A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ARTIGO ORIGINAL

PAIXÃO, Pâmella Souza da¹

PAIXÃO, Pâmella Souza da. **A gestão de competências na administração pública.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 07, Vol. 08, pp. 40-54. Julho de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>,

DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao

RESUMO

Este artigo visa apresentar ao administrador público algumas ferramentas que possibilitem a percepção das capacidades e habilidades do servidor que está sob sua subordinação, fomentando no Administrador Público o mesmo pensamento da iniciativa privada, sabendo que seu fim não é lucro, mas sim, o equilíbrio financeiro e a eficiência dos serviços prestados, evitando, inclusive, retrabalhos. O artigo busca responder a seguinte questão: Que ferramentas de gestão o Administrador Público pode utilizar para descobrir e desenvolver as competências dos seus servidores a fim de aproveitá-las para alcançar maior eficiência nos serviços prestados à população e como recompensá-los por estas competências? Os recursos intelectuais (acadêmicos ou empíricos) no local de atuação do administrador já estão à disposição, desta maneira os gestores públicos ganharão tempo praticidade e celeridade nos processos, e por outro lado, o servidor bem aproveitado terá a

¹ Pós-Graduada em Gestão Empresarial; Pós-Graduada em Gestão Pública; Graduada em Administração de Empresas.

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

sensação de que não estudou ou se especializou à toa, ou mesmo que anos de experiência de nada serviu; se sentirá mais útil agregando valor e possivelmente sendo recompensado. Este artigo iniciará trazendo o significado de cada vocábulo do título; em seguida abordará a teoria da Gestão de Competências, depois algumas ferramentas que o Administrador Público pode lançar mão para descobrir e desenvolver as competências, logo após os meios que podem ser utilizados para recompensar o servidor que adquiriu mais habilidades. Ao final deste trabalho o leitor será capaz de identificar algumas ferramentas de gestão que apresentam as competências de um indivíduo.

Palavras-chave: Competências, Gestão, Servidor Público, Recursos Intelectuais.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo trata fundamentalmente de como captar e gerenciar o conhecimento dos indivíduos, que já são servidores públicos, com base nas ferramentas da teoria já consagrada da Administração, de modo que cada servidor seja melhor aproveitado/reconhecido não só na área em que se especializou, mas também pelo conhecimento que adquiriu ao longo da carreira, sendo este conhecimento sido gerado de forma tácita ou explícita (acadêmica) e também como recompensá-lo por isso.

Logo, este artigo tem como objetivo geral apresentar ferramentas de gestão que possibilitem a descoberta de novas competências dentre os servidores e como recompensar o esforço do servidor e como objetivo específico, apresentar os conceitos fundamentais do tema abordado para melhor compreensão do artigo; apresentar um breve relato sobre a teoria da burocracia, pois relaciona-se diretamente com a administração pública; enumerar algumas ferramentas da gestão de pessoas que possibilitam a descoberta de novas competências; sugerir recompensas que podem ser aplicadas ao servidor público.

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

Assim, para o desenvolvimento desse artigo foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica e é evidente que as sugestões apresentadas, de modo algum, poderão ferir as legislações vigentes de cada cargo ou até mesmo substituir concursos públicos, portanto o foco deste trabalho é demonstrar métodos já consagrados na literatura da administração que poderão auxiliar o administrador público na descoberta de novas competências dentre seus servidores.

2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para efetivamente dar-se início a este trabalho, acredita-se que a maneira mais sensata para melhor abordagem seja separar todos os conceitos aplicados ao tema.

2.1 GESTÃO

Em termos acadêmicos e para o curso de Administração, gerir é o mesmo que administrar. Dentro do campo da ciência da Administração, administrar: “É o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. (STONER, 1999, p. 4).

