

PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA DO APROVEITAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERADAS PELO ADICIONAL DE QUALIFICAÇÃO



Elis Elaine Sousa e Silva
Carlos Alano Soares de Almeida

ÍNDICE

Introdução	02
Diagnóstico	03
Propostas de Melhoria - Síntese	04
Banco de Dados de Competências	05
Banco de Pesquisadores	06
Banco de Oportunidades	07
Equipes Multidisciplinares	08
Espaços de Prática	09
Acompanhamento de Carreira	10
Considerações Finais	11

INTRODUÇÃO

Plano de Ação

A Gestão por Competências tem sido o modelo utilizado como referência pela administração pública brasileira. O modelo abrange os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes e os posiciona como o meio para o alcance dos objetivos organizacionais.

No Ministério Público, foi recomendada pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas. Dentro dessa política está o Adicional de Qualificação, que é uma política de incentivo financeiro à aquisição de conhecimento praticada por diversos Ministérios Públicos estaduais.

Tendo em vista os diversos processos de implementação e seus diferentes resultados, a pesquisa teve como objetivo propor um conjunto de práticas que promovam o engajamento e reduzam o subaproveitamento dos servidores, com base nos resultados gerados pelo Adicional de Qualificação nos Ministérios Públicos da Região Nordeste.



Para alcançar o objetivo, inicialmente foi realizada uma busca na literatura, visando identificar conceitos e práticas que fortalecem o engajamento de servidores, tendo se destacado a clareza estratégica e a possibilidade de os servidores cometerem erros honestos.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa junto aos Ministérios Públicos da Região Nordeste, buscando identificar os níveis de qualificação organizacional gerados pelo pagamento do Adicional de Qualificação.

Em seguida, buscou-se verificar quais os valores adotados pelos Ministérios Públicos da Região Nordeste como ferramenta de clareza estratégica.

Como resultado foi gerado um Plano de Ação visando colaborar com os gestores organizacionais no fortalecimento do engajamento dos servidores, com ênfase naqueles com maior qualificação, manter o capital intelectual institucional e gerar um maior aproveitamento da qualificação dos servidores.

SITUAÇÃO ATUAL

DIAGNÓSTICO

Desafios	Valores Centrais a Praticar
Desconhecimento, pela organização, dos servidores	Ética
Necessidade de atender as necessidades sociais e ausência de proximidade com a rotina das atividades, pela alta administração	Resolutividade
Desconhecimento, pelos servidores, das possibilidades de desenvolvimento na carreira e dos critérios exigidos	Transparência
Visão limitada das situações e vinculação à lotação para solução de problemas	Imparcialidade
Engessamento do conhecimento adquirido pelos servidores	Resolutividade
Administração da estabilidade em benefício do engajamento	Resolutividade

SÍNTESE

PROPOSIÇÕES DE MELHORIA



Banco de Dados de Competências



Banco de Pesquisadores



Banco de Oportunidades



Equipes Multidisciplinares



Espaços de Prática



Acompanhamento de Carreira

SE UMA CADEIRA, MESA OU IMPRESSORA MERECE SER REGISTRADA E REGULARMENTE VERIFICADA, APESAR DO SEU BAIXO CUSTO E IMPACTO FINAL, FAZ SENTIDO AS COMPETÊNCIAS HUMANAS NÃO O SEREM?

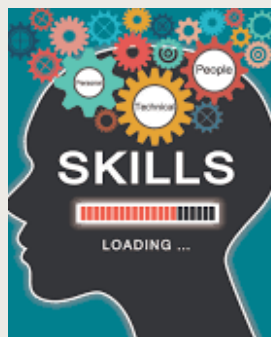
Banco de Dados de Competências

O que é?

Registro dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes dos Servidores

Por que?

- Redução ou Eliminação de eventuais lacunas de Competências
- Alcance da Estratégia Organizacional
- Surgimento constante da necessidade de novas competências por parte da organização



O que considerar?

- Conhecimentos: Diplomas e Certificados
- Habilidades: Experiências profissionais e pessoais
- Atitudes: Valores, Hobbies, Comportamentos Elogiados

O PODER DOS ELOGIOS

Estabelecer o DIA DO ELOGIO e incluir essa informação no banco de dados de competências, é uma forma de reconhecer no que o servidor é realmente bom. Além disso, proporciona melhora do clima organizacional, em virtude do direcionamento apenas para o que é positivo.

Em virtude das unidades de trabalho, em geral, possuírem poucas pessoas, é importante que os elogios possam ser dirigidos não só aos colegas de trabalho, mas também com os servidores das demais áreas com as quais ocorreram relacionamento durante a realização das atividades, o que considera tanto a área meio, quanto a área fim.



