

## PERSPECTIVAS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL DE BLUMENAU, SC

*AMANDA ZORZAN ADRIANO, Esp.*  
Especialização em Gestão Pública Municipal - IFSC  
e-mail: [amanda@camarablu.sc.gov.br](mailto:amanda@camarablu.sc.gov.br)

*IURY DE ALMEIDA ACCORDI, Dr.*  
Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC  
Doutor em Ciências - UFRGS  
e-mail: [iury.accordi@ifsc.edu.br](mailto:iury.accordi@ifsc.edu.br)

50

### RESUMO

Considerando que a gestão por competências é o modelo da atualidade e que existe uma defasagem de publicações sobre a implantação do modelo nas organizações públicas, este estudo traz uma revisão de literatura sobre o conceito de competência até chegar a gestão por competências e sua aplicação organizacional na administração pública. A partir desse embasamento e através de estudo de caso, o cenário da gestão no Poder Legislativo do Município de Blumenau, em relação ao recrutamento, seleção, lotação, desenvolvimento, avaliação e treinamento é confrontado com as possibilidades e benefícios instituídos pela modelagem de Gestão por Competências, de acordo com revisão de literatura, onde foram pesquisados autores que tenham publicações sobre gestão por competências na administração pública ou que tenham suas publicações servido de base para a implantação da gestão por competências em órgãos ou instituições públicas brasileiras. Por fim, verifica-se quais as perspectivas para uma implantação desse moderno modelo no Poder Legislativo Municipal de Blumenau, Estado de Santa Catarina, Brasil.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública Municipal. Organização Pública. Municípios. Papéis e funções municipais.

### PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF COMPETENCE MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL LEGISLATIVE POWER OF BLUMENAU, SANTA CATARINA STATE, BRAZIL

### ABSTRACT

Considering that competency management is the current model and that there is a lag in publications about the implementation of the model in public organizations, this study brings a literature review about the concept of competence until reaching competency management and its organizational application in the public sector. public administration. From this basis and through a case study, the management scenario in the Legislative Power of the Municipality of Blumenau, in relation to recruitment, selection, capacity, development, evaluation and training is confronted with the possibilities and benefits established by the management model. Competencies, according to a literature review, where authors who have publications on competency management in public administration or whose publications have been the basis for the implementation of competency management in Brazilian public bodies or institutions were searched. Finally, it is possible to verify the prospects for the implementation of this modern model in the Municipal Legislature of Blumenau, Santa Catarina State, Brazil.

**KEYWORDS:** Municipal Public Administration. Public organization. Counties. Municipal roles and functions.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira vem buscando a reestruturação de seu modelo de gestão, por reconhecer que

[...] a máquina pública tem enfrentado a necessidade de reexaminar sua organização no que diz respeito a sua estrutura e dinâmica de trabalho, para que possa aprimorar seus processos e rotinas, permitindo, assim, um melhor desempenho e um funcionamento mais efetivo (PABLO et al., apud CNJ, 2016, p. 16).

Considerado o modelo emergente (FLEURY; FLEURY, 2004), as estratégias da gestão por competências têm sido implantadas em diversas organizações públicas brasileiras, sobretudo a partir da edição do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro e 2006, que “Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional” (BRASIL, 2006). Exemplos como o da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), do Banco do Brasil, do Banco Central do Brasil, da Caixa Econômica Federal, da Casa Civil da Presidência da República, do Ministério da Justiça, do Tribunal de Contas da União, dentre outros, são relatados pela Escola Nacional da Administração Pública - ENAP (PIRES *et al*, 2005), em diferentes graus de sistematização e abrangência.

Santos (2011) argumenta que embora o termo competência no trabalho esteja em evidência e a discussão da produção científica seja recente, ainda há uma lacuna sobre a discussão do construto e sua aplicação no setor público brasileiro. Vargas e Cagol, (2012) afirmam que a defasagem de pesquisas sobre o tema na área pública se deve ao fato de o setor público ser demasiadamente burocrático.

