comportamento agressivo, mesmo em situações de dificuldade.
- **Tolerância ao stress -** aceitar situações adversas e de tensão tratando-as com calma e eficiência.
- **Confiabilidade -** ser responsável e cumpridor de suas obrigações e de seus compromissos.
- **Atenção aos detalhes -** ser cuidadoso a respeito dos detalhes e meticuloso na realização das tarefas.
- **Integridade -** atuar de forma honesta e ética.
- **Independência -** desenvolver os próprios meios de fazer as coisas, guiando-se por si e com pouca ou nenhuma necessidade de supervisão.
- **Inovação -** criatividade e pensamento alternativo para desenvolver novas ideias.

2.2. Desenvolvimento de Competências

Segundo Le Boterf, o processo de desenvolvimento de uma competência varia conforme o tipo de competência considerada e sua respectiva função.

Ele classifica as competências em cinco tipos diferentes e indica para cada um deles a sua respectiva função e a forma de desenvolvê-las, tanto pela educação formal quanto pela educação e experiência profissional e social.

Outro fator importante é a educação continuada. No mundo contemporâneo, todo profissional deve participar de processos de atualização, reciclagem e treinamento em novas qualificações por meio de eventos de educação.

Competências Individuais

Tipo de Competência	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento prático	Saber como fazer.	Educação profissional (cultura da empresa).
Conhecimento social (cultura que o indivíduo é portador)	Saber como se comportar (sociedade, família, trabalho).	Educação social e profissional.
Cognição	Saber como lidar com a informação; saber como aprender.	Educação formal e continuada, experiência social e profissional.

Fonte: FLEURY, A. FLEURY, M.T. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

3. Competências Organizacionais

Em nível de organização, o conceito de competência está relacionado à sua capacidade de mesclar, combinar e integrar recursos para produzir resultados.

O conjunto das competências de uma organização confere-lhe caráter exclusivo e deve propiciar vantagem competitiva sustentável.

As competências organizacionais podem ser classificadas em:

- **Competências Essenciais -** são aquelas que diferenciam a organização perante seus pares e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência. Por essa razão elas devem ser difíceis de imitar e devem oferecer benefícios a seus clientes. Essas competências devem estar presentes em todas as áreas e níveis da organização.
- **Competências Funcionais -** são aquelas específicas para cada uma das áreas vitais da organização, como por exemplo, a criação, a produção e o planejamento.

Elas são típicas de cada área e devem estar presentes em uma delas e nas pessoas que as compõem.

3.1. Desdobramentos das Competências Organizacionais

As Competências Organizacionais desdobram-se em Competências Funcionais, correspondentes às funções específicas de cada área. Essas, por sua vez, desdobram-se em Competências Individuais que devem prover o conjunto de funções a serem realizadas por determinada área.

Esse desdobramento indica uma estreita ligação entre as Competências Organizacionais e as Individuais e a consequente necessidade de alinhamento dos indivíduos com a Missão a Visão e os Valores da organização.

Conteúdos e categorias das competências

Em termos de conteúdo das competências organizacionais, Zarifian (1999) classificou-as em cinco categorias:

- Competências sobre processos - conhecimentos sobre o processo de trabalho.
- Competências técnicas - conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- Competências sobre a organização - saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competências de serviço - aliar a competência técnica à reflexão sobre: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?.
- Competências sociais - autonomia, divisão de responsabilidades e comunicação.

Os conteúdos das competências possuem diferentes relevâncias dependendo do tipo da organização.

Para algumas, o essencial e relevante devem ser os processos de trabalho e os conhecimentos específicos sobre o trabalho, principalmente quando a produção depende de técnicas precisas de execução.

Em outras organizações, principalmente as prestadoras de serviço que lidam diretamente com o público, as competências de serviço são essenciais.

Há casos, como as organizações que atuam de modelo descentralizado, em que é essencial a adoção de mecanismos que garantam a atuação de forma simultaneamente autônoma e coordenada.

Todas essas considerações e análises são importantes para se definir o conjunto de competências que uma organização necessita para alcançar seus objetivos e concretizar sua Missão.

3.2. Competências no contexto da Administração Pública - competências para atender ao cidadão

Qualquer órgão público presta serviços ao cidadão - cliente, de forma direta ou indireta, e suas competências devem estar voltadas para a obtenção do máximo de eficiência, eficácia e efetividade.

