

# Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras

Introdução à Gestão Estratégica de Pessoas

1  
Módulo

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

**Diretoria de Desenvolvimento Profissional**

**Conteudista/s**

Douglas Andrade da Silva (conteudista, 2021);

Diretoria de Desenvolvimento Profissional.



Enap, 2021

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

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

# Sumário

## **Unidade 1: O Planejamento Estratégico e a Gestão .....6**

1.1 Planejamento estratégico da organização ..... 6

1.2 Gestão de pessoas na estratégia organizacional ..... 10

Referências ..... 16

## **Unidade 2: O papel das pessoas para o alcance dos resultados organizacionais .....17**

2.1 Planejamento da força de trabalho ..... 17

2.2 Competências organizacionais e individuais ..... 20

Referências ..... 22

## Apresentação e Boas-vindas

Olá! Bem-vindo(a) ao curso **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras!**

Antes de iniciar seus estudos sobre o tema, assista ao vídeo de apresentação do curso!



Bons estudos!

# 1 Introdução à Gestão Estratégica de Pessoas

O que é gestão de pessoas? E gestão estratégica de pessoas? Há diferença entre esses termos? Qual o papel da gestão estratégica de pessoas em uma organização? Qual sua importância?

O presente módulo responderá a essas questões e apresentará algumas outras reflexões sobre o impacto da gestão estratégica de pessoas para os resultados de uma organização.

O módulo está organizado em duas unidades. A primeira tratará do planejamento estratégico da organização e sua relação com a gestão de pessoas e a segunda unidade lhe explicará de que modo a gestão de pessoas influencia o alcance dos resultados organizacionais.

## Unidade 1: O Planejamento Estratégico e a Gestão

Nesta primeira unidade, você entenderá o que é planejamento estratégico e porque é preciso que você se atente a ele antes de iniciar a reflexão sobre gestão de pessoas.

### Objetivo de aprendizagem

*Ao final desta unidade, espera-se que você seja capaz de reconhecer o que é e qual a importância do planejamento estratégico, além de compreender sua relação com a gestão estratégica de pessoas.*

---

### 1.1 Planejamento estratégico da organização

Pode parecer óbvio, mas antes que você seja apresentado à gestão de pessoas neste curso é preciso dar um passo atrás para discutir a organização em si: para que ela foi criada? Qual sua missão (razão de existir), sua visão (expectativa em relação ao futuro), seus valores (ideais e crenças orientadores)? Quais suas metas e que estratégias usa para alcançá-las? Em algum momento você já deve ter ouvido falar sobre esses elementos, certo?

Trata-se de uma reflexão inicial que impactará a estruturação e atuação da organização como um todo. É a partir dessa reflexão estratégica que os gestores saberão quais resultados precisam entregar, quais recursos são necessários para isso e de que modo devem ser empregados, quais percalços podem encontrar no caminho, entre tantos outros fatores.

Podemos chamar essa definição de **planejamento estratégico**.

Há muitos conceitos e formas de abordar esse planejamento. Para Chiavenato e Sapiro (2020, p. 33) realizar o planejamento estratégico significa: “planejar o foco e a direção estratégica para onde a organização pretende ir e, assim, garantir sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais”.

O planejamento estratégico pode ser definido, para esses autores, como listadas abaixo:

“

um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização, o que ela faz e por que ela faz isso, inserindo-a no ambiente onde atua, com foco no futuro” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p.33).

