Gestão por competências no setor público: desenvolvimento e capacitação de equipes administrativas

Nahin Fernandes Borges
Bacharel em Administração
E-mail: Nahin.borges@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A busca constante pela excelência nos serviços prestados pelo Estado contemporâneo exige que as instituições públicas revisem e atualizem continuamente seus modelos de desenvolvimento profissional e gerencial. No cenário de constantes transformações sociais e tecnológicas, as estruturas administrativas do setor público enfrentam o desafio de transitar de um modelo puramente burocrático e cartorial para uma governança orientada a resultados, à transparência e à eficiência. Nesse contexto, a valorização e a qualificação do corpo funcional surgem não apenas como necessidade operacional, mas também como imperativo estratégico para a legitimação das ações estatais perante os cidadãos.

Tradicionalmente, o setor público estruturou-se sob a égide de um modelo burocrático rígido, pautado por treinamento puramente técnico e mecânico, focado no cumprimento formalista de tarefas e rotinas isoladas. Esse formato, herdado da administração pública clássica, privilegiava a conformidade legal em detrimento da efetividade, gerando um ambiente em que o servidor público era treinado de forma padronizada para executar tarefas repetitivas, sem necessariamente compreender sua contribuição para a cadeia de valor da instituição. Consequentemente, as ações de capacitação tradicionais costumavam ser episódicas, desconectadas dos objetivos estratégicos e incapazes de promover uma verdadeira transformação cultural e operacional.

Todavia, para fazer frente às demandas complexas de uma sociedade dinâmica, hiperconectada e crescentemente exigente, a capacitação no funcionalismo público precisa avançar estrategicamente em direção ao modelo de Gestão por Competências. O cidadão moderno não demanda apenas a legalidade dos atos, mas também agilidade, qualidade, presteza e inovação na prestação dos serviços públicos. Isso demanda das equipes de suporte administrativo — que formam a espinha dorsal de qualquer repartição pública — um conjunto de atributos que vai muito além do conhecimento mecânico das normas legais e regulamentares.

Este paradigma gerencial foca no desenvolvimento integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes (a célebre tríade do CHA), diretamente alinhado às demandas reais das repartições de

suporte administrativo. Gerir por competências significa identificar o que a instituição precisa realizar para cumprir sua missão institucional e, a partir disso, definir quais comportamentos, saberes e capacidades seus colaboradores devem demonstrar. Esse alinhamento garante que o investimento público em educação corporativa seja direcionado de forma precisa e inteligente, gerando retorno real em termos de valor público.

O presente trabalho discute e analisa a importância de estabelecer planos estruturados de capacitação contínua, de mapeamento de competências e de compartilhamento de saberes no ecossistema público. O objetivo é demonstrar como a adoção deste modelo de gestão de pessoas pode transformar as rotinas do suporte administrativo, promovendo maior segurança jurídica, celeridade e racionalização no uso do erário.

Demonstra-se como essas ações atuam como ferramentas indispensáveis para mitigar erros operacionais, otimizar fluxos de trabalho, reduzir o retrabalho e promover uma verdadeira cultura de modernização e eficiência no setor público. Por meio de uma análise teórica e prática, o artigo visa oferecer subsídios metodológicos a gestores públicos interessados em implementar melhorias sustentáveis no desenvolvimento de suas equipes de apoio administrativo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS NA ESFERA PÚBLICA

No cenário da ciência da administração, competência pode ser definida como a capacidade de mobilizar, integrar e transferir recursos cognitivos, práticos e atitudinais para resolver problemas complexos e gerar valor no dia a dia organizacional. O conceito, amplamente difundido a partir da década de 1970 por autores como David McClelland e, posteriormente, Richard Boyatzis e Philippe Zarifian, superou a visão restrita de qualificação profissional focada exclusivamente em diplomas ou tempo de serviço. No contexto organizacional moderno, a competência é sempre revelada em ação, isto é, por meio do desempenho demonstrado pelo trabalhador em situações concretas de trabalho.