A CIÊNCIA A SERVIÇO DA SOCIEDADE

Banco de Pesquisadores

O que é?

Informações de Servidores que possuem experiência na área de pesquisa e que desejam exercer essa atividade dentro da organização

Por que?

- A proximidade dos servidores, com perfil de pesquisador, das atividades cotidianas do órgão gera uma maior velocidade na solução de problemas, além de contribuir para a valorização profissional dos servidores.
- Permite à administração direcionar o conhecimento gerado pelo Adicional de Qualificação (AQ)
- O respeito ao dinheiro público é uma premissa do banco de pesquisadores, visto que insere o AQ de forma visível na busca pela resolutividade dos problemas sociais.



O que considerar?

- Criação de Laboratórios de Inovação
- Realização de acordos de cooperação com outras instituições públicas

DISPONIBILIDADE DE ATUAÇÃO

A fim de promover uma diversidade de visões sobre o tema, indica-se que ele seja composto de servidores com disponibilidade para serem 50% exclusivos e 50% parciais, com necessária rotatividade, mas com possibilidade de permanência voluntária.

O DIREITO DE SERVIR

Banco de Oportunidades

O que é?

Local para ampla disponibilização de informações quanto aos processos seletivos para cargos em comissão e funções de confiança, constando inclusive as competências que são necessárias ao profissional e a forma de aferição delas.

Por que?

- Atualmente há um desconhecimento, pelos servidores, das possibilidades de desenvolvimento na carreira e dos critérios exigidos
- É uma forma da administração mostrar o que ela busca e dos servidores poderem buscar desenvolver essas competências
- Força a administração a entender do que ela precisa, tirando do papel os objetivos e transformando -os de fato em ações, em um caminho que parte do onde queremos ir para o do que precisamos.



RECONHECIMENTO

A gravação de vídeos de servidores que já desempenham a função ou que desempenharam funções semelhantes falando da aplicação prática dessas competências é uma forma de mostrar ao servidor o motivo da competência requerida e de reconhecer o trabalho daquele que já a experimenta.

Por vezes dentro das organizações, principalmente as mais descentralizadas, não há o conhecimento do trabalho daqueles com os quais não se relaciona, o que inviabiliza o conhecimento do que é necessário para o desempenho da função e a adequação do servidor escolhido.

Tornar visíveis os motivos ajuda assim a fortalecer a imagem positiva da instituição e sua capacidade de guiar todos na direção da missão organizacional, além de tornar real o conceito de competências.



UNINDO O MEIO E O FIM

Equipes Multidisciplinares



O QUE É?

Construção de um modelo de equipes com a presença de pessoal altamente qualificado de cargos, áreas e com experiências diferentes, visando a neutralização de vieses, tanto por meio da ciência, quanto da diversidade.

POR QUE?

- Se relaciona com a gestão do conhecimento, ao permitir um maior compartilhamento de informação entre as pessoas, visando a resolução de problemas e a melhoria de processos e atividades.
- A colaboração e a multiprofissionalidade são necessárias para a construção de um ambiente inovador e para a gestão da inovação na administração pública
- Com a redução do quadro de servidores ao longo do tempo, é benéfico ter pessoas com capacidade para desenvolver atividades em diferentes áreas, contudo a solução de problemas complexos dificilmente surgirá de uma experiência superficial

O QUE CONSIDERAR?

A questão das relações de poder na organização, visando estimular a redução da individualidade e da visão de superioridade de um grupo, semeando a ideia de que por melhor que alguém ou um grupo técnico de alguma área seja, ele sempre será limitado em seu conhecimento.

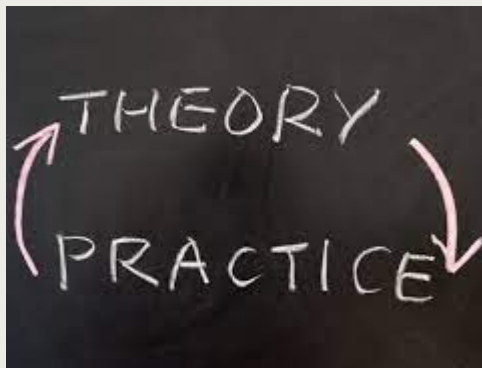
APROXIMANDO

É essencial que as oportunidades de desenvolvimento de projetos não possuam limitações geográficas, a fim de que pessoas de diferentes áreas, com valores e experiências diferentes possam participar e construir soluções que considerem as diversas faces dos problemas. Construir um MP mais resolutivo e próximo da sociedade exige a capacidade de construir uma gestão mais democrática e um ambiente mais integrador.



O PODER DA AÇÃO

Espaços de Prática



O QUE É?