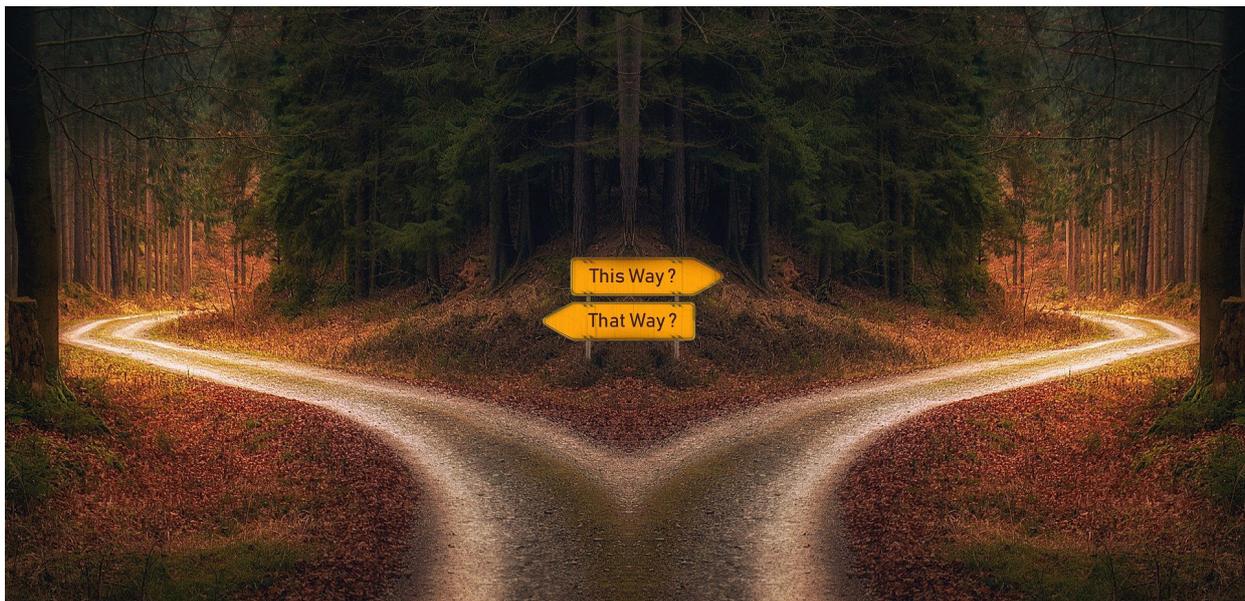
”

A definição do planejamento estratégico, portanto, envolve questões essenciais como:

- Qual o propósito da organização?
- O que ela precisa entregar?
- Aonde quer chegar?

O Google, por exemplo, tem como missão “[...] organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos.” (GOOGLE, [202-]) Pode parecer muito abstrato ou pretensioso, mas indica de forma clara o que a organização entende como sua razão de existir.

Saber com clareza aonde se quer chegar é o primeiro – e indispensável – passo para definir qual caminho trilhar. Vale lembrar, nesse sentido, o famoso diálogo entre Alice e o Gato (que consta no livro *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll): ao questionar qual caminho tomar e admitir que não sabe para onde ir, Alice recebe como resposta que “se não sabe para onde ir, qualquer caminho serve”.



**O planejamento estratégico é importante para a organização pois, se ela não sabe aonde ir, qualquer caminho serve.**

Fonte: Pixabay (2022).

A mesma ideia vale para as organizações: se não sabem para onde ir, ou seja, se não possuem um planejamento estratégico consistente, desperdiçarão recursos, tempo e esforços percorrendo caminhos aleatórios que não as levarão a lugar nenhum.

Nesse sentido, elaborar um planejamento estratégico consistente é importante porque:

- Permite uma visão abrangente da organização e do cenário em que ela está inserida;
- Dá transparência sobre o que se espera da própria organização, dos gestores e dos colaboradores, fortalecendo, assim, a comunicação (interna e externa);
- Estimula a convergência de esforços e promove o foco no que realmente importa;
- Facilita a delegação de responsabilidade e o desenvolvimento de propósitos compartilhados;
- Ajuda a mitigar riscos e a enfrentar melhor os desafios que surgem ao longo do caminho; e
- Promove alinhamento de expectativas, reduzindo a probabilidade de conflitos e decepções.



## DESTAQUE

O planejamento, no entanto, não pode ser rígido e inalterável. Essa é uma premissa importante: a realidade é dinâmica e, muitas vezes, imprevisível. O planejamento estratégico, portanto, constitui uma reflexão viva, que precisa levar em consideração as naturais alterações por que passam a sociedade, as organizações, o mercado, as pessoas.

Isso significa que o planejamento pode ser a qualquer momento e sob qualquer justificativa alterado ou desconsiderado? Evidentemente que não. Se assim o fosse, ele seria desnecessário.

A questão é que a reflexão realmente estratégica sobre o que se quer, o que é essencial, o que não se pode abrir mão e qual o propósito de se fazer o que se faz é o componente que deveria possuir um grau de solidez e consistência.