Para colaborar com a discussão, o presente artigo tem seu foco no âmbito da Administração Pública Municipal, mais especificamente no Poder Legislativo do Município de Blumenau, onde os servidores são regidos por regime jurídico único da Lei Complementar n.º 660/2007 (BLUMENAU, 2007), com desenvolvimento funcional regulamentado pela Resolução n.º 407/2011 (BLUMENAU, 2011), compondo um sistema estruturado em carreiras com funções genéricas, avaliação de desempenho por fichamento e previsão de treinamento contínuo, típico de um modelo gerencial de gestão. A experiência da primeira autora à frente da Coordenação de Gestão de Pessoas da Câmara Municipal de Blumenau despertou o interesse em conhecer o modelo de gestão com foco nas competências, bem como as ferramentas de aplicação, para então identificar quais as perspectivas da implantação de uma gestão por competências na Câmara Municipal de Blumenau. Ainda, verificar quais são as mudanças possíveis e quais as adaptações seriam necessárias.

O trabalho consiste, inicialmente, numa revisão bibliográfica sobre a abordagem da competência, da gestão por competência e sua aplicação nas organizações públicas. Em seguida, descreve-se um estudo de caso sobre os processos de gestão de pessoas adotados pela Câmara Municipal de Blumenau, Estado de Santa Catarina, através de pesquisa na legislação federal, estadual e municipal, contemplando os temas: recrutamento, seleção, lotação, desenvolvimento, avaliação e treinamento. Desta feita, a situação existente é colocada em comparação com as ferramentas e metodologias propostas pelas teorias de gestão por competências, através de revisão de literatura, onde foram escolhidos autores sob duas perspectivas: 1) que tenham publicações sobre gestão por competências na administração pública, e; 2) que mesmo não tendo publicações específicas sobre a administração pública,

tenham suas publicações servido de base para a implantação da gestão por competências em órgãos ou instituições públicas brasileiras.

Ao final, espera-se contribuir para uma reflexão dos gestores e servidores sobre as perspectivas da mudança para o modelo de gestão por competências. Que este estudo possa engajar os servidores em processos de implantação, bem como encorajar os gestores ao enfrentamento dos desafios na busca constante por servidores motivados e integrados às diretrizes da instituição, com foco na eficiência do serviço público.

## 2 DA COMPETÊNCIA À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Competência é uma palavra que, no senso comum, é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma atividade e o seu oposto, como negação dessa qualificação, guarda um sentido extremamente pejorativo (FLEURY; FLEURY, 2001). Conforme Brandão (2018, p. 2), o termo deriva do latim *competentia*, que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio e “inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa”. Logo, o adjetivo competente poderia designar aquele que é capaz de agir adequadamente frente a uma situação, adotando medidas compatíveis, proporcionais, apropriadas à circunstância (BRANDÃO, 2018, p. 2).

Cabe esclarecer, *a priori*, que o “emprego da noção de gestão por competência ainda é marcado por grande heterogeneidade no que se refere às definições e classificações de competência, sendo ainda mais flagrante quando se trata de pensar competência na perspectiva organizacional” (RUAS et al., 2005, p. 53).

Fleury e Fleury (2001) relatam que a largada dos debates sobre a competência foi dada em 1973, pelo psicólogo David McClelland, nos Estados Unidos, com a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence*. Para McClelland, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou numa determinada situação (FLEURY; FLEURY, 2001). Em seguida, na década de 80, Boyatzis, marcando significativamente a literatura americana sobre o tema, reanalisou os dados de estudos sobre competências gerenciais e identificou um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior (FLEURY; FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (2001) seguem relatando que, do campo educacional, o conceito passou para outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, quando se passou a avaliar sobre qualificações necessárias aos postos de trabalho. O contexto da época foi marcado pelos princípios tayloristas/fordistas<sup>1</sup>, onde as empresas procuravam qualificar seus colaboradores em relação às suas habilidades técnicas para o exercício de atividades específicas (FLEURY; FLEURY, 2001). Enquanto prevaleceu o referido modelo taylorista/fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. Neste contexto, a qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao

---

1 Sistemas de organização do trabalho desenvolvidos por Frederic Winslow Taylor e Henry Ford, voltado para a produção em série e padronizada, praticada a incorporação maciça de operários adaptados aos postos de trabalho, desempenhando tarefas rotineiras, previamente especificadas e bem delimitadas, visando maximização da produção e lucro.

cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Por outro lado, Fleury e Fleury (2001) afirmam que a definição de competência que emergiu da literatura francesa dos anos 90 procurava ir além do conceito de qualificação. Le Boterf (2003, p. 21) propôs que “quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, antes, que ela dispõe de certos recursos com os quais pode construir competências.”