Espaço onde o servidor pode aplicar o que sabe

POR QUE?

- É uma oportunidade da disseminação das melhores práticas, tornando visível o conhecimento existente na organização e fortalecendo a gestão e a aplicação do conhecimento
- Possibilita o reconhecimento de servidores criadores de melhores práticas
- Fortalece a aprendizagem organizacional
- Ajuda a construir uma base de capital intelectual capaz de ver sentido em seu trabalho, mais próxima da sociedade, mais transparente e mais resolutiva.

O QUE CONSIDERAR?

- Realização de oficinas de trabalho
- A cultura organizacional deve ser trabalhada com foco na criação de práticas que valorizem que o conhecimento não só seja compartilhado, mas também usado.

TOMADA DE DECISÃO

Outro fator que pode fortalecer a autonomia é a possibilidade de que nesses espaços de prática tanto o MP possa apresentar os problemas aos servidores, como eles possam apresentar problemas que os impactam e trabalhar na resolução



UMA ESCOLHA CONSCIENTE

Acompanhamento de Carreira

O QUE É?

Orientação de construção de um plano de carreira para os servidores que têm interesse em permanecer na organização

POR QUE?

- A estabilidade no serviço público proporciona a existência de um ambiente de comunicação muito mais aberto que a iniciativa privada, visto que as causas para demissão são mais restritas.
- Além disso, em órgãos como o MP, que possuem uma gama enorme de áreas de atuação, um relacionamento transparente possibilitaria uma adequação do que é desejado pelo servidor e do que é objetivo para a organização.
- Quanto ao servidor, a realização do acompanhamento de carreira permitirá que ele identifique se suas ações são condizentes com o seu plano, e caso negativo, altere a rota ou o destino.

O QUE CONSIDERAR?

- Utilização de modelos validados, como o de Schein (1990) no que se refere às âncoras e o de Schwartz e Boehnke (1992, 2004), quanto à estrutura de valores
- Realização de encontros presenciais e virtuais, onde seriam discutidos de forma mais profunda as origens dos valores, seus resultados na vida dos indivíduos e sua adequação ao local para onde se pretende ir.



COMPLEXIDADE E IMPACTO

- Apesar de complexo, o acompanhamento e carreira tem um caráter mais pontual, visto que é reflexo dos valores individuais, que tendem a não mudar ao longo do tempo, e de situações específicas ao longo da vida.
- Seu impacto, contudo, justifica um olhar atento, que respeite a individualidade, reconheça o trabalho desenvolvido, oriente quanto às lacunas, proponha alternativas e apoie novas conquistas.
- Ademais, se a organização entende que um servidor engajado produz mais e com mais qualidade, negar ao servidor a possibilidade de desempenhar suas tarefas nessa área exige um justo motivo, visto que essa atitude afronta a moralidade, a impessoalidade, a eficiência e, principalmente, o interesse social.

ESTABILIDADE

É preciso relembrar que a estabilidade do servidor tende a fazer com que ocorra a permanência na mesma organização por décadas, logo é essencial direcionar os esforços da gestão de pessoas em acompanhar a carreira dos servidores.



O QUE NÃO SE PODE ESQUECER

Considerações Finais

- ✓ A prestação de um serviço público de qualidade passa pelo conhecimento do servidor quanto ao objeto do seu trabalho.
- ✓ A busca pela aquisição do conhecimento por parte do servidor exige que haja algum tipo de motivação para a sua aquisição, seja ela intrínseca ou extrínseca.
- ✓ O Adicional de Qualificação é uma forma efetiva de aumento do conhecimento.
- ✓ A gestão por competências tem sido utilizada como modelo de gestão de pessoas no setor público.
- ✓ O modelo, contudo, não possui um fim em si mesmo, sendo parte do planejamento estratégico do órgão, o qual é expresso por meio do conjunto missão, visão e valores.
- ✓ O Engajamento é um estado mental positivo, relacionado ao trabalho e que gera gratidão, sendo caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção.
- ✓ A relação existente entre a tecnologia e o trabalho permite a adoção de diversas medidas que fomentam o engajamento do conhecimento disperso na instituição.
- ✓ Esse processo de implementação de estratégias de engajamento, contudo, só é possível com o apoio e comprometimento da área estratégica do órgão.
- ✓ O foco não deve ser o que o servidor não faz bem, mas sim o que ele faz bem e pode ser de fato convertido em resolutividade para a sociedade.



U N I V E R S I D A D E F E D E R A L

UFERSA

R U R A L D O S E M I - Á R I D O



PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Elis Elaine Sousa e Silva
elis.silva@ralunos.ufersa.edu.br

Carlos Alano Soares de Almeida
alano@ufersa.edu.br