O planejamento estratégico, nesse sentido, é um instrumento de guia e orientação, não um passo a passo estático a ser seguido. É a “bússola” a orientar a jornada. Os caminhos podem ser alterados com frequência, em virtude da dinamicidade e imprevisibilidade impostas pela realidade, mas o “destino final” almejado continuará o mesmo.

Winston Churchill (1874 - 1965) expressou, com algum exagero, essa ideia ao afirmar que “os planos são de pouca importância, mas o planejamento é essencial.”

Em outras palavras, o que é essencial é a atividade de planejar estrategicamente, por mais que ela não resulte em planos de ação infalíveis e perenes.

Elaborado o planejamento estratégico, é possível avançar para outra questão: como implementá-lo? Como desdobrar o que foi estabelecido como missão, visão e valores, por exemplo, em ações práticas que levem aos resultados esperados?

Vários fatores devem ser considerados nesse processo. Um deles, talvez um dos mais importantes, é a gestão de pessoas.



## SAIBA MAIS

Você conhece a Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério da Economia? É a ela que compete formular políticas e diretrizes para o aperfeiçoamento e a inovação da gestão dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal, e o órgão publicou em 2020 um Guia Técnico de Gestão Estratégica, em que propõe como referência para o setor público um processo de gestão estratégica dividido em oito etapas:

- 1) Construção da cadeia de valor;
- 2) Análise Ambiental;
- 3) Definição da Missão, Visão e Valores;
- 4) Construção do Mapa Estratégico;
- 5) Construção do Painel de Indicadores e Metas;
- 6) Construção do Portfólio de Projetos e Entregas;
- 7) Monitoramento intensivo da Estratégia; e
- 8) Monitoramento, avaliação e revisão da estratégia.

O guia, disponível [aqui](#), detalha cada uma dessas etapas e pode ser um referencial interessante caso você queira se aprofundar no tema.

## 1.2 Gestão de pessoas na estratégia organizacional

Para alcançar seus objetivos e cumprir seu planejamento estratégico, as organizações precisam gerir uma série de fatores, dentre os quais: recursos orçamentários e financeiros, infraestrutura física, processos e fluxos internos, relacionamento com clientes e fornecedores, contratos, conformidade, comunicação, publicidade e propaganda.

Há ainda, além desses fatores, um elemento central para o funcionamento de qualquer organização: as pessoas. São as pessoas que farão a organização funcionar e que conduzirão todos os demais processos organizacionais. É o componente humano que cria, planeja, desenvolve, elabora, desenha, inova, improvisa, surpreende.

Imagine uma organização **A** que possua:

- Recursos financeiros ilimitados;
- A melhor infraestrutura física possível;
- Fluxos de processos internos desenhados conforme as melhores práticas internacionais;

- Acesso aos mais qualificados fornecedores;
- Espaço para publicidade nos mais prestigiados canais; e
- Sistemas informatizados modernos e atualizados.

Suponha, no entanto, que, apesar de tudo isso, a organização **A** não possua um quadro de pessoal qualificado, motivado, engajado e preparado para direcionar esses recursos a um objetivo comum.

Imagine, agora, uma organização **B**, com recursos financeiros limitados, ausência de fluxos de processos internos definidos, sem acesso a bons fornecedores ou a bons canais de publicidade, além de várias outras limitações. A organização **B**, no entanto, possui um quadro de pessoal extremamente qualificado, engajado e motivado.

Qual das duas organizações teria mais chance de sucesso?

A reflexão objetiva apenas evidenciar a centralidade das pessoas para as organizações e, conseqüentemente, a importância da gestão de pessoas para a estratégia organizacional. Há várias formas diferentes por meio das quais a gestão de pessoas pode ser conceituada. Consideraremos aqui gestão de pessoas como:

“

[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA *et al.*, 2019, p. 2).

”

Esse conceito é interessante porque contém duas ideias valiosas.