Para Zarifian (2003) a qualificação sobressai das competências adquiridas por um indivíduo, seja por formação ou por exercício de suas atividades profissionais com a utilização desses recursos na prática. Em outras palavras, a competência é uma nova forma de qualificação, ainda emergente; é uma maneira de qualificar.

Zarifian (2003, p. 137), indo além da qualificação, apresenta três elementos da competência, complementares uns aos outros:

- Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta.
- Competência é a inteligência prática das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.
- Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Fleury e Fleury (2001, p. 186) acrescentam que

o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

A partir de então, o conceito é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidade humana) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Logo, a competência é percebida como o estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY; FLEURY, 2001).

Carbone *et al.* (2009, p. 43-44) definem a competência no trabalho como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciada no desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega tanto à pessoa quanto à organização em que ela atua (Figura 1)

**Figura 1. Componentes da competência.**



Fonte: adaptado de Brandão (2018).

Durand (2006), sugere que o conhecimento é construído à medida que a informação é integrada e assimilada em estruturas de conhecimento que asseguram a coerência e a estruturação da base acumulada desse conhecimento.

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber fazer algo, ou a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento (GIRARDI, 2004). Le Boterf (2003, p. 50) afirma que “a competência profissional não reside nos recursos (conhecimentos, capacidades, etc.) a mobilizar, mas na própria mobilização desses recursos. Ela é da ordem do saber mobilizar”. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abordam essencialmente processos mentais; ou motoras, quando demandam manipulação e coordenação neuromuscular (PIRES et al., 2005). Le Boterf (2003) exemplifica as habilidades como atividades de rotina, fundadas em hábitos; atividades regidas por regras e que exigem um controle permanente.

Por sua vez, a atitude é considerada a terceira e mais complexa dimensão da competência, e consiste nos estados do ser humano que afetam seu comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha (GAGNÉ et al., 1992, p. 270). Leme (2011, p. 3) afirma que “a atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer”.

Le Boterf (2003, p. 51), afirma que a competência é inseparável da ação, e não preexiste ao acontecimento ou à situação. Por sua vez, Zarifian (2003) contextualiza dois importantes conceitos pertinentes à noção de atitude: a autonomia e a iniciativa, as quais são formas de engajamento em relação às regras, às ações e às decisões.

Dessa forma, conforme afirma Bomfim (2012), reconhecer a relevância do estudo da competência profissional é fundamental para que as organizações identifiquem o nível de desenvolvimento de seus profissionais. Considerando que os profissionais estão cada vez mais diante do inusitado em seu dia-a-dia nas organizações, é impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas que esses profissionais terão que executar (ZARIFIAN, 2001).

Bertolini (2004) defende que o enfoque da competência está centrado nas pessoas, as quais aprendem ao se defrontar de forma reflexiva com as situações concretas e as reconstrói por sua iniciativa, assumindo a responsabilidade pelo seu trabalho e a comunicação com o outro, sendo modeladas através de recursos explícitos.

No nível organizacional, deve-se levar em conta a perspectiva da equipe, através da sinergia entre as competências individuais e as interações sociais existentes no grupo, formando-se uma competência coletiva (Le Boterf, 2003). Neste sentido, Prahalad e Hamel (1995), tratam do conceito de competência no nível organizacional, referindo-se a ela como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo a organização. Para esses autores, “competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência” (PRAHALAD; HAMEL, 1995)

Conforme Dutra (2004, p. 31), as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização, esta última caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Esse autor segue afirmando que essa agregação deve ser “algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias” (DUTRA, 2004, p. 31).

Enfim, a utilização do conceito de competências para orientar processos organizacionais, em especial à gestão de pessoas, constitui a gestão por competências. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, a gestão de competências tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos

organizacionais (BRANDÃO, 2018). A gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias a consecução de objetivos estratégicos. “Um modelo de gestão deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a” (DUTRA, 2004, p. 55).

### 3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS E A SITUAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE BLUMENAU

Apresentado o conceito de gestão por competências com enfoque em sua aplicação profissional organizacional, essa sessão dará um enfoque mais específico à gestão por competências em sua aplicação na administração pública, levando em conta a necessidade de investigação e de maior aprofundamento na produção de conhecimento sobre o tema no setor público referida por vários autores (ver, por exemplo, MORAES et al., 2011; MONTEZANO et al., 2017).