Enquanto o **conhecimento** representa o "saber" (a bagagem teórica, as informações assimiladas e o repertório conceitual), a habilidade constitui o "saber fazer" (a aptidão técnica, a destreza prática e a capacidade de transformar a teoria em resultados tangíveis), e a **atitude** consolida-se como o "querer fazer" (a motivação, o comportamento, o engajamento ético e a postura proativa do

agente). O equilíbrio perfeito e a sinergia entre esses três pilares definem uma atuação de alto nível. Um servidor pode dominar toda a legislação pertinente à sua área (conhecimento) e operar perfeitamente os sistemas digitais de compras públicas (habilidade), mas, se não possuir interesse em aprimorar os fluxos ou proatividade para sanar as dúvidas dos usuários (atitude), a entrega final da sua unidade ficará comprometida.

Na Administração Pública, a falta de alinhamento entre as aptidões individuais dos servidores e as necessidades reais dos cargos de suporte administrativo gera graves gargalos operacionais. Historicamente, os processos de recrutamento e seleção (concursos públicos) avaliam de forma primorosa o conhecimento teórico dos candidatos, mas enfrentam limitações severas no que tange à avaliação de habilidades práticas e de atitudes comportamentais. Quando o servidor assume suas funções, o descompasso entre o perfil pessoal e os requisitos do posto de trabalho pode levar à desmotivação, ao estresse laboral e à ineficiência burocrática.

Esses gargalos manifestam-se por meio de lentidão nos processos de compra, erros na instrução de processos administrativos, falhas na fiscalização de contratos e obsolescência das práticas de trabalho. A ausência de uma gestão integrada que mapeie e desenvolva as aptidões do pessoal faz com que rotinas simples, como o protocolo de um documento ou a elaboração de um relatório de acompanhamento, se tornem gargalos crônicos, comprometendo a prestação de serviços essenciais, como saúde, educação e segurança pública.

A Gestão por Competências surge justamente para preencher essa lacuna, mapeando as lacunas de desempenho (gaps) e direcionando as ações de capacitação para o que de fato gera impacto na produtividade do setor. Ao estruturar os planos de desenvolvimento de pessoas em torno das necessidades reais das repartições, o gestor assegura que o erário seja investido em ações educacionais que gerem resultados práticos e observáveis, promovendo o desenvolvimento contínuo das carreiras públicas.

Dimensão do CHA	Definição Aplicada	Exemplo no Suporte Administrativo
Conhecimento (Saber)	Domínio teórico, legal e conceitual de normas,	Compreensão aprofundada da Nova Lei de Licitações e

Dimensão do CHA	Definição Aplicada	Exemplo no Suporte Administrativo
	legislações, portarias e processos administrativos.	Contratos (Lei nº 14.133/2021).
Habilidade (Saber Fazer)	Aplicação prática e técnica do conhecimento acumulado para gerar resultados de forma ágil e precisa.	Elaboração correta, clara e isenta de vícios jurídicos de um Termo de Referência (TR) para sistemas digitais corporativos.
Atitude (Querer Fazer)	Postura comportamental, iniciativa, ética profissional, resiliência e foco na resolução de problemas do cidadão.	Iniciativa para propor a revisão de um fluxo burocrático lento, otimizando o trâmite dos processos na unidade de trabalho.

3. METODOLOGIA E MAPEAMENTO DE LACUNAS (GAPS)

A implementação bem-sucedida de um modelo de Gestão por Competências requer um diagnóstico rigoroso e estruturado. Não se trata de uma atividade baseada em suposições ou percepções informais das chefias imediatas, mas sim de um processo técnico de pesquisa interna que correlaciona as diretrizes do plano estratégico do órgão público com as atividades práticas realizadas cotidianamente em cada um de seus setores.

O mapeamento de competências consiste na identificação do perfil de competências necessário ao excelente funcionamento de cada unidade administrativa (perfil ideal), em comparação com as competências já demonstradas pelas equipes atuais (perfil real). O "perfil ideal" é definido com base na análise das atribuições legais de cada setor, das demandas de usuários internos e externos e dos objetivos estratégicos da organização para o período. Define-se, assim, que tipo de

conhecimentos técnicos, habilidades operacionais e posturas comportamentais são estritamente necessários para o cumprimento daquelas missões. Por sua vez, o "perfil real" é levantado por meio da mensuração do desempenho e do repertório demonstrado no dia a dia de trabalho pelos servidores lotados no órgão.