① **Envolve “políticas” e “práticas”.** Gestão de pessoas, portanto, engloba tanto atividades mais estratégicas de formulação de políticas e diretrizes quanto atividades operacionais técnicas, necessárias à implementação dessas políticas e ao acompanhamento da vida funcional dos colaboradores. Implica, nesse sentido, em definir qual o perfil adequado para a força de trabalho e dimensioná-la, onde alocar as pessoas e como selecionar as lideranças, quais competências desenvolver, como atuar para transformar a cultura ou o clima da organização, como aprimorar o desempenho, entre outras definições estratégicas. Mas implica, também, executar a folha de pagamento, implementar benefícios, realizar pesquisas, conduzir processos de recrutamento e seleção, operacionalizar o processo de gestão de desempenho etc.

**2 Busca conciliar expectativas da organização e das pessoas.** Aquela concepção de que as pessoas são um recurso que deve servir aos interesses da organização foi superada. Tanto a organização quanto as pessoas que nela trabalham possuem expectativas e a efetiva gestão de pessoas busca alinhar essas expectativas para que ambos os lados sejam, de alguma forma, atendidos. A expectativa de um colaborador pode ser receber uma boa remuneração, causar um impacto positivo no mundo, alcançar posições mais elevadas na estrutura da organização, aprender e se desenvolver intelectualmente, vivenciar experiências únicas, ter estabilidade no emprego etc. As expectativas das organizações em geral incluem agregar valor e criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, consolidar uma marca, gerar lucro, produzir valor público etc. Se apenas um dos lados for contemplado em suas expectativas, o processo tende a ser disfuncional e, eventualmente, será interrompido sem alcançar os resultados pretendidos.



**A gestão de pessoas envolve políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas.**

Fonte: Pixabay(2022).

A discussão atual sobre gestão de pessoas envolve também a necessidade de uma mudança de paradigma.

Há, em geral, uma concepção de gestão de pessoas como competência de uma área específica da organização, que pode ser uma coordenação, uma diretoria, uma gerência, um departamento etc.

Nessa perspectiva, essa unidade organizacional seria a única responsável pelo assunto. Quem nunca ouviu alguém dizer, por exemplo, que desempenho, desenvolvimento de competências ou planejamento da força de trabalho são “assuntos da área de pessoal”?



## DESTAQUE

É realmente indispensável que as organizações contem com uma área especializada que forneça orientação e apoio técnico em temas de gestão de pessoas. A mudança de paradigma, no entanto, está em perceber algo aparentemente evidente: todas as áreas da organização lidam com temas de gestão de pessoas. Como diz Bergue: “A área de gestão de pessoas deve converter-se em função” (BERGUE, 2020, p. 57).

A função de gestão de pessoas perpassa todas as demais funções da organização e deve ser exercida, em um grau ou outro, por cada gestor e por cada membro da equipe.

Por exemplo, quem é melhor que o gestor e sua equipe para realizar um processo efetivo de gestão de desempenho no dia a dia de trabalho e a partir de desafios concretos? Como identificar lacunas de competências e perfis aptos para liderança se não no exercício cotidiano das atividades de trabalho, no contexto de cada equipe?

Um gestor, independentemente da área de atuação, ao identificar um membro da equipe com problemas de relacionamento ou de desempenho, por exemplo, não deveria assumir que “a área de gestão de pessoas precisa resolver essa questão.” Sua postura poderia ser **“como eu posso contribuir para resolver essa questão?”**.

De acordo com essa abordagem, a unidade e os profissionais dedicados exclusivamente à gestão de pessoas, além de atuarem nos necessários processos operacionais relacionados a pessoal (gestão da folha de pagamentos, acompanhamento dos assentamentos funcionais, manutenção de controles de pessoal etc.), atuariam também como um quadro técnico especializado de apoio, consultoria e orientação transversal à organização como um todo, integrando de modo assertivo os processos de gestão de pessoas às distintas áreas da organização e participando ativamente no processo de tomada de decisões estratégicas da organização.

Existem diferentes propostas de organização didática para explicar o que faz a gestão de pessoas. Uma das mais conhecidas é a sugerida por Chiavenato (2020). De acordo com esse autor, a gestão de pessoas (que ele chama de gestão do talento humano) pode ser estruturada em seis processos básicos que estão disponíveis abaixo.

### **Agregar talentos e competências**

O que inclui recrutamento e seleção de pessoas.

### **Engajar talentos e equipes**

O que inclui gestão da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

### **Aplicar talentos e competências**

O que inclui desenho organizacional e desenho do trabalho, análise e descrição do trabalho, orientação das pessoas e gestão do desempenho.

