



Enap

# Gestão por Competências

Módulo

**2** Conceitos, definições e  
tipologias de competências



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

### **Coordenador-Geral de Educação a Distância**

Carlos Eduardo dos Santos

### **Conteudista/s**

Maria do Carmo Martins (conteudista, 2019)

**Curso produzido em Brasília 2019.**



Enap, 2019

### **Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



# Sumário

<b>Apresentação do Módulo 2.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Competência .....</b>	<b>5</b>
1.1 Capital humano .....	8
1.2 Descrição do desempenho .....	8
<b>2. Tipologias de competências .....</b>	<b>9</b>
2.1 Modelo Governo Federal.....	10
2.2 Reconhecimento social.....	14
<b>3. Gestão por competências como processo sistêmico .....</b>	<b>14</b>
3.1 Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal .....	15
3.2 Alinhamento estratégico .....	16
3.3 Justificativas para o modelo .....	17
<b>4. Modelos de descrição de competências .....</b>	<b>19</b>
4.1 Descrição de competências por referencias de desempenho .....	19
4.2 Descrição de competências por elementos constituintes .....	21
4.3 Descrição de competências por grau de complexidade .....	23
<b>Encerramento do Módulo 2 .....</b>	<b>24</b>





# Módulo 2

## Conceitos, definições e tipologias de competências

### Apresentação do Módulo 2

Neste módulo trataremos de diferentes conceitos de competências existentes na literatura e seus diversos sentidos ao longo da história. Ao final do módulo, abordaremos com mais profundidade a definição de competência que adotaremos no curso.



### 1. Competência

Competência é um conceito milenar. No Código de Hamurabi, em 1750 a.C, o conceito já aparecia como adjetivo de autoridade e capacidade de um bom soberano. O conceito é apresentado em diferentes momentos da história, sempre relacionado à ideia de **autoridade** e **capacidade**.

## IMPORTANTE

Como sinônimo de autoridade, o conceito de competência está relacionado à área jurídica. Nessa área, competência é a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar ou julgar determinados assuntos. Assim, poderá ser compreendida como a responsabilidade de alguém a respeito de uma dada tarefa ou o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Tal conceito milenar também é usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinada ação ou trabalho.



O termo competência, **enquanto capacidade**, é melhor descrito no contexto organizacional. Ele tem sido utilizado para qualificar o indivíduo capaz de desempenhar adequadamente determinado papel em determinado contexto (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Talvez a primeira proposta contemporânea de competência tenha sido feita por McClelland (1973). Em seu artigo, ele chama a atenção e afirma que testes teóricos não deveriam ser empregados para avaliar competência, baseando-se no fato de que competências são observadas diretamente. Assim, o único meio viável para atestar a competência de um motorista seria observá-lo ao volante, e não em uma prova com papel e lápis.

O conceito de competência pode ser entendido como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções das que as pessoas exercem, visando o alcance dos objetivos da instituição. Essa definição foi proposta primeiramente por McClelland, em 1973, posteriormente por Fleury e Fleury, em 2001, e procura incorporar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 1998).

Vejamos o que significa cada um dos elementos constituintes da competência de acordo com essa proposta:

- **Conhecimento**

O conhecimento, de acordo com essa proposta, está relacionado ao saber acumulado pelo indivíduo durante toda a sua vida. Conhecimento é o saber, é o domínio teórico que a pessoa tem sobre determinado tema ou assunto (DUTRA, 2008 apud CARBONE, et al., 2009).

- **Habilidade**

A habilidade refere-se à aplicação produtiva desse conhecimento; é saber fazer, ou seja, está relacionada à capacidade do indivíduo de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação.

- **Atitude**

A atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho. Diz respeito ao interesse da pessoa, à sua determinação em querer fazer. Este conceito está envolvido com o sentimento ou predisposição da pessoa, que direciona sua conduta com relação aos outros, ao trabalho ou a situações (DURAND, 2000). Gagné et al.(1988, apud COELHO; FUERTH, 2009) relatam que atitudes são estados complexos do indivíduo que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a direção a ser seguida.



- **Conhecimento:**  
O elemento conhecimento corresponde às informações reconhecidas e integradas pela pessoa, que repercutem sobre seu julgamento ou comportamento.
- **Habilidades:**  
A dimensão habilidade é o saber fazer, é a técnica ou habilidade da pessoa em exteriorizar o conhecimento adquirido, produzindo resultados a partir deste.
- **Atitudes:**  
A dimensão atitude diz respeito à determinação da pessoa em querer fazer, refere-se a aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho.