A história da gestão de recursos humanos na administração pública brasileira tem início na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (RABELO, 2011). Essas iniciativas representaram o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil, destacando-se a instituição de um órgão central para a política de recursos humanos; a criação de sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal; o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores, e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito (PIRES et al., 2005, p. 9).

Ao longo das décadas seguintes, várias leis e decretos foram editados visando à profissionalização do serviço público brasileiro, como a edição do Decreto-Lei n.º 1.713, de 28 de outubro de 1939, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União, que culminou com a atual Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos cíveis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; a promulgação da Lei n.º 3.780, de 12 de julho de 1960, que cria a classificação de cargos do serviço civil do poder executivo; a edição do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, que estabelece diretrizes para a reforma administrativa, ancorado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle e; a Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que instituiu um novo sistema de classificação de cargos do serviço civil da União (PIRES et al., 2005, p. 9).

Foi somente em 2006, no entanto, com o Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que foram instituídas as diretrizes para a implementação da gestão por competências na Administração Pública Federal, determinando a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições e definindo que a gestão por competência deve ser entendida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). O referido decreto instituiu um Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, composto por representantes da Secretaria de Recursos Humanos, Secretaria de Gestão e Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), todos órgãos e entidades do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Por sua vez, na Câmara Municipal de Blumenau, o regime jurídico é único para os servidores do Executivo e Legislativo, contemplado na Lei Complementar n.º 660/2007 (BLUMENAU, 2007). As perspectivas funcionais vêm dispostas na Resolução n.º 407/2011 (BLUMENAU, 2011), regulamentada pela Resolução da Mesa Diretora n.º 1635/2011 (BLUMENAU, 2011). Todos os cargos têm funções definidas e a carreira tem escalonamento vertical. Existe avaliação de desempenho e previsão legal para capacitação, no entanto, não há nenhuma referência a aplicação das diretrizes de uma gestão por competências. Vale destacar o fato de ser recente a instituição, dentro da estrutura administrativa, de uma unidade de Gestão de Pessoas na Câmara Municipal de Blumenau. Somente em abril de 2015, através da Resolução n.º 440/2015 (BLUMENAU, 2015) a Coordenação de Gestão de Pessoas passou a ter estrutura e competências específicas no Poder Legislativo.

### 3.1 *Recrutamento, seleção e lotação*

Obedecendo o disposto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), o acesso ao serviço público na Câmara Municipal de Blumenau para ocupação de cargo efetivo é viabilizado através de processo seletivo denominado concurso público, caracterizado pela forma ampla e impessoal, capaz de garantir oportunidade igualitária a todos os participantes.

Em fevereiro de 2018 a Câmara Municipal de Blumenau possuía 69 servidores efetivos ativos, nomeados através de processo seletivo de provas e títulos, provenientes de três concursos públicos realizados nos anos de 1989, 1999 e 2013, para provimento de cargos nos termos de seus referidos editais<sup>2</sup>,

As lotações foram feitas por critério subjetivo da Mesa Diretora. Conforme se extrai do artigo 60, § 1º da Resolução n.º 423/2013 (BLUMENAU, 2013), no concurso de 2013, os candidatos aprovados e nomeados para os cargos genéricos de Auxiliar Legislativo, tiveram sua lotação feita pelos seguintes termos: “os ocupantes dos cargos referidos no inciso V deste artigo serão lotados, por ato da Mesa Diretora, nos órgãos de direção ou assessoramento da Câmara Municipal onde forem necessários, segundo juízo exclusivo e discricionário da Mesa Diretora”.

Não há na legislação municipal nenhuma regulamentação ou registro sobre processo de lotação por análise de perfil, mapeamento de competências, ou, sequer, cadastro ou formulário de opção de escolha de lotação. Assim, também não se encontra regulamentação para processo de mudança de lotação interna.

A Resolução n.º 407/2011, que dispõe sobre o Plano de Carreira (BLUMENAU, 2011), em seu artigo 36, dispõe que “a Mesa Diretora da Câmara Municipal disporá sobre a lotação em todos os órgãos em face dos programas de trabalho a executar”. No entanto, não foi encontrado na legislação municipal nenhum programa de trabalho oficial.