### **Recompensar talentos e equipes**

O que inclui recompensas, remuneração e benefícios.

### **Desenvolver talentos, equipes e organizações**

O que inclui treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências.

### **Monitorar talentos e equipes**

O que inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Trata-se de considerar a gestão de pessoas como uma função estratégica, ou, em outros termos, de abordá-la a partir da concepção de **gestão estratégica de pessoas**. Por essa ótica, a gestão de pessoas não se resume aos tradicionais processos operacionais, por exemplo, de folha de pagamento. Na verdade esse tipo de atividade é uma parte bem pequena da função.

De acordo com Dutra (2016, p. 79):

“

A gestão estratégica de pessoas está intimamente ligada à estratégia da organização ou do negócio. Muitos autores trabalham como se a estratégia de gestão de pessoas fosse derivada da estratégia da organização; na prática, entretanto, elas influenciam-se mutuamente.

”

As pessoas não apenas influenciam a estratégia da organização como são as responsáveis por sua implementação.

Na videoaula a seguir, você compreenderá a diferença entre os termos “gestão de pessoas” e “gestão estratégica de pessoas”.

Videoaula: [Gestão de pessoas x Gestão estratégica de pessoas](#)

Como você viu, considerando as mudanças pelas quais o mundo passou nas últimas décadas, é cada vez mais necessário que a gestão de pessoas se afaste daquela atuação tradicional e se aproxime de uma atuação realmente estratégica e alinhada aos desafios do mundo contemporâneo. O quadro a seguir exemplifica essa mudança do papel da gestão de pessoas.



**Novos papéis da gestão estratégica de pessoas.**

Fonte: Chiavenato (2020, p. 38). Elaboração: CEPED/UFSC (2022).

Você chegou ao final desta unidade que introduz a gestão estratégica de pessoas! Antes de começar a próxima unidade, verifique o glossário que foi preparado especialmente para você com alguns termos utilizados até aqui.

Bons Estudos! Até a próxima!

## Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Guia técnico de Gestão Estratégica. Brasília, DF: ME, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica>. Acesso em: dez. 2021.

CAPPELLI, Peter. Why We Love to Hate HR... and What HR Can Do About It. [Harvard Business Review]. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>. Acesso em: Dec. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4 ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GOOGLE. **About Google**. [S. l.], [202-]. Disponível em: [https://about.google/intl/ALL\\_br/](https://about.google/intl/ALL_br/). Acesso em: 17 Nov. 2021.

PIXABAY. [Banco de Imagens]. **Pixabay**, Sydney, 2022. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

KENNY, Graham. Strategic Plans Are Less Important than Strategic Planning. [Harvard Business Review]. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/06/strategic-plans-are-less-important-than-strategic-planning>. Acesso em: Dec. 2021.

# Unidade 2: O papel das pessoas para o alcance dos resultados organizacionais

## Objetivo de aprendizagem

*Ao final da unidade, espera-se que você seja capaz de reconhecer a importância do planejamento da força de trabalho e do desenvolvimento de competências para as organizações.*

---

## 2.1 Planejamento da força de trabalho

O primeiro e mais elementar passo para a contribuição da gestão estratégica de pessoas para o alcance dos resultados organizacionais é o planejamento da força de trabalho. Em outras palavras, antes de implementar os processos de gestão de pessoas, a pergunta inicial a se fazer é: quantas e quais pessoas a organização precisa?

Marconi (2002, p. 1), ao analisar a realidade do governo federal, definiu o planejamento da força de trabalho como:

“

[...] um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no tocante ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades. Uma frase bastante usual define o planejamento da força de trabalho como o processo que deve resultar no “número correto de pessoas, com as habilidades, experiências e competências adequadas, para desempenhar as tarefas corretas no local e momento oportuno” (MARCONI, 2002, p. 1)

”

Esse planejamento é importante porque é a partir dele que será determinado o componente humano da organização. Conforme o conceito acima evidencia, não se trata apenas de definir quantas pessoas são necessárias para a organização alcançar seus objetivos, mas qual o perfil dessas pessoas e como podem ser integradas à organização.