Dessa forma, para agir de maneira competente, o indivíduo necessita saber o que precisa ser feito, como fazer e querer fazer. Mas não podemos esquecer que a competência só pode ser atestada quando observamos o comportamento da pessoa. O indivíduo que faz uma prova escrita sobre legislação de trânsito não é competente na direção. Só podemos atestar que o indivíduo é competente, enquanto motorista, quando o observamos dirigindo um automóvel, e não antes disso.



## 1.1 Capital humano



Quando a instituição fornece condições para que as competências de seus membros se desenvolvam, cria-se o maior diferencial dessa organização: o Capital Humano. Brandão, Leite e Carbone (2011) definem tal suporte institucional em três categorias:

1. Instruções a respeito do que deve ser feito, seja em formato de orientação ou em formato de feedback.
2. Instrumentos, equipamentos, ferramentas e recursos apropriados e em pleno funcionamento para as atividades propostas.
3. Incentivos, pecuniários ou não, para o desempenho dos colaboradores que se desempenham de forma diferenciada.

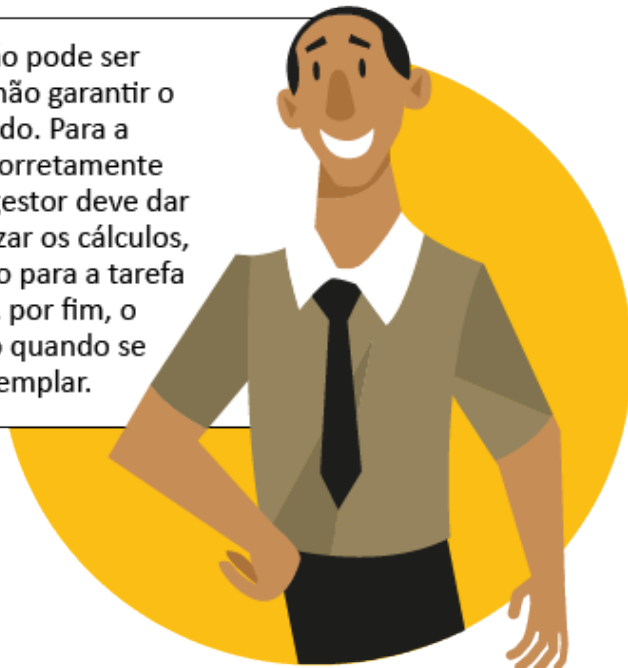
## 1.2 Descrição do desempenho

De forma resumida, descrever competências é definir quais comportamentos devem ser apresentados em um determinado ambiente de trabalho para permitir que a instituição alcance seus objetivos. Em outras palavras, é descrever o que o servidor deve ser capaz de fazer em seu posto de trabalho. Como veremos mais adiante, essa descrição deve ser feita de tal modo que possa ser observada por diferentes atores. Assim, descrever a competência “Elaborar cálculos em Excel” pode ser observada por diferentes pessoas da mesma forma.





Todavia, essa competência não pode ser desempenhada se a instituição não garantir o suporte institucional adequado. Para a competência mencionada ser corretamente desempenhada, por exemplo, o gestor deve dar instruções claras de quando realizar os cálculos, o computador deve ser adequado para a tarefa e com o software instalado e, por fim, o servidor deve ser reconhecido quando se desempenha de forma exemplar.



## 2. Tipologias de competências

Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certas competências é determinante para um melhor desempenho dos indivíduos, as organizações passaram a buscar estratégias que possam mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa mobilização leva a um desempenho mais eficiente e agrega valor pessoal e institucional. Mas, como adverte Dutra (2004, p. 28), mobilizar essas capacidades não é suficiente. É preciso observar a capacidade de entrega/resultados dessas competências pessoais no ambiente de trabalho.

### IMPORTANTE

**Outra condição imprescindível é estabelecer a relação entre estratégia organizacional e desempenho individual, que, por sua vez, depende das competências individuais. A instituição, por sua vez, precisa cumprir também com sua parte, criando as condições adequadas para que o desempenho ocorra na forma esperada ou superior.**

Nessa perspectiva, as competências individuais como atributos pessoais são desenvolvidas ao longo da vida pessoal e são reveladas em situações de trabalho, gerando o vínculo entre conduta individual e estratégia organizacional, como se refere Zarifian (1999). Essa relação gera valor social e econômico tanto para o indivíduo como para a organização, uma vez que promulgam reconhecimento social pelo desempenho destacável da pessoa e contribuem para o alcance de objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2007), como ilustrado no diagrama a seguir:



## RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS, DESEMPENHO E RESULTADOS



Considerando a relação direta entre as competências do indivíduo e a instituição de trabalho, é de se esperar que haja diferentes tipos de competências para cada nível de análise que fazemos.