A diferença matemática e qualitativa entre o perfil ideal (requerido) e o real (existente) é denominada lacuna ou **gap de competências**. Esse indicador quantifica com precisão a necessidade de desenvolvimento organizacional. Se a lacuna identificada estiver na área de conhecimentos específicos (como desconhecimento de um novo sistema integrado de gestão governamental), a solução passará por cursos informativos. Se o gap estiver nas habilidades (como dificuldade operacional para digitar relatórios ou consolidar dados em planilhas eletrônicas), serão necessários treinamentos práticos de laboratório ou oficinas dirigidas. Caso o problema resida no campo atitudinal (como atendimento ríspido ou falta de engajamento), as ações deverão envolver o desenvolvimento de liderança, a inteligência emocional e a facilitação de dinâmicas de grupo.

Para mensurar essas lacunas de forma científica, as organizações públicas modernas utilizam diversas ferramentas metodológicas combinadas, a fim de garantir a imparcialidade e a precisão do diagnóstico. Destacam-se as seguintes ferramentas:

- **Avaliação de Desempenho por Competências:** Focada tanto em entregas técnicas (metas alcançadas, processos instruídos, prazos cumpridos) quanto em comportamentos observáveis (trabalho em equipe, ética, proatividade e comunicação);
- **Grupos Focais e Entrevistas Semiestruturadas:** Utilizados para compreender as maiores dificuldades enfrentadas pelas equipes no suporte diário, identificando gargalos sistêmicos, falta de infraestrutura ou necessidade de capacitação técnica que não transparecem nas avaliações formais de desempenho;
- **Questionários de Autoavaliação e Avaliação Gerencial:** O cruzamento dessas duas perspectivas (como o servidor se percebe e como o gestor direto avalia seu trabalho) permite identificar distorções cognitivas, alinhar expectativas mútuas e definir com precisão as necessidades de treinamento mais urgentes.

Uma vez identificados os gaps, a administração pode desenhar trilhas de aprendizagem personalizadas, evitando o desperdício de recursos públicos com cursos genéricos que não dialogam com as reais carências das equipes administrativas. Em tempos de restrição orçamentária, a precisão na alocação de recursos de capacitação é essencial para garantir a

eficiência do gasto público, transformando o setor de recursos humanos em um parceiro verdadeiramente estratégico no alcance das metas globais do órgão.

4. CAPACITAÇÃO CONTINUADA E COMPARTILHAMENTO DE SABERES

A capacitação contínua não deve ser compreendida como um evento isolado — como a participação anual em um seminário ou congresso —, mas sim como um processo fluido e permanente de aprendizagem organizacional. O conhecimento no mundo contemporâneo sofre obsolescência acelerada: sistemas eletrônicos são atualizados, legislações administrativas são reformadas e processos operacionais são constantemente otimizados por meio de novos sistemas digitais. Logo, o desenvolvimento de pessoas no setor público deve constituir uma trilha de longo prazo, integrada à jornada profissional do servidor, desde a sua integração inicial até a aposentadoria.

No contexto do suporte administrativo, incentivar a cultura do compartilhamento de saberes é vital. As rotinas das secretarias e assessorias públicas lidam diariamente com um volume imenso de regras informais, procedimentos específicos e soluções alternativas para problemas técnicos imprevistos. Esse conhecimento prático e empírico, muitas vezes acumulado ao longo de anos de experiência, é chamado, na literatura, de *conhecimento tácito*.

Muitas vezes, o conhecimento prático sobre o funcionamento de um sistema complexo ou sobre a resolução de um rito burocrático específico concentra-se em um único servidor ("servidor-chave"). Este é o clássico fenômeno da "monopolização do saber", em que apenas uma pessoa em uma repartição de vinte servidores sabe, por exemplo, preencher corretamente um formulário de prestação de contas no sistema federal ou instruir juridicamente irrepreensível um processo de dispensa de licitação.

Se esse profissional se afasta por licença, aposentadoria ou férias, a unidade colapsa ou sofre atrasos severos. A interrupção súbita das atividades de suporte administrativo gera prejuízos em cascata para toda a instituição, ocasionando perda de prazos judiciais, atraso no pagamento a fornecedores terceirizados e paralisação de projetos estratégicos. Tal dependência de talentos individuais é um sinal claro de vulnerabilidade gerencial que não pode ser tolerada em uma estrutura pública profissionalizada.