Este conceito de Stoner (1999) resume bem o que é gestão independente da área empresarial que se esteja tratando, ou seja, aplica-se à Gestão de Pessoas, Gestão da Produção, Planejamento Estratégico, Gestão de Vendas, Gestão Financeira etc. Todos os setores que compõem uma organização entram nesse conceito inicial, visto que todos os setores têm objetivos próprios a alcançar. Não obstante as ferramentas de gestão de cada setor que integra a administração e suas peculiaridades, o conceito de administrar se fará sempre presente. “A administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social”. (FAYOL, 1989, p. 26)

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

Observa-se também que o conceito de Stoner (1999) é baseado nas cinco funções administrativas criadas por Henri Fayol na Teoria Clássica, quais sejam: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Mais tarde, essas funções foram estabelecidas.

Adotei, pois, as seguintes definições: Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Prever é analisar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.

Comandar é dirigir o pessoal.

Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.

Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (FAYOL, 1989, p. 26)

Gerir, portanto, é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo. Para este artigo, o foco será a gestão de administradores públicos, cujo objetivo não será o lucro como em empresas privadas, mas sim a eficiência na prestação de serviços.

2.2 COMPETÊNCIA

No dicionário *online* em português, encontra-se o seguinte conceito para o termo “competência” que se aplica ao tema: “Conjunto de habilidades, saberes, conhecimentos.” O dicionário em questão traz a ideia de o indivíduo ter o entendimento sobre algo.

Em Administração, ter conhecimento sobre um assunto não é o mesmo que ter informação, pois informação é um mero conjunto de dados, que isolados podem não contribuir em nada, porém, organizados e em conjunto com outros conhecimentos,

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

auxiliarão quase que de maneira precisa a tomada de decisão: “(...) os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impactos sobre seu julgamento ou comportamento”. (ENAP, 2005, p. 17)

Percebe-se que o conceito trazido pelo dicionário vai além de tratar de conhecimento acadêmico ou aqueles obtidos somente através de literaturas; fala de modo de viver e das experiências. Com isto pode-se estender este conceito para dentro das organizações quando analisamos o quanto de “bagagem” não-técnica um colaborador pode trazer.

2.3 SERVIDOR PÚBLICO

Quem são os servidores públicos? De acordo com a lei 8.429/92 no art. 2º, está a seguinte definição:

É todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nos órgãos e nas entidades da Administração pública.

O serviço público é aquele serviço que é prestado para beneficiar a população em geral, com recurso financeiro advindo das receitas públicas (impostos, taxas, contribuições de melhoria, por exemplo) e gerenciado por um administrador público temporário ou permanente, a depender de que forma foi sua posse (concurso público ou eleições, por exemplo). Cabe ressaltar que embora a dinâmica administrativa de um serviço público prestado seja diferente de uma organização privada, visto que os objetivos desta são os lucros e naquela é de beneficiar a população, ainda assim mantêm-se os conceitos de administração já apresentados neste trabalho, afinal ambos precisam ser bem geridos para se alcançar a eficiência.

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O tema proposto para este trabalho trata em grande parte do serviço público, portanto entende-se ser necessário um retrospecto breve sobre a Teoria da Burocracia, pois é nela que encontramos base teórica para o assunto de Administração Pública.

Também chamada de Sistema Racional-Legal esta teoria, assim como todas as outras, buscam uma maior eficiência para alcançar seus objetivos. Foi introduzida por Max Weber e busca esta eficiência através da previsibilidade e padronização.

A burocracia se ampara na definição de normas e leis e na instauração de uma ordem legal. Essas normas devem ser impessoais e formais (escritas) e servirem como referência para a definição da hierarquia e das ações administrativas (ROCHA; ROCHA; DURAN, 2008, p. 20)

A Teoria da Burocracia surge da necessidade de combater o patrimonialismo que imperava, ou seja, corrupção e nepotismo. Os administradores públicos não faziam distinção entre o que era público e o que era particular. Assim, como acontecia nas organizações privadas. Dentre os princípios fundamentais da Teoria da Burocracia de Weber, destacam-se dois que se aplicam a este artigo:

1. Competência técnica e meritocracia: seleção com base em qualificação e em mérito – “as escolhas das pessoas para os cargos devem se basear estritamente em competências técnicas e não em aspectos pessoais”. (ROCHA; ROCHA; DURAN, 2008, p. 22)
2. Separação entre propriedade e administração: administradores não são proprietários – “Abre-se espaço para a escolha de profissionais especializados em administração e surge o papel do gestor (...). Essa separação entre rendimentos e bens privados e corporativos é um dos principais diferenciais

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

entre a Teoria da Burocracia e a Patrimonialista.” (ROCHA; ROCHA; DURAN, 2008, p. 22 e 23)

Embora o termo burocracia hoje em dia remeta à ideia de algo trabalhoso, demorado, com muitas exigências, na verdade vai surgir como uma opção para garantir a formalidade e a impessoalidade não só nos procedimentos públicos básicos, mas também introduzindo pessoal realmente capacitado para exercer as funções (meritocracia). Traz como principais vantagens a mentalidade mais democrática e a redução do favoritismo.

O conceito de burocracia expressaria, de modo geral, o necessário processo de racionalização e profissionalização de todas as organizações no mundo contemporâneo, uma vez que estas teriam de ter melhor desempenho para atingir seus fins diante da secularização e da maior competição Inter organizacional. (ENAP, 2018, p. 24)

No Brasil quem introduziu a Teoria da Burocracia foi o Departamento Administrativo do Serviço Público com os seguintes benefícios: concurso público, estabilidade, treinamento, plano de carreira:

(...) a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1938, que tinha dentre outros objetivos implementar na administração pública brasileira os princípios da estrutura burocrática. Dentre esses princípios destaca-se a profissionalização dos serviços, seja com o ingresso dos funcionários nos quadros da administração pública por meio de concursos públicos, seja por meio da substituição de critérios políticos por critérios técnicos na condução da máquina pública (SCHLICKMANN, 2016)

Assim, observamos uma mudança de foco nas relações humanas dentro das organizações e da administração pública.

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

3. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Neste ponto, juntam-se os dois conceitos essenciais para este trabalho. Pode-se dizer que a Gestão das Competências fica alocada no setor de Gestão de Pessoas, sendo um dos seus ramos de atuação. Mas o que é Gestão de Competências? É o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e objetivos da organização através de suas habilidades técnicas e comportamentais. “A gestão de competências, (...), propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.” (ENAP, 2005, p. 20)

Dentro deste tema pode-se difundir diversas linhas de raciocínio, como por exemplo: que tipo de conhecimento falta na organização? Ou, como captar as melhores competências no mercado? Porém este artigo especificamente deseja enfatizar como aproveitar as competências internas (ou seja, aqueles que já fazem parte do quadro de servidores), para o atingimento dos objetivos organizacionais, premiando-os, portanto, pela iniciativa de criar novas habilidades.

Na Administração Pública sabe-se que gerir as competências não é uma atividade simples, visto que o próprio engessamento de procedimentos é o que garante a autenticidade das decisões. Porém ao se falar de pessoas, a Administração Pública precisa perceber que cada indivíduo, independente do concurso que prestou, por exemplo, tem uma capacidade que lhe é peculiar. A depender da área de atuação deste servidor, o mesmo fica extremamente condicionado a uma só atividade, sendo que poderia apresentar muito mais ao órgão em que atua. Esta situação fica exemplificada no seguinte caso hipotético: um servidor prestou concurso para determinada função de nível médio. No decorrer dos anos, ainda na mesma função, este colaborador graduou-se, fez duas especializações, um mestrado e um doutorado. Em tese, a Administração Pública não consegue conceder grandes

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

premiações a este colaborador, exceto como cargo de confiança, que pode ser retirado a qualquer momento, e que conta com a discricionariedade do gestor, que pode agir conforme seus interesses. “A nomeação também é determinada pelas “relações de confiança” e, sendo assim, sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em detrimento da consideração das competências demonstradas ou potenciais dos candidatos”. (ENAP, 2005, p.31)

Este servidor possivelmente com toda esta competência extra adquirida, irá procurar um concurso melhor dentro de sua área, ficando o setor em que atuava com uma lacuna grande à espera de um outro servidor que preencha o mínimo dos requisitos. Com isso, só quem perde é a própria Administração: perde por ter que treinar um novo servidor, perde pelo conhecimento que o servidor anterior tinha, perde porque gera rotatividade.