### 2.1 Modelo Governo Federal

A tipologia de competências adotada pelo governo federal passa por transformações de tempos em tempos. Assim, vamos começar discutindo os tipos de competências mais comuns encontrados na literatura sobre a área.



## Relação entre diferentes tipos de competências



Fonte: Brandão, 2012.

As **Competências Organizacionais** se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas.

De acordo com Brandão (2012, p. 32), a competência “salvar vidas humanas por meio de intervenções cirúrgicas apropriadas ao tratamento de enfermidades” é classificada como sendo organizacional ou coletiva, por ser resultado de interações sociais entre pessoas em um determinado contexto organizacional (anestesista, cirurgião, enfermeiro, etc). Assim, a competência é produto de uma equipe e não dos indivíduos. Dessa forma, ainda são exemplos de competências organizacionais:

- Capacidade de Geoprocessamento da Embrapa.
- A mecânica de alta precisão da Canon.
- Capacidade de inovação na concepção e produção de aeronaves da Embraer.
- Capacidade de produzir conhecimento socialmente relevante na região Amazônica da Universidade Federal do Pará (UFPA).

Note, todavia, que a forma de descrever os dois tipos de competências (capacidade da organização e capacidade de suas equipes) é diferente. Geralmente, quanto maior o universo que estamos tratando, mais genérica deve ser a descrição.



O Guia de referência prático nos oferece alguns exemplos de competências organizacionais.

De modo geral, competências organizacionais são descrições de expectativas da organização ante aquela equipe de pessoas ou unidade. Uma boa forma de descrevermos competências organizacionais é começarmos pensando na “entrega”, ou seja, aquilo que nossa organização espera de nossa unidade.

### Competências Individuais

Outro tipo de competência muito bem descrito na literatura é a competência individual (BRASIL, 2012, 2013; BRANDÃO, 2012; CARBONE, et al., 2009). Competências individuais, como o próprio nome diz, referem-se às contribuições, entregas ou experiências que os servidores oferecem a sua organização. Uma das definições de competências individuais mais empregadas na literatura nacional é a de Fleury e Fleury (2001, p. 188): “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O conceito de competências refere-se a conhecimentos ou experiências distintas, aliados a habilidades específicas e atitudes frente ao ambiente de trabalho. Entretanto, é importante notar, na definição dos autores, que, para ser considerada competência, é necessário que todos esses saberes agreguem valor ao indivíduo e à organização.

Outra forma de descrever competências é por indicadores. Nessa modalidade, cada competência é acompanhada por comportamentos que, caso os servidores os demonstrem, apresentarão indicadores de tal competência. Assim, as competências são descritas de forma mais genérica, mas os comportamentos que as representam são mais específicos. O modelo adotado por Portugal é um bom exemplo desse modelo, veja no quadro a seguir:

#### Competências individuais de servidores públicos de Portugal

N°	Descrição da competência
1	<p><b>Orientação para resultados:</b> capacidade de focar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades.</li> <li>• Geralmente, assume, para si e para seus colaboradores, objetivos ambiciosos e existentes, embora realistas.</li> <li>• Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência.</li> <li>• Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo seu sucesso ou fracasso.</li> </ul>



<b>2</b>	<p><b>Orientação para o serviço público:</b> capacidade para orientar a sua atividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na prática quotidiana, aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público.</li> <li>• Demonstra compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão da organização através dos seus atos e aplicação dos princípios deontológicos.</li> <li>• Adapta o funcionamento do serviço de forma a satisfazer as necessidades dos utentes, respeitando os valores da transparência, integridade e imparcialidade.</li> <li>• Implementa medidas internas de avaliação da qualidade, com foco na monitorização da satisfação e gestão ativa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.</li> </ul>
<b>3</b>	<p><b>Planejamento e organização:</b> capacidade para programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja e coordena a atividade do serviço, de acordo com os objetivos definidos.</li> <li>• Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes.</li> </ul>

Fonte: Portugal, 2007.

Outro modelo adotado de descrição de competências é o proposto por Brandão (2012). Em seu modelo, além da referência a um comportamento diretamente observável, ele sugere que cada competência deve ser descrita, sempre que possível, por um verbo, uma condição e um critério.

O verbo seria a ação esperada pelo servidor. A condição demarcaria a ferramenta, técnica ou método que deveria ser empregado para desempenhar a ação. Por fim, o critério seria o respeito a prazos, velocidade ou exatidão para aquela competência ser considerada bem-feita.