Além disso, outra característica importante é que o processo de planejamento da força de trabalho deve ser “sistemático e contínuo”. Não se trata de um esforço realizado apenas no momento de criação de uma organização ou quando haja crises que imponham ajustes; ao contrário: deve ser uma reflexão contínua associada ao planejamento estratégico da organização.



## SAIBA MAIS

No Poder Executivo Federal, o Ministério da Economia e a Universidade de Brasília firmaram parceria em 2017 para desenvolver e implementar um modelo referencial de gestão de dimensionamento da força de trabalho. Um dos resultados dessa parceria é a edição de materiais de referência sobre o tema. Até o momento, foram publicados quatro livros:

- 1) “Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho” ([disponível aqui](#))
- 2) “Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação” ([disponível aqui](#))
- 3) “Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho” ([disponível aqui](#))
- 4) “Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance” ([disponível aqui](#))

Essa necessidade de reflexão contínua sobre a força de trabalho é ainda mais evidente no contexto do mundo contemporâneo, marcado pela dinamicidade e pela complexidade nas relações de trabalho. Ao planejar sua força de trabalho, as organizações atuais precisam lidar com os seguintes elementos.

### **As novas tecnologias, a velocidade com que evoluem e seu impacto para o cotidiano de trabalho.**

A exemplo do trabalho remoto, que altera expressivamente o peso das limitações físicas e geográficas na definição da força de trabalho.

### **Uma economia que passa por constantes processos de reinvenção.**

Com a emergência de temas como sustentabilidade, digitalização de serviços, inteligência artificial, direitos humanos, compromisso social etc.

### **A importância da diversidade na constituição da força de trabalho.**

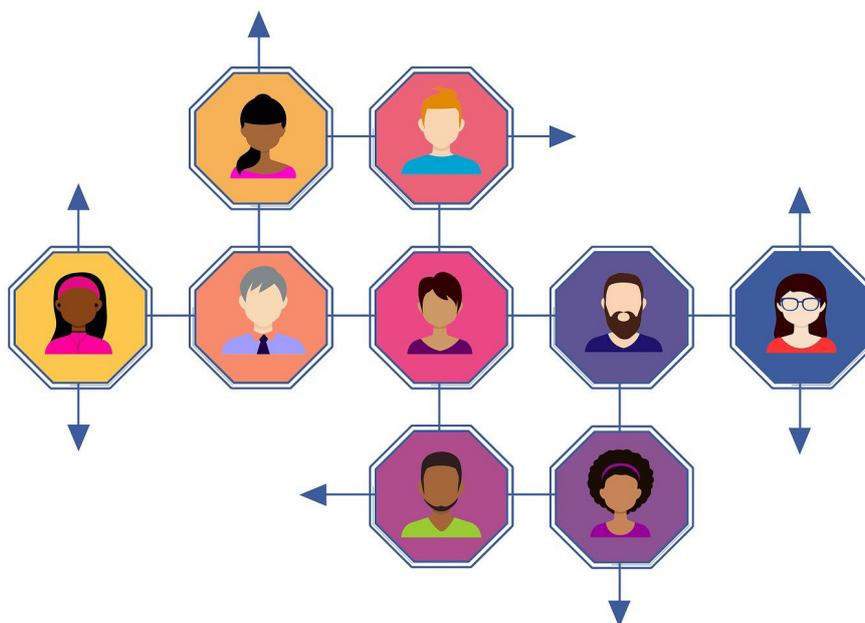
Trata-se aqui da diversidade em todas as suas dimensões (gênero, raça, religião, idade, etnia, orientação sexual), seja para atender a uma demanda emergente da sociedade seja porque essa diversidade contribui efetivamente para o alcance dos resultados da organização.

### **Atividades que mudam com frequência.**

E que, assim, exigem o desenvolvimento contínuo de novas competências por parte dos indivíduos, o que aumenta a demanda por perfis mais resilientes, flexíveis e adaptáveis.

### **A convivência no ambiente de trabalho.**

Entre pessoas de diferentes gerações, formadas a partir de perspectivas distintas e, por isso, que tendem a expressar expectativas e interesses diversos.



**As relações no âmbito da força de trabalho são complexas e dinâmicas.**

Fonte: Pixabay (2022).

Planejar a força de trabalho nesse contexto, como você pôde notar, é um desafio (e, para o serviço público, um desafio ainda maior). Trata-se, no entanto, de um desafio incontornável.