Existem alguns alertas para os problemas que esse modelo de recrutamento e seleção pode acarretar: a falta de qualidade nos serviços prestados e/ou evasão precoce dos servidores. Pires et al. (2005) argumentam que uma seleção mal realizada pode gerar custos de mais de 30 anos para a organização. Isso porque as provas avaliam o conhecimento técnico sobre matérias de determinados temas e, os títulos, a qualificação acadêmica.

Assim, esses tipos de processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto ao aspecto relacionado à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes e valores, suas posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e

<sup>2</sup> Conforme consulta ao site oficial da Câmara Municipal (<http://www.camarablu.sc.gov.br/>)

outros traços de personalidade. Beckert e Narducci (2014, p. 37) exemplificam alguns motivos da evasão de servidores:

- Alguns servidores, quando ingressam nas organizações públicas, continuam estudando para novo concurso ou aguardando outro concurso. Na maioria dos casos esses movimentos ocorrem apenas em função da remuneração, ou seja, não existe a escolha de uma organização em função de sua missão na sociedade.
- Alguns servidores, via de regra, os mais novos, ao se depararem com a ausência de desafios e de um plano de carreira atrativo, optam por voltar para a iniciativa privada. Neste caso fica evidente o desconhecimento por parte do candidato, da cultura organizacional do setor público;
- Já, outros servidores foram atraídos pela “promessa” de uma vida tranquila. São aqueles que acreditam que ser aprovado em um concurso público significa obter o direito de “pendurar o paletó” na cadeira. Estes, quando descobrem a realidade complexa do setor público, se assustam e saem com a certeza de que foram enganados.

Para essa perspectiva, encontram-se alternativas trazidas pelo modelo de gestão por competências. Uma das inovações em termos de recrutamento e seleção refere-se à definição do perfil desejado dos candidatos. Considera-se que a formação de um quadro de servidores adequado deve se ancorar na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimento técnico sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições (PIRES *et al.*, 2005, p. 23).

Para Brandão (2018, p.116) esse processo depende de um mapeamento prévio das competências, ou seja, “da definição de perfis de competências relevantes ao pleno desempenho das atividades, que possam orientar a escolha dos candidatos mais aptos ou daqueles com maior potencial”.

Leme (2011), INCLUSIVE, defende a inclusão de avaliações psicológicas em concursos públicos. Para o autor, o Decreto n.º 7.308/2010 (BRASIL, 2010) acendeu a luz para aperfeiçoar o processo de concurso público, uma vez que no perfil da função é possível incluir indicadores de competências comportamentais, que são comportamentos observáveis.

Pires *et al.* (2005) afirmam que, uma vez levantadas as lacunas de competências, toda a publicação e divulgação de concurso público deve ser voltada para grupos específicos, de modo a atrair candidatos com o perfil desejado. Ainda, sugere a incorporação de mais uma etapa nos concursos públicos: a realização de cursos de formação.

A iniciativa tem por objetivo preparar os novos servidores de acordo com o que se encontra estabelecido em lei. Além disso, há o reconhecimento de que certas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um período de contato que permita o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos. (PIRES *et al.*, 2005, p. 25).

Sob esta perspectiva, o recrutamento teria sua efetiva extensão no estágio probatório. Para Beckert e Narducci (2014, p. 37) ao argumentar que essa forma rígida de contratação dificulta a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos dos seus órgãos, apontam algumas reflexões:

- 1 - Uma vez que o maior instrumento de seleção é a prova e não necessariamente dela se consegue o profissional mais adequado para o cargo/função disponível: será que um programa formal de integração e aculturação ajudaria a minimizar as dificuldades de trabalho, entre as diferentes gerações de servidores?
- 2 – A adoção de práticas realizadas em empresas privadas, como alocação de candidatos com base no mapeamento de competências, pode fomentar maior satisfação individual e resultado coletivo?

3 – A prática de políticas de incentivo pode facilitar a construção de projetos inovadores para minimizar burocracia e melhorar resultados?.

Leme (2011, p. 93), por sua vez, traz a sugestão de entrevista técnica e comportamental, eis que, “diferentemente das empresas privadas, que utilizam a entrevista como fator de exclusão de um candidato, o objetivo do setor público é o oposto, justamente o da inclusão”. A proposta seria comparar os perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, buscando localizá-los nos espaços organizacionais. A vantagem seria identificar o local de trabalho adequado, com a menor necessidade de capacitação.