Verbo	Condição	Critério
Elaborar indicadores de desempenho,	de acordo com a metodologia BSC,	dentro do prazo definido pela instituição.



## 2.2 Reconhecimento social

Conforme observado anteriormente, todos os modelos são concordantes em dois aspectos. O primeiro deles é que **a competência é reconhecida socialmente**, ou seja, é a própria instituição e seus membros que determinam o que é competência para aquele grupo. O segundo deles é que **toda competência gera uma entrega de valor para a instituição**.

### IMPORTANTE !

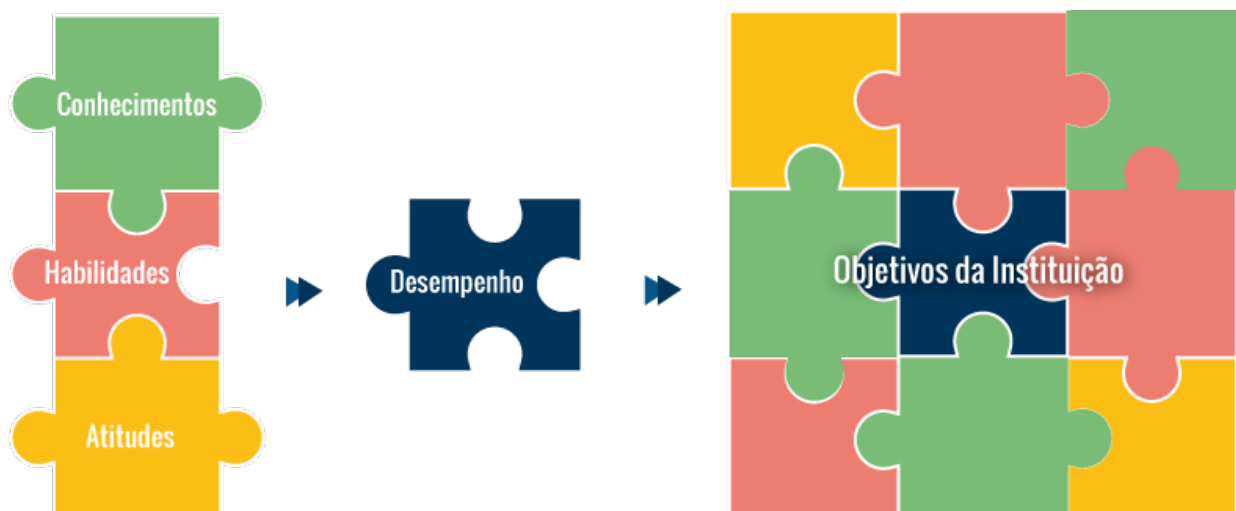
Assim, só é possível identificar um servidor competente via um reconhecimento social (valor para o indivíduo) e a entrega que essa competência gera para a organização (valor para a organização). Em outras palavras, todo o grupo dos servidores reconhece sua competência e o seu trabalho gera resultados importantes para sua organização.

## 3. Gestão por competências como processo sistêmico

Agora que o conceito de competência está mais claro, vamos compreender o que é o Modelo de Gestão por Competências.

### DESTAQUE

A denominada gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas”. (BRANDÃO, 2012, p. 8).



Fonte: elaboração do autor.



### 3.1 Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal

Considerando que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal está focada em ações de capacitação como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, não podemos estranhar que sua definição de gestão por competências considere somente um processo de gestão de pessoas.

## IMPORTANTE

Entretanto, é importante notar que o Modelo de Gestão por Competências é muito mais amplo que isso, conforme Brasil (2012). A figura abaixo apresenta o modelo e as suas fases sugeridas pela PNDP, com algumas adaptações:



Fonte: elaboração do autor.