A criação de repositórios de conhecimento, oficinas internas de multiplicação de saberes e

programas de mentoria interna garantem a continuidade e a padronização das rotinas administrativas. Os repositórios de conhecimento consistem na compilação de manuais práticos de procedimentos (os chamados Procedimentos Operacionais Padrão - POPs), de fluxogramas visuais e de vídeos tutoriais curtos, disponíveis na intranet do órgão. Já as oficinas internas de multiplicação funcionam quando um servidor, após realizar uma capacitação externa patrocinada pelo órgão, assume o compromisso formal de ministrar um workshop prático aos colegas de sua gerência direta. Os programas de mentoria, por sua vez, emparelham servidores experientes com os recém-chegados, facilitando a transferência suave do capital intelectual acumulado.

Isso promove uma transição suave entre equipes e mitiga drasticamente os erros decorrentes de interpretações equivocadas de normas legais ou de manuais técnicos de sistemas governamentais. A democratização e a socialização do conhecimento no ambiente de trabalho geram redundância operacional positiva, aumentam a resiliência das equipes administrativas diante de eventuais ausências do pessoal e promovem um ambiente de aprendizado colaborativo, focado na melhoria processual contínua.

5. IMPACTO NO SUPORTE ADMINISTRATIVO E NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Os reflexos práticos da adoção da Gestão por Competências no suporte administrativo são profundos e mensuráveis. Quando as pessoas em funções administrativas são avaliadas, estimuladas e qualificadas sob essa ótica, verifica-se uma sensível elevação da qualidade dos serviços internos de secretaria, arquivo, assessoria e suporte em geral, com impactos diretos no desempenho global da instituição pública.

O suporte administrativo funciona como o coração operacional das repartições públicas, responsabilizando-se pela tramitação de documentos, arquivos, digitação de relatórios, alimentação de sistemas de controle e atendimento interno e externo. Trata-se da infraestrutura humana e processual que dá sustentação aos setores finalísticos de qualquer órgão do governo (como as áreas de planejamento estratégico, fiscalização, atendimento ao público em massa ou execução de programas sociais). Se a estrutura de apoio for ineficiente ou propensa a erros sistemáticos, todo o restante do órgão sofrerá atrasos na obtenção de insumos, na liberação de recursos e na assinatura de atos administrativos autorizativos.

Quando esses profissionais compreendem o impacto de suas tarefas individuais no fluxo geral dos

processos, o índice de retrabalho diminui de forma expressiva. Em vez de executarem rotinas de forma mecânica, os colaboradores passam a atuar com uma visão holística e sistêmica do processo administrativo. Eles passam a enxergar as fases posteriores à sua entrega, o que os motiva a caprichar no preenchimento de planilhas e relatórios para evitar que o colega do próximo setor precise devolver o processo eletrônico por inconsistência de dados. A redução do retrabalho economiza tempo produtivo, papel, energia elétrica e desgaste emocional dos próprios envolvidos.

O desenvolvimento de competências comportamentais cruciais, como a comunicação clara e assertiva entre setores, o trabalho em equipe e a proatividade, reduz sensivelmente os conflitos internos de poder e assegura o cumprimento dos prazos e dos protocolos legais com maior rigor e celeridade. Em muitas organizações públicas, os maiores obstáculos à fluidez do serviço não são de natureza legal ou orçamentária, mas sim relacionados a barreiras de comunicação interpessoal e à rivalidade desnecessária entre departamentos isolados (os conhecidos "silos organizacionais"). Ao treinar as competências comportamentais com foco em empatia administrativa, empatia com o usuário e comunicação não violenta, o ambiente torna-se muito mais fluido, reduzindo drasticamente o estresse no trabalho e a incidência de licenças de saúde decorrentes de esgotamento profissional.

O resultado direto é a elevação da segurança jurídica dos atos administrativos e um aumento significativo na velocidade de resposta do órgão público. Atos de suporte administrativo, realizados com alto rigor técnico e em conformidade com a normativa, blindam os gestores públicos contra apontamentos e penalidades por parte de órgãos externos de fiscalização, tais como os Tribunais de Contas e o Ministério Público. Ademais, a celeridade alcançada nos fluxos internos acelera os processos públicos de compra de remédios, de contratação de serviços de conservação urbana e de reforma de escolas municipais, entre outras demandas populares que exigem respostas tempestivas do Poder Público.