Por fim, para a condução dos concursos, Pires et al. (2005) recomendam a criação de uma equipe permanente de seleção no setor público.

### 3.2 *Desenvolvimento e Avaliação*

A política norteadora do Plano de Cargos e Carreira da Câmara Municipal de Blumenau, fundada no princípio constitucional da eficiência, tem os objetivos descritos no artigo 6º, da Resolução n.º 407/2011 (BLUMENAU, 2011):

- I - efetivar a valorização do servidor pelo reconhecimento dos esforços individuais na direção do crescimento profissional;
- II - proporcionar aos servidores pleno conhecimento das oportunidades de desenvolvimento na carreira;
- III - estabelecer um clima participativo e de confiança mútua entre a Câmara Municipal de Blumenau e o servidor sobre as perspectivas de desenvolvimento profissional;
- IV - motivar e encorajar o servidor na exploração de sua capacidade em busca de maior conhecimento e desenvolvimento profissional;
- V - criar condições para o desenvolvimento e manutenção de talentos no serviço público municipal.

Ainda conforme a Resolução n.º 407/2011 (BLUMENAU, 2011), regulamentada pela Resolução da Mesa Diretora n.º 1635/2011 (BLUMENAU, 2011), as bases do desenvolvimento dos servidores efetivos da Câmara Municipal de Blumenau estão interligadas por três fatores: interstício do tempo, avaliações por desempenho e capacitação. O crescimento na carreira se dá por meio de progressão e promoção, que consistem no avanço do nível de referência, cuja tabela está contemplada na Lei n.º 5.655/2001 (BLUMENAU, 2001).

O primeiro requisito vem a ser o interstício de tempo, ou seja, o efetivo exercício. Em relação ao segundo requisito, a avaliação, merece análise minuciosa.

Na Câmara Municipal de Blumenau, a avaliação é denominada de “desempenho” e tem os seguintes objetivos, conforme art. 18 da Resolução da Mesa Diretora n.º 1.635/2011 (BLUMENAU, 2011):

- I- Identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor;
- II- Aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades da administração Pública Municipal;
- III- Possibilitar o desenvolvimento na carreira do servidor;
- IV- Contribuir para melhoria da eficiência no serviço público municipal.

O processo de avaliação compreende a auto avaliação, a avaliação da chefia e a avaliação de servidores lotados no setor. É anual e coordenada por comissão intitulado Permanente. No entanto, observa-se que o § 2º, do artigo 27, estabelece a existência de alternância semestral na participação dos membros, segundo critérios fixados em regulamentação específica para substituição dos participantes.

Não foi encontrada na legislação municipal qualquer regulamentação definidora de critérios para a participação de membros na comissão. As Resoluções da Mesa Diretora dos últimos cinco anos (números 2089, 2176, 2329, 2422, 2502, 2665, 2831, 2899, 2958 e 3065) confirmam a existência de grande alternância na designação de servidores. Nesse período de cinco anos, constatou-se a designação de 20 servidores diferentes. Não existe registro no site oficial da Câmara Municipal<sup>3</sup>, no espaço destinado à Escola do Legislativo, de realização de curso de formação ou capacitação para membros integrantes da comissão ou temas afins. Foi encontrada, dentro da estrutura, a existência de um Coordenador de Avaliação de Desempenho, cuja função se restringe ao assessoramento da Comissão, controle de prazos, atualizações e arquivamentos, de acordo com o art. 20-D, da Resolução n.º 423/2013 (BLUMENAU, 2013).

Quanto ao modelo de fichamento, é feito por formulário único, seguindo critérios e perguntas idênticas para quaisquer cargos da estrutura, que hoje consistem em Operador de Áudio, Recepcionista, Auxiliar, Agente, até cargos com exigência de graduação superior, como Procurador ou Jornalista. Os itens avaliados no fichamento são os seguintes, de acordo com o art. 22, da Resolução da Mesa Diretora n.º 1.635/2011 (BLUMENAU, 2011):

- I – produtividade e qualidade no trabalho;
- II – zelo por equipamentos e materiais;
- III – procedimento profissional;
- IV – presença no trabalho;
- V – idoneidade profissional.