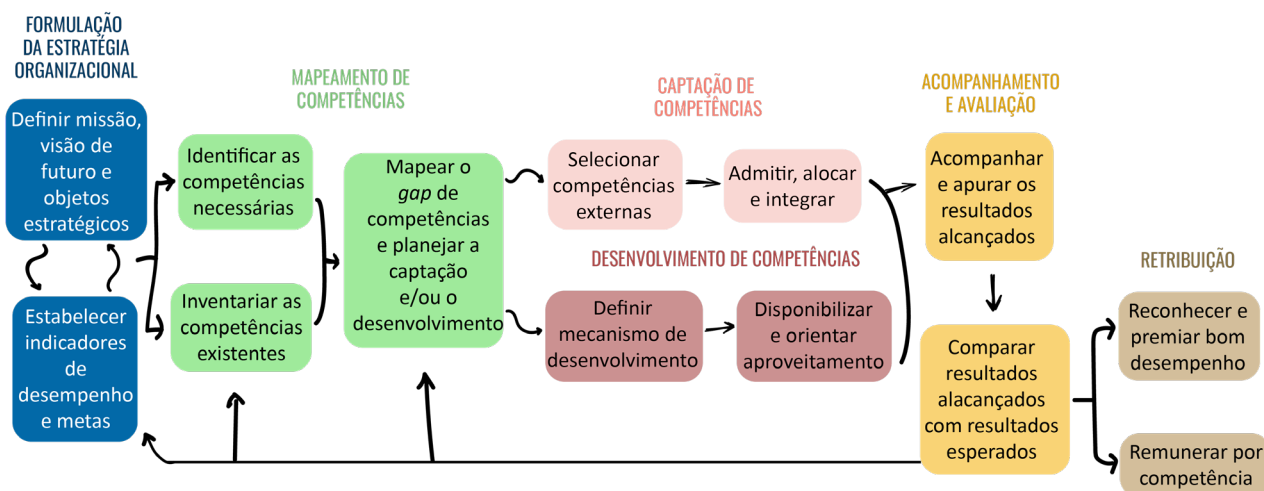
Assim, de forma mais ampla, podemos afirmar que o Modelo de Gestão por Competências tem sido empregado para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

Como pode ser visto na figura abaixo, o Modelo de Gestão por Competências tem início com a identificação da estratégia, dos objetivos, metas e indicadores institucionais. Assim, o processo se inicia com a definição do que a instituição almeja alcançar.





## Modelo de gestão por competências



Em seguida, são definidas as competências que a instituição necessita para atingir seus objetivos. Ao mesmo tempo, se identifica que competências a instituição já possui. A diferença entre as competências necessárias para atingir os objetivos institucionais e as competências que o órgão já possui é denominada lacuna de competências ou “gap”.

A partir dessa fase, a instituição pode adotar um conjunto de medidas para sanar ou minimizar tal lacuna, abrindo concurso para captar competências externas e/ou desenvolvendo as competências necessárias entre os servidores da casa.

Por fim, com a lacuna de competências minimizada, é possível avaliar se os resultados alcançados estão próximos aos pretendidos.

## 3.2 Alinhamento estratégico

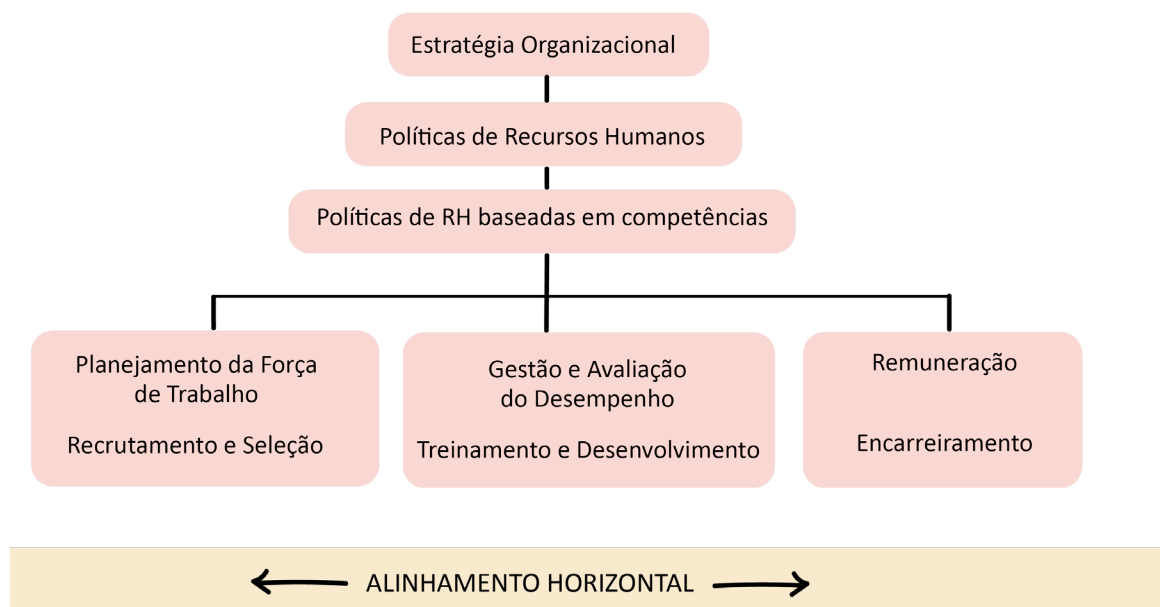
### IMPORTANTE !