Um dos fatores críticos para o planejamento da força de trabalho é a abordagem a partir de competências: quais competências são necessárias para que a organização possa entregar o que se espera dela, quais dessas competências já estão disponíveis e quais precisam ser buscadas ou desenvolvidas? Aprenda sobre isso no próximo item.

## 2.2 Competências organizacionais e individuais

Inicialmente, é importante destacar que há diversas formas de conceituar e classificar competências, a depender do recorte e do objetivo da análise.

Uma das classificações possíveis considera a existência de competências individuais e competências organizacionais.

Podemos compreender competências individuais como:



“Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.” (CARBONE et al., 2009, p. 43)



Como você pode notar, esse conceito, além de abordar as três dimensões da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), considera também o efetivo desempenho individual em um dado contexto organizacional.

Além das competências no nível individual, você também pode perceber que as organizações podem ter competências, entendidas nesse caso como aqueles atributos que as tornam eficazes e permitem que alcancem seus objetivos.



### DESTAQUE

É verdade que as competências, em última instância, têm origem sempre nas pessoas, no nível individual. Também é verdade, no entanto, que a complexidade das equipes e dos múltiplos fatores organizacionais que influenciam o cotidiano do trabalho fazem com que a sinergia das competências individuais produza competências no nível organizacional. Em outras palavras, o todo pode ser muito mais que a simples soma das partes.

Assim, as organizações buscam competências que gerem vantagem competitiva e agreguem valor único a seus resultados, de um modo dificilmente replicado pelos concorrentes. Essas competências são chamadas de competências organizacionais essenciais. Alguns exemplos são: a capacidade de miniaturização da Sony na década de 1990, o design de motores leves e eficientes da Honda, a capacidade de geoprocessamento da Embrapa, a inovação na concepção de aviões comerciais da Embraer, a capacidade de exploração de petróleo em águas profundas da Petrobras.

É fundamental para a gestão, portanto, considerar as competências individuais e organizacionais em seu planejamento estratégico, buscando desenvolver competências essenciais que produzam um diferencial competitivo para as organizações.

Sobre esse tema, ouça o podcast a seguir. Em seguida, retome a leitura da unidade.



O planejamento da força de trabalho, como você viu, analisa não apenas quantas pessoas são necessárias para a organização entregar seus resultados, mas, principalmente, qual o perfil dessa força de trabalho e quais competências deve possuir para que os objetivos da organização sejam alcançados.

As competências individuais e organizacionais estão diretamente relacionadas e se influenciam mutuamente. A gestão estratégica de pessoas possui, portanto, papel fundamental para garantir que a organização disponha das competências necessárias ao seu propósito.

Você chegou ao final da Unidade!

Agora que você já conheceu a Gestão Estratégia de Pessoas e compreendeu como funciona a gestão por competência, chegou a hora de realizar os Exercícios Avaliativos deste módulo. Caso ainda tenha dúvidas, reveja o conteúdo e se aprofunde nos temas propostos.

Bons estudos!

## Referências

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SERRANO, André Luiz Marques *et al.* (org). **Dimensionamento na administração pública federal:** uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília, DF: Enap, 2018. 113 p., il. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>. Acesso em: dez. 2021.

SERRANO, André Luiz Marques *et al.* (org). **Dimensionamento na administração pública federal:** uma ferramenta de gestão da força de trabalho. Brasília, DF: Enap, 2019. 100 p., il. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4093>. Acesso em: dez. 2021.

SERRANO, André Luiz Marques *et al.* (org). **Dimensionamento na administração pública federal:** mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação. Brasília: Enap, 2018. 91 p., il. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4094>. Acesso em: dez. 2021.

MARCONI, Nelson. Planejamento da força de trabalho no governo federal. Brasília, DF: Portal Domínio Público, 2002. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/pl000008.pdf> Acesso em: dez. 2021.

SERRANO, André Luiz Marques *et al.* (org). **Dimensionamento na administração pública federal:** possibilidades de aplicação e potencial de alcance. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2021. 81 p., il. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/40453/1/LIVRO\\_DimensionamentoAdministracaoPublicaV4.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/40453/1/LIVRO_DimensionamentoAdministracaoPublicaV4.pdf). Acesso em: dez. 2021.