Quanto à ocupação de cargos em comissão por servidores efetivos, não foi encontrado nenhum caso no Portal da Transparência da Câmara Municipal<sup>4</sup>. No entanto, constatou-se pelo mesmo portal, a existência de servidores efetivos com Função Gratificada, que conforme o art. 54 da Resolução n.º 423/2013, é aquela “[...] destinada a remunerar servidor efetivo, designado para desempenhar função ou outros encargos de especial responsabilidade e maior complexidade técnica ou administrativa, que não justifiquem a criação de cargos, a ser concedida e livremente destituível por ato do Presidente”.

Leme (2011, p. 112) relata que a avaliação de desempenho na administração pública é um problema sério, pois muitas vezes “[...] os bons servidores se sentem injustiçados, pois tanto faz gerar um bom trabalho e resultados ou somente comparecer ao trabalho, o valor dos vencimentos ou da remuneração será o mesmo”. Pires et al. (2005, p. 31) infere que “a ausência de uma política de reconhecimento e de remuneração com base nas competências efetivamente adquiridas e demonstrada (“entregues” à organização e que tendam a produzir resultados) talvez seja a principal causa da desmotivação de muito servidores no serviço civil federal”.

Pires et al. (2005) alertam, ainda, para o fato de que parte dos fatores da avaliação individual não tem como foco o desempenho, o que não permite para o servidor identificar claramente seu potencial de contribuir para o efetivo alcance dos objetivos da organização.

Para Oliveira-Castro (1999) a avaliação de desempenho é definida como “um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade de seus empregados”. Ela deveria gerar informações para que o gestor promova treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, realocação, demissão, métodos de remuneração,

<sup>3</sup> <http://www.camarablu.sc.gov.br/>

<sup>4</sup> <http://www.camarablu.sc.gov.br/transparencia/>

identificação de talentos, entre outros processos relacionados a gestão de pessoas (SILVA et al., 2018).

Nos últimos anos, a gestão de desempenho vem substituindo a avaliação de desempenho por meio de processo amplo que incluir atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação (BRANDÃO, 2018). Para Brandão (2018), o desempenho no trabalho está associado a comportamentos e resultados e, portanto, pode ser considerado como uma competência. Algumas instituições públicas e privadas já vêm adotando o sistema de gestão de desempenho por competências ao invés da mera avaliação de desempenho (PIRES et al., 2005).

Brandão e Guimarães (2001) apontam que a gestão por competências tem como etapa principal a formulação da estratégia da organização e nela se fundamenta, visto que somente a partir da análise da missão, visão e dos objetivos (contidos na estratégia) é possível definir metas e indicadores de desempenho que indicarão quais competências são necessárias à concretização do que é esperado da organização. Brandão et al. (2009) comentam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes desse processo. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Em seguida, podem ser utilizados, outros métodos e técnicas de pesquisa, como a observação, entrevistas, grupos focais e questionários. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, visando minimizar a lacuna entre as competências necessárias e as competências disponíveis individualmente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Leme (2011, p. 4), afirma que, com base nessa premissa, é indiscutível que um processo de mapeamento de competências deve ocorrer pautado nas atribuições que o servidor deve executar de acordo com sua lotação”. Ou seja, uma avaliação com foco nas competências somente pode acontecer após o seu mapeamento e identificação das lacunas. Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) consideram que é preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências sociais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Beckert e Narducci (2014) argumentam que, quando se pensa em gestão estratégica de pessoas por competências, é preciso entender que será preciso identificar quais as competências são necessárias, desenvolvê-las continuamente e reconhecê-las.

O CEAJUD (2016) no Guia de Gestão de Competências no Poder Judiciário, defende que quanto mais participativa e abrangente for a avaliação de desempenho de uma pessoa, mais apuradas ficarão as informações sobre a realidade do desempenho. Para isso, sugere que seja feito em três perspectivas: autoavaliação, avaliação do gestor e avaliação dos pares.

Pires et al. (2005) sugerem que as decisões sobre sucessão, promoção e nomeação para cargos de confiança ou função gratificada sejam pautadas nos resultados das avaliações de competência dos possíveis ocupantes do posto. Defende, também, que a incorporação desse critério é um importante passo no sentido da afirmação do modelo de gestão por competências e da construção de sistemas baseados efetivamente no mérito.