Como todas as decisões de gestão de pessoas são tomadas considerando os objetivos da instituição, somos capazes de afirmar que o Modelo de Gestão por Competências se alinha ao planejamento estratégico de forma vertical e horizontal. O alinhamento vertical se refere justamente à prática da instituição em atrelar as decisões de gestão às estratégias organizacionais. O alinhamento horizontal se refere, por sua vez, à coordenação de diferentes sistemas de gestão, considerando as competências necessárias aos objetivos estratégicos. Assim, o cálculo de força de trabalho, a abertura de concursos, as ações de capacitação e outros sistemas de gestão estariam condicionados aos objetivos almejados pela instituição.





### Integração vertical e horizontal dos modelos estratégicos de gestão de pessoas



Fonte: Van Beirendonck (2009) apud OCDE (2010).

## 3.3 Justificativas para o modelo

Por fim, o Guia da Gestão da Capacitação por Competências oferece uma série de razões para o governo federal ter adotado o modelo (BRASIL, 2012):

### Plano de Desenvolvimento de Colaboradores

Sistematização do Plano de Desenvolvimento de Colaboradores a partir das reais necessidades da instituição. Como as competências são desenvolvidas de acordo com os objetivos do órgão, toda a capacitação é voltada para esse fim.

### Capacidade de agregar valor à organização e ao indivíduo

Não é somente a instituição que se beneficia quando as competências de seus servidores são desenvolvidas. Os próprios indivíduos passam a ser mais reconhecidos, o trabalho se torna mais amigável, as tarefas passam a ser menos estressantes.

### Foco em resultados

Como toda a competência gera um resultado, o Modelo de Gestão por Competências pode ser acompanhado pelas consequências que o desempenho dos servidores gera na instituição.



### **Qualificação gerencial**

Qualificação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Como nem todo gestor demonstra competências necessárias a essa função, a PNDP deixa claro a importância de ações voltadas para esse fim.

### **Formação de banco de talentos**

Uma vez que todas as competências dos servidores de uma instituição estão devidamente identificadas, esse mapeamento pode ser empregado para selecionar pessoas para outras funções, de acordo com o desempenho necessário.

### **Publicidade do processo de capacitação**

Maior publicidade do processo de capacitação, o que pode facilitar a aprovação dos planos nas mais diferenciadas instituições públicas. Uma vez que a lógica de um Plano de Capacitação está diretamente relacionada aos objetivos da instituição, ele se torna mais transparente. Assim, um servidor só passa por uma ação de desenvolvimento caso tenha sido diagnosticada a necessidade para tanto.

### **Modelos informais de capacitação e desenvolvimento**

Construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (treinamento no trabalho, pesquisas, tutorias, coaching). O desenvolvimento de competências pode ser feito de diferentes formas. Em determinadas situações, observar um colega de trabalho realizando determinada tarefa é mais eficaz para o desenvolvimento de uma competência do que ações formalizadas de capacitação.

### **Estímulo ao servidor**

Estímulo ao servidor para que se torne responsável pelo seu desenvolvimento. Como as ações de capacitação vão ser construídas de acordo com a necessidade de cada servidor da instituição, ele se torna corresponsável pelo processo de desenvolvimento de suas competências.



## 4. Modelos de descrição de competências



Dada a variedade de definições, neste módulo vamos apresentar algumas que são encontradas mais frequentemente na literatura.

### 4.1 Descrição de competências por referências de desempenho

Entre os diversos modelos existentes, o adotado por Brandão (2010) parte da premissa que toda competência envolve uma ação, algo que o indivíduo faz em um contexto. Para descrever uma ação, é recomendado iniciarmos a descrição de uma competência com um verbo e seu objeto de ação.

- Elaborar documentos.
- Desenvolver planilhas.
- Arquivar documentos.

Além do verbo, baseado no padrão de qualidade imposto pela organização, uma boa descrição de competências inclui a condição: ferramenta, técnica ou procedimento que deve ser seguido ou utilizado para que o desempenho seja adequado.

- Elaborar documentos em Word.



- Desenvolver planilhas em Excel.
- Arquivar documentos de acordo com os procedimentos estabelecidos pela instituição.

Quando estabelecemos somente o que deve ser feito, sem definir a ferramenta a ser utilizada ou como o desempenho é considerado de qualidade em nossa organização, a entrega pode não ser a esperada. Veja o vídeo para compreender a necessidade de tamanho cuidado na descrição.