Assim, as competências devem garantir que os recursos necessários para a prestação dos serviços sejam utilizados da melhor forma possível (eficiência), que se obtenha o resultado desejado (eficácia) de modo que atenda às necessidades e expectativas do cliente-cidadão, satisfazendo-o de forma completa (efetividade).

Os quadros de pessoal das organizações públicas devem ser compostos de indivíduos que possuam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a prestação dos serviços públicos.

Para isso, os profissionais de Recursos Humanos exercem papel fundamental. São eles que devem utilizar os mecanismos mais adequados para a alocação das pessoas, assim como para a identificação de necessidades de capacitação, reciclagem e treinamento com vistas à formação das competências individuais necessárias.

Enap

Enap

O Papel de Profissionais de Recursos Humanos

Em outras palavras, são os profissionais de recursos humanos que oferecem o suporte necessário para a Gestão de Pessoas, por meio do estabelecimento dos critérios que dizem respeito a questões, tais como:

- Planejamento da força de trabalho.
- Implementação de ações de desenvolvimento profissional.
- Criação de carreiras e estruturas remuneratórias.
- Avaliação de desempenho.
- Gestão por competências, entre outros.

Esses e outros temas serão tratados no próximo ***Módulo - Conceitos e princípios sobre Carreiras e Remuneração.***

Antes disso, é preciso apresentar alguns elementos sobre o perfil específico do profissional de Recursos Humanos na Administração Pública.

3.3. Competências do RH na Administração Pública

Vamos retomar o exemplo hipotético apresentado no Módulo I - Gestão Estratégica de Pessoas, em que definimos a Missão, a Visão e os Valores para a Unidade Central de Recursos Humanos da Administração Pública Federal.

Baseados também nos exemplos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes apresentados neste módulo, vamos definir algumas competências para os profissionais de Recursos Humanos que atuam na administração pública.

Conhecimentos

Além dos conhecimentos básicos sobre os temas que permeiam a gestão de pessoas, os profissionais de recursos humanos da Administração Pública deverão ter conhecimentos atualizados sobre:

- Legislação que rege o setor público.
- Novas tendências em gestão de pessoas de um modo geral.
- Princípios de gestão (planejamento estratégico, alocação de recursos, modelagem de RH, técnicas de liderança, métodos de produção).
- Tópicos em educação continuada e educação corporativa.
- Tópicos sobre comportamento e desempenho humano nas organizações, aprendizado e motivação.

Tais conhecimentos fornecerão os elementos necessários para que esses profissionais busquem adequar as novidades que forem surgindo às condições a que estão submetidos os recursos humanos, em termos de possibilidades e limitações legais.

Habilidades

- **Relacionamento interpessoal -** manter formas saudáveis de relacionamento com as pessoas e identificar aspectos a serem melhorados nas relações dos indivíduos.

- **Capacidade analítica e pensamento crítico -** conceber alternativas para o equacionamento de problemas.
- **Argumentação lógica e capacidade de negociação -** defender os pontos de vista com base na coerência dos argumentos.
- Expressão oral e textual clara e coerente.
- **Julgamento e tomada de decisão -** mapear os elementos necessários para as definições a serem tomadas.
- **Monitoria e instrutoria -** acompanhar e avaliar o próprio desempenho, o desempenho de outras pessoas ou mesmo da organização, com vistas à identificação de pontos a serem melhorados e ajustados.
- Estruturação e administração do tempo pessoal e da equipe

Atitudes

- **Inovação -** exercer a criatividade e conceber novas ideias para a gestão de pessoas.
- **Iniciativa -** propor e implementar as novas ideias.
- **Preocupação com os outros -** garantir que as necessidades e os sentimentos das pessoas, que são o foco de atuação dos profissionais de recursos humanos, sejam sempre considerados quando da proposição de novas ideias para a gestão de pessoas.
- **Autoeficácia -** confiar na capacidade pessoal de cumprir eficazmente as tarefas que lhe são atribuídas.

O perfil de competências dos profissionais de recursos humanos da Administração Pública:

Os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes destacados deverão ser mobilizados de forma combinada. É essa combinação que fornecerá as características exclusivas e adequadas à situação pretendida.

Definidas dessa forma, as competências serão quase como um documento identificador do tipo de profissional que atua em uma determinada organização, neste caso, uma organização pública.

Enap