6. DESAFIOS E DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA

Apesar de seus incontestáveis benefícios operacionais, a consolidação de um modelo de Gestão por Competências no setor público não ocorre sem atritos nem barreiras significativas. A cultura herdada do patrimonialismo e da burocracia weberiana clássica cria resistências naturais a qualquer proposta de modernização gerencial. Gestores interessados em liderar essa transformação

devem antecipar os principais desafios e adotar diretrizes claras de contingência.

Dentre os principais desafios práticos enfrentados na implementação deste modelo, destacam-se:

1. **Resistência à Mudança por parte dos Servidores:** Servidores acostumados com rotinas consolidadas podem ver o mapeamento e a avaliação de competências como ferramentas de perseguição política ou controle excessivo de suas atividades profissionais, gerando boicote velado ou desconfiança;
2. **Ausência de Continuidade na Gestão de Topo:** A descontinuidade administrativa típica do ciclo eleitoral no setor público pode interromper o processo de implementação. Projetos robustos de recursos humanos são frequentemente descontinuados na mudança de gestão política, impedindo a colheita dos frutos a médio e longo prazo;
3. **Escassez de Recursos Orçamentários Específicos:** Embora a gestão estratégica reduza custos a longo prazo por meio do fim do retrabalho e da redução de erros, o processo de mapeamento diagnóstico inicial e a aquisição de softwares integrados de avaliação exigem um aporte financeiro inicial que muitos órgãos não possuem;
4. **Rigidez Normativa das Carreiras Públicas:** Diferentemente da iniciativa privada, em que os planos de cargos podem ser rapidamente adaptados ao mercado de trabalho, no setor público, qualquer alteração nas atribuições das carreiras exige a proposição de Projetos de Lei e amplos debates legislativos.

Para superar estes obstáculos, recomenda-se a adoção de uma estratégia incremental, iniciando a implementação por meio de "projetos-piloto" em setores isolados de suporte administrativo, para que estes sirvam como modelos de sucesso e irradiem a cultura positiva de qualificação aos demais setores. É vital, ainda, que o mapeamento de competências seja conduzido de forma extremamente transparente, pedagógica e participativa, convidando os sindicatos, as associações de servidores e os próprios colaboradores a participarem ativamente das reuniões de cocriação de perfis, de modo que o servidor compreenda que o sistema de competências é uma oportunidade justa para o aprimoramento da sua carreira profissional e para a sua valorização interna no órgão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transição para um modelo de Gestão por Competências no setor público não é um mero capricho gerencial ou modismo metodológico acadêmico, mas um caminho indispensável para a

consolidação de uma administração pública ágil, moderna, transparente e eficiente. À medida que o Estado se depara com a escassez de recursos públicos e o aumento da demanda por serviços de qualidade, a única forma sustentável de responder a essa equação é promover a produtividade interna e a otimização dos recursos humanos já disponíveis na estrutura funcional do governo.

O desenvolvimento contínuo das equipes administrativas, aliado à padronização das rotinas de trabalho e à valorização das habilidades individuais, promove um ambiente de trabalho motivador, estritamente focado em resultados tangíveis para a sociedade. Ao focar no desenvolvimento do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), a administração pública rompe com as amarras do formalismo paralisante, capacitando seus servidores a resolver problemas complexos, dotando-os de autonomia técnica e de compromisso ético-social com os resultados.

Investir estrategicamente na capacitação e no aprimoramento das competências dos colaboradores do suporte administrativo reflete-se diretamente na redução do desperdício de tempo e de recursos, pavimentando o caminho para uma governança pública de excelência, plenamente sintonizada com os preceitos constitucionais da eficiência e com as legítimas demandas da sociedade contemporânea. A valorização profissional daqueles que atuam silenciosamente nos bastidores do suporte burocrático é a peça que faltava para impulsionar a máquina pública rumo a uma era de modernização digital, sustentabilidade gerencial e prestação de serviços de excelência ao cidadão.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Vanessa. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 1, p. 179-194, Jan./Fev. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações governamentais**. Brasília: ENAP, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Atlas, 2003.