▶ Segue link do vídeo: <https://youtu.be/p2TCNH8-il0>

## DESTAQUE

Como você pode ter percebido no vídeo, até as tarefas mais simples, quando realizadas de forma inapropriada, podem ter resultados inadequados. Dessa forma, é necessário que nossas expectativas frente ao desempenho das pessoas que trabalham conosco sejam bem descritas.

Elaborar documentos utilizando o aplicativo Word é uma competência muito diferente quando comparada à mesma ação, mas empregando o aplicativo Br-Office, por exemplo. Assim, é muito importante que possamos tornar clara a condição da competência, sempre que seja necessário.

## IMPORTANTE

Quando a competência não possui condição, estamos incumbindo o servidor de escolher o método mais adequado de trabalho. Essa falta de informação, em algumas situações, pode gerar resultados muito diferentes do esperado pela instituição.

A última parte da competência é o critério. Critérios de competências são padrões desejados ou níveis de desempenho considerados satisfatórios pela instituição (MAGER, 1981). Tradicionalmente, critérios são descritos em termos como velocidade, exatidão, qualidade, quantidade, prazo, periodicidade. Vamos ver alguns exemplos apontados por Brandão (2012):

- Digitar textos a 150 toques por minuto, sem erros ortográficos.
- Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade.
- Mediar conflitos com imparcialidade.

Critérios são importantes como fontes de informação para os membros de uma organização. Eles descrevem para os servidores as condições para que seu desempenho seja reconhecido como satisfatório.



Na Administração Pública, temos encontrado critérios voltados a atendimento de exigências de leis. Também é muito comum a descrição de prazos nesses contextos.

Critérios e condições de competências, entretanto, podem se confundir em muitas ocasiões. A competência “Elaborar relatório de prestação de contas, de acordo com as normas estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União” pode ser considerada um exemplo disso.

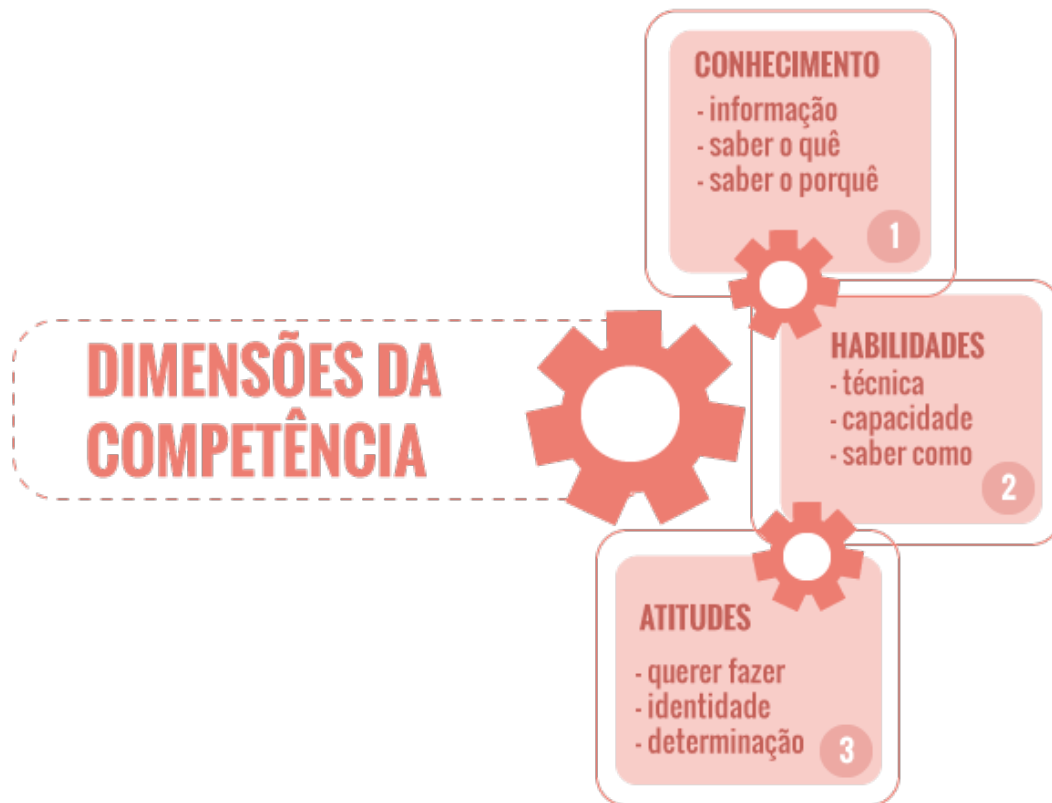


Na competência, as normas estabelecidas pelo TCU podem ser consideradas pela instituição tanto um critério como uma condição. Assim, é importante que você procure descrever a competência da melhor forma possível sem ficar buscando, entretanto, identificar o critério e a condição de cada uma. Quando a instituição estabelecer que somente a condição é suficiente, ou o critério, a competência está pronta.