Deste modo, ao se detectar uma competência que possa ser aproveitada, o Administrador público precisa encontrar espaço para utilizar tal competência.

4. DESCOBRINDO AS COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR GERENCIANDO-AS

Aqui faremos uma reflexão sobre o as ferramentas que podem que auxiliar um Administrador Público a descobrir as competências de seus servidores subordinados. As habilidades avaliadas hoje pelas organizações não abrangem somente a questão técnica, mas também a interpessoal. Para tanto, a literatura de Administração oferece uma ferramenta chamada de Avaliação de Desempenho que segundo Chiavenato (2009) é “um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”. Ainda uma outra definição para a Avaliação de Desempenho é: “(...) um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e de equipes e de alinhamento dos respectivos

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

desempenhos com os objetivos estratégico da organização”. (PEREIRA, 2015, p. 58)

Dentre os modelos de Avaliação de Desempenho e de desenvolvimento de um indivíduo, cita-se:

4.1 PESQUISAS COM FORMULÁRIOS/ AUTOAVALIAÇÃO

Gera oportunidade do servidor falar de si mesmo. A proposta é apresentar perguntas abertas, onde o mesmo fale até do que aprendeu com a família, valores pessoais, habilidades técnicas adquiridas. Araújo (2001, p. 96), afirma que o formulário “é um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra, ou de uma empresa para outra”. Ou seja, mantém o fluxo de informações entre os interessados de forma que possam acessá-lo a qualquer tempo facilitando a interação.

4.2 TREINAMENTOS

No entendimento de Chiavenato o treinamento está muito relacionado ao desenvolvimento, ou seja, “(...) educação que é preparo da pessoa da vida, para a vida e pela vida” (CHIAVENATO, 1999, p. 20). Treinamento é preparar uma pessoa para o exercício da função, já o desenvolvimento é algo para o futuro voltado para a carreira profissional. Existem tipos de treinamento que são realizados como: “de integração, os técnicos-operacionais, os gerencias e os comportamentais; nestes podem ser enfatizadas ações para maximizar qualquer ponto pertencente ao CHA - conhecimento, habilidade e atitude” (DALMAL; GIRARDI, 2015, p. 92)

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

4.3 TESTES PSICOTÉCNICOS

Estes em geral são aplicados como técnicas de seleção na empresa privada. Porém ao oferecer esta ferramenta no serviço público periodicamente, possivelmente a administração irá perceber as mudanças deste servidor. Desde aspectos motivacionais/comportamentais até as habilidades adquiridas ou perdidas com o passar do tempo. De acordo com Tyler (1973) uma medição só é chamada de teste se for usada, primordialmente, para se descobrir algo sobre o indivíduo, em vez de responder a uma questão geral.

Aqui o objetivo é individualizar o processo e perceber as peculiaridades de cada indivíduo na avaliação de competências.

4.4 RODÍZIO DE FUNÇÕES

Não muito comum no setor público, mas sabe-se que é possível em muitas situações. Este rodízio dentro de um setor, por exemplo, pode evitar “gargalos” nos procedimentos quando um servidor adoece ou entra de férias; cada um que participa daquele rodízio pode agregar novas ideias pois terá a noção do todo; pode criar uma nova habilidade que o servidor não sabia que tinha, gerando novos interesses e consequentemente mais motivação. Não deixa de ser uma forma de treinamento: “O treinamento pode ser: (...) instrução sobre o conteúdo do trabalho, rotatividade (rodízio) de cargos, sensibilização das pessoas, relacionamento pessoal, coaching etc.” (SILVA, 2013, p. 141)

4.5 CONVERSAS INFORMAIS

Ao ter conversas informais, o Administrador público poderá reconhecer e descobrir habilidades necessárias nos seus subordinados. É uma atividade simples, sem

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

grandes custos, que requer somente uma boa observação e saber ouvir e que podem trazer grandes benefícios para determinado setor.