## 4.2 Descrição de competências por elementos constituintes

Outro modelo de descrição de competências é por elementos constituintes, tendo como referência a definição de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de funções.

Dessa maneira, é importante discutirmos cada um desses elementos para se ter ampla compreensão sobre eles.



Vamos ver, no exemplo a seguir, como esses elementos se relacionam:

Suponha que a organização pública estabelece um padrão desejado de desempenho, definido pela seguinte competência: Atender o cidadão com receptividade e cortesia, considerando suas expectativas e características.

Para que esse desempenho seja alcançado, devemos supor então que nosso servidor deva apresentar os seguintes elementos constituintes:

**1** **CONHECIMENTOS** É compreendido como um conjunto de informações assimiladas e estruturadas ao longo da vida pelo indivíduo, as quais adquirem significado e relevância. Assim, conhecimento não é simplesmente decorar e recitar uma lei ou norma, mas é extrair dela significado, entendimento, empregando-a em contextos cotidianos.

**2** **HABILIDADES** Se refere à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, em termos de ação. Em outras palavras, é a capacidade que o indivíduo tem em, seguindo uma receita culinária, preparar o prato desejado



3

## ATITUDES

É o elemento constituinte da competência, relacionada aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Assim, quando gostamos de nosso trabalho, temos identidade com ele, é mais provável que “desejemos” nos desempenhar melhor.

No exemplo apontado, a ausência de qualquer um dos elementos constituintes da competência não possibilitaria a expressão do comportamento esperado. Assim, de nada adiantaria o servidor conhecer os serviços da instituição se ele não fosse capaz de identificar o que o cidadão está solicitando.

### 4.3 Descrição de competências por grau de complexidade

Outro modo de se descrever competências é “por complexidade”. Uma competência pode possuir diferentes graus de complexidade, de acordo com a necessidade de repertório de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiência que necessitam ser mobilizados em um determinado espaço organizacional ou função (DUTRA, 2004).

Assim, a descrição da competência apresenta os comportamentos esperados do indivíduo, de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização. O nível de complexidade, por sua vez, especifica o que é esperado como entregas de cada um dos indivíduos, de acordo com a complexidade do cargo ou função que ocupam.

O exemplo abaixo ilustra como pode ser descrita uma competência por nível de complexidade. Veja como ficaria a competência gerencial “Orientação Estratégica”.

Competência	
<b>Orientação estratégica</b>	Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, explicitando-os e buscando aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage. Orientada pela estratégica organizacional, estabelece planos de ação concretos, com base na análise de tendências do ambiente.
<b>Nível</b>	<b>Atribuições e responsabilidade</b>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É corresponsável pelo estabelecimento da visão estratégica, missão e valores corporativos para a organização.</li> <li>• Define, em colegiado, estratégias de longo prazo para a organização como um todo, trabalhando intensamente na análise.</li> <li>• Avalia tendências do ambiente e responde pela identificação de oportunidades para o negócio.</li> <li>• Estabelece resultados esperados e avalia o grau de sucesso global da organização.</li> </ul>





<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa do estabelecimento da visão estratégica, missão e valores corporativos para a organização.</li> <li>• Participa do estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo para a organização.</li> <li>• Responde pelo estabelecimento de metas e objetivos das áreas sob sua responsabilidade, que contribuam para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde pelo estabelecimento de metas e objetivos para sua área, atentando à coerência com os objetivos da unidade e da empresa.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa do estabelecimento de metas e objetivos para sua área.</li> <li>• Fornece informações relevantes de sua área que contribuam para a construção de cenários e definição das estratégias de sua unidade.</li> <li>• Estimula a disseminação, em sua área, dos valores, metas e objetivos definidos corporativamente, assegurando que estejam explicitadas as expectativas da organização frente a seus colaboradores.</li> <li>• Compatibiliza as ações de sua área com as estratégias, políticas e objetivos definidos pela unidade e pela empresa.</li> </ul>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta equipes em atividades operacionais na busca dos objetivos e metas organizacionais, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir resultados em sua área de atuação.</li> </ul>

## Encerramento do Módulo 2

Como vimos neste módulo, há uma variedade de formas de descrever competências. Cada uma delas pode atender os objetivos institucionais de uma forma particular. O mais importante é termos consciência de que não há um modelo predominante ou mais adequado na literatura.