Algumas ações que os gestores podem adotar:

(...)

- Dê oportunidade ao colaborador fazer comentários informais de um determinado assunto, na sua presença, sem represálias;
- Participe das conversas informais, de maneira a conduzi-las de acordo com os interesses da organização (SALES, 2011)

Em suma, os métodos acima servem apenas de exemplos de alguns modelos que o administrador pode se utilizar para descobrir competências ou desenvolvê-las. Claramente que o assunto não se esgota neste tópico e a escolha de um destes procedimentos dependerá do que o administrador público busca no momento, e qual procedimento trará mais informações de acordo com o que ele deseja.

5. COMO RECOMPENSAR O SERVIDOR QUE BUSCOU MAIS CONHECIMENTO?

O que ocorre nos dias atuais é que a variável “tempo de serviço” tem sido a mais determinante para gerar uma evolução nas carreiras dos servidores, sendo também o critério mais importante para variação salarial entre os servidores de um mesmo cargo. Fatores como desempenho, qualificação, conhecimento e resultados apresentados, em tese não acrescentam o quanto deveriam.

Ainda que as motivações internas sejam favoráveis, intangíveis e impermeáveis, o fato é que todos querem ser recompensados de alguma maneira. Alguns exemplos já existentes podem ser incorporados a Administração Pública como meio de recompensa:

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

5.1 ADICIONAL AO PAGAMENTO A CADA GRADUAÇÃO ACADÊMICA ADQUIRIDA

“O advento de novos métodos de trabalho e a valorização do capital intelectual requerem da Gestão de Pessoas constantes adequações dos critérios de remuneração, pretendendo assim o alcance dos resultados preestabelecidos pelas organizações” (RODRIGUES, 2006).

Este é um meio da instituição pública garantir sempre que seus servidores estejam atualizados com a sua área de escolha, ou até mesmo que estes descobrissem novos métodos acadêmicos, pois as diversas graduações e pós-graduações, *stricto* e *latu sensu*, possibilitariam esses conhecimentos e novas pesquisas.

5.2 PREMIAÇÃO QUANDO O SETOR ALCANÇOU AS METAS PRÉ-ESTABELECIDAS

Quando o servidor está engajado para que os objetivos sejam alcançados, eles dedicam tempo a mais, energia, conhecimento e habilidades estratégicas, ou seja, faz tudo para que ocorra uma mudança significativa na seção de trabalho. Uma vez as metas alcançadas, nada mais justo que sejam premiados, diferenciando-os inclusive, daqueles que não se dedicam com tanto entusiasmo. “(...) favorece o desenvolvimento de uma força de trabalho multi especializada e premia os trabalhadores de acordo com as funções que são capazes de realizar (...) (PEREIRA, 2015, p. 83)

Considera-se que o sistema de remuneração é um motivador de grande importância, uma vez que se relaciona com a crença de que o comportamento do indivíduo resulte em determinado resultado. Para isso, as organizações devem valorizar as necessidades individuais de cada funcionário, contribuindo para o alcance do comportamento organizacional desejado.

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

5.3 FOLGAS

As folgas em dias úteis são uma forma de recompensa extremamente possível e que na prática já é feita de forma informal entre os servidores de uma determinada seção. Estas poderiam ser aplicadas para metas cumpridas, porém, que não eram tão significativas para o todo, mas que mesmo assim demandou esforço a mais do servidor para que aquele pequeno objetivo fosse alcançado.

De acordo com o site da agu.jusbrasil.com.br “comprovou-se na Justiça a legalidade de um órgão público federal compensar horas extras eventualmente feitas por servidores em atividades regulares com folgas.” (AGU, 2018) A citação é do próprio site da AGU, o que nos leva a concluir que além de legal é completamente possível e acessível ao administrador público.

5.4 PROMOÇÕES DE CARGO INDEPENDENTE DO TEMPO DE SERVIÇO

Sabemos que nesse ponto a recomendação é bem mais agressiva, pois haveria necessidade de uma mudança cultural muito grande na atividade pública. Infelizmente a promoção por tempo de serviço, que deveria ser um objetivo a ser alcançado por quem dedicou anos da sua vida ao setor, acabou por ser uma recompensa para o comodismo e para aqueles que estão no setor público somente para cumprir expediente, sem nenhum interesse em prestar um serviço saudável.

A organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou um prêmio como viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores (ARAÚJO, 2006, p. 51).

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

De qualquer forma, precisa-se iniciar uma mudança em algum tempo, então que estas mudanças venham para aqueles que entendem exatamente o que é ser um servidor público competente e não um cumpridor de horário.

5.5 MUDANÇA DE FUNÇÕES

O rodízio de funções, ou *job rotation*, vem sendo empregado por muitos gestores de grandes empresas com o objetivo de ampliar a visão de negócio dos colaboradores. O sistema possibilita que os profissionais atuem em outros setores das organizações com o intuito de conhecerem as rotinas e o desenvolvimento dos trabalhos das outras equipes. (SILVA, 2014)

Um rodízio de funções dentro da mesma seção ou dentro da instituição quando assim a legislação permitir, pode ser um modelo estratégico tanto para o administrador público (item 5.4 deste artigo) que nunca ficará sem alguém que saiba fazer aquele serviço, quanto para o servidor que aprenderá coisas novas e se motivará com novas perspectivas e ainda mais não ficará limitado a um único trabalho. Observa-se que a mudança ou rodízio de função é tão benéfico para o administrador, que sempre terá alguém apto para determinado serviço, quanto para o servidor subordinado que terá despertado uma nova habilidade, se sentindo mais produtivo e recebendo a remuneração adequada ao novo cargo.

5.6 VIAGENS

“A organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou um prêmio como **viagens**, (...)” (ARAÚJO, 2006, p. 51).

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

Neste tipo de recompensa além do fato do servidor arejar sua cabeça por conta do serviço pesado será um fator motivacional familiar, visto que estas viagens poderiam ser com acompanhante. A família é essencial para o servidor ficar bem no seu local de trabalho. Esse tipo de recompensa extensiva é primordial.

5.7 VALES-COMPRAS

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 40): “A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários.”

É um meio de recompensar o servidor financeiramente, onde ele poderá adquirir algum bem que ele queira.

5.8 APRIMORAMENTO NO EXTERIOR

Principalmente para os servidores de alto escalão e que tomam decisões estratégicas, é importante que os mesmos sejam treinados e adquiram o que há de mais recente na sua área. Uma certificação internacional trará novos ares para todos os envolvidos e autoestima.

Conforme Stoner e Freeman (1995), uma evidência da Teoria de Maslow é que o salário é uma necessidade básica e suficiente para que os empregados possam se alimentar, abrigar e proteger a si mesmo e as suas famílias de maneira satisfatória. Para Maslow, na tentativa de motivar seus funcionários, os administradores devem preocupar-se com a questão salarial e de oferecer incentivos que visam aumentar a autoestima, gerar sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento entre os funcionários.

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aqui chega-se ao final deste artigo em que se observou que há algumas ferramentas de gestão que são possíveis de aplicar na Administração Pública, e que possibilitarão a descoberta e o desenvolvimento das competências que poderão ser aproveitadas, visto que já estão à disposição, bem como os meios de se recompensar o servidor público que continuamente procura se aprimorar.

Não é nenhuma novidade para a sociedade que tudo que se propõem no quesito de melhorias para o setor público, demanda tempo e mudança da cultura do comodismo que está arraigada no nosso país, o que causa desmotivação e consequentemente atrasos nos serviços prestados.

Evidente que se pode buscar mudanças significativas de várias maneiras, porém, este artigo mantém o foco nas pessoas e suas competências. Uma das maiores vantagens da Gestão de Competências é que após determinada competência ser devidamente identificada e delineada, o administrador conseguirá traçar estratégias mais assertivas de modo que ele atingirá mais facilmente os objetivos propostos e com maior eficácia.

Ao detectar possíveis habilidades que agreguem valor ao serviço prestado, a administração pública irá reduzir custos com novos treinamentos, garantirá a motivação deste servidor que se sentirá prestigiado por ter sido reconhecido ou por ter descoberto algo novo que nem ele sabia que poderia fazer; gerará uma equipe mais coesa e mais produtiva, evitará paralisações e atrasos, porque o conhecimento será difundido.

Após todo o trabalho de pesquisa e mapeamento dessas competências, o administrador criará um banco de dados e estes servirão de inputs para novos

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

planejamentos e redirecionamento dos antigos, de modo que os objetivos pessoais e organizacionais sejam alcançados.

Claro que neste trabalho fala-se em linhas gerais, visto que a Administração Pública é gigante e pela própria natureza das suas funções requer um engessamento em muitas situações, não sendo possível em muitos casos, o aproveitamento do conhecimento do servidor até por questões legais. Porém, por outro lado, em muitos casos é possível uma nova roupagem no trato com o servidor, permitindo desta forma as vantagens para a Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **A Administração Pública pode compensar horas extras de servidor com folgas.** Artigo. Disponível em: https://agu.jusbrasil.com.br/noticias/507878854/administracao-publica-pode-compensar-horas-extras-de-servidor-com-folgas?ref=topic_feed

ARAÚJO, Luis Cesar. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Luis Cesar. **Gestão de pessoas – estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BARBARA, Silva. **O Rodízio de Funções.** Artigo. Disponível em www.administradores.com.br/artigos/o-rodizio-de-funcoes Acesso em 14 de julho de 2021

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei 8.429, de 2 de junho de 1992.** Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1992/lei-8429-2-junho-1992-357452-publicacaooriginal-1-pl.html>

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

CARVALHO, A. I. et al. **Escola de Governo e Gestão por Competências**: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Editora Campus. 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoal**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª Edição. Rio de Janeiro: Campus. 1999

DALMAN, M.B. L; GIRARDI, Dante. **Administração de Recursos Humanos II**. UFSC. 2015

DICIO. Dicionário online de português. **Significado da competência**. Disponível em: www.dicio.com.br/competencia. Acesso em 22 de novembro de 2019.

ENAP. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**. - Mesa-redonda de pesquisa-ação. 2005. Relator: Sidnei Pereira Lima

ENAP. **Burocracia e Políticas Públicas no Brasil**. 2018– Interseções Analíticas.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. Editora Atlas. 1989.

PEREIRA, Catarina Cabanelas. **Gestão de Recursos Humanos**. Angola Learns. 2015

RODRIGUES, J.M. **Remuneração e Competências: retórica ou realidade?** Revista de Administração de Empresas, v. 46. Edição Especial Minas gerais, 2006

ROCHA, Enrique; ROCHA, Karina; DURAN, Cristiana. **Gestão de Pessoas para Concursos**. Vol. 1. Ed. Elsevier. 2008

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>

SCHILICKMANN, Raphael. Administração Pública no Brasil: a Burocracia. Disponível em: Administração pública no Brasil: a Burocracia | Politize!. Acesso em 14 de julho de 2021.

STONER, J. A. F. **Administração**. São Paulo: LTC. 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SILVA, Cleiton Martins Duarte. **Recursos Humanos no Setor Público**. UFMT. 2013

SALES, Idelmar. **A Importância da Conversa Informal**. Artigo. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-comunicacao-informal>

TYLER, Leona E. **Testes e Medidas**. Zahar Editores. 1973

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

Enviado: Fevereiro, 2021.

Aprovado: Julho, 2021.

RC: 91574

Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-na-administracao>