Para Beckert e Narduci (2014, p. 56), a avaliação de desempenho com foco nas competências é uma ferramenta importante, porque, favorece:

- o mapeamento dos padrões de desempenho da instituição;
- a adaptação dos servidores aos cargos;
- a identificação das necessidades de capacitação;
- o estímulo ao auto aperfeiçoamento dos servidores;
- a meritocracia, via promoções;

- o incentivo à maior empenho para a melhoria dos serviços prestados;
- a indicação de realocação de servidores.

Pires et al. (2005) entendem que a adoção do modelo de competências implica menor peso do critério “confiança” e aumenta o peso do critério “competência”, superando gradativamente o conceito “cargo de confiança” para o conceito “cargo de competência”. Essa mudança essencial significa um salto de qualidade em aproveitamento do potencial humano, pois tende a reduzir a importância de fatores como afinidade, compatibilidade entre personalidade, valores, padrões de comportamento ou vinculação pessoal.

A adoção desse modelo também poderia ser estendida às Funções Gratificadas, onde critérios claros e transparentes das competências necessárias para cada função, poderiam classificar níveis de complexidade para as atribuições. Pires et al. (2005, p. 33) esclarecem os principais resultados da adoção da abordagem da competência no desenvolvimento funcional:

- Clareza na definição dos pré-requisitos para a progressão na carreira (competências);
- Criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança;
- Desenvolvimento de sistemáticas de comparação/avaliação do sistema de remuneração e reconhecimento da organização em relação ao praticado pelo mercado – público e privado, nacional e internacional;
- Desenvolvimento de sistemática de remuneração vinculada ao aprimoramento e reconhecimento de competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da organização (competências estratégicas);
- Desenvolvimento de estudos que permitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstradas pelo servidor como fatores importantes para a formulação de estratégias de remuneração e planejamento de carreiras adequadas, reduzindo o peso da qualificação acadêmica e do tempo de serviço e;
- Desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização.

### 3.3 *Treinamento*

A política de capacitação dos servidores da Câmara Municipal de Blumenau tem os seguintes objetivos, previstos no artigo 21 da Resolução n.º 407/2011 (BLUMENAU, 2011):

- I – criar e desenvolver hábitos, valores e comportamentos adequados ao digno exercício da função pública;
- II – capacitar o servidor para o desempenho de suas atribuições, orientando-o no sentido de obter resultados desejados pela Câmara;
- III – estimular o desenvolvimento funcional, criando condições propícias ao constante aperfeiçoamento dos servidores;
- IV – integrar os objetivos pessoais de cada servidor no exercício de suas atribuições, às finalidades da Administração Municipal como um todo.

Em seguida, o artigo 22 da mesma Resolução, estabelece que

A capacitação terá sempre caráter objetivo e prático e será oportunizada, direta ou indiretamente, pela Câmara Municipal de Blumenau, através da contratação de especialistas ou instituições especializadas ou mediante o encaminhamento de servidores para cursos e estágios realizados por instituições especializadas, sediadas ou não no Município.

Nesse sentido, é recente a criação da Escola do Legislativo na Câmara Municipal de Blumenau. Foi instituída pela Resolução n.º 431/14, que tem os objetivos dispostos no art. 2º, a seguir:

- I - capacitar agentes políticos e servidores públicos em assuntos de interesse político-institucionais;
- II - contribuir para o fortalecimento da cidadania;

- III - desenvolver atividades de pesquisa e estudos em temas de interesse político-institucional;
- IV - oferecer ao servidor público conhecimentos básicos para o exercício de qualquer função dentro da Câmara Municipal;
- V - qualificar o servidor público nas atividades de suporte técnico- administrativo, ampliando a sua formação em assuntos legislativos;
- VI - desenvolver programas de ensino objetivando a formação e a qualificação de lideranças comunitárias e políticas;
- VII - estimular a pesquisa técnico-acadêmica voltada à Câmara Municipal, em cooperação com instituições de ensino e;
- VIII - promover a realização de seminários e ciclos de palestras sobre temas atuais da realidade política brasileira.

No site oficial da Câmara Municipal de Blumenau, no espaço da Escola do Legislativo<sup>5</sup>, é possível conferir o extenso rol de cursos, oficinas, palestras, workshops, visitas, ações e eventos realizados no transcorrer de sua existência. Em sua maioria, foram encontrados cursos voltados para a comunidade em geral, para os Vereadores Mirins e para os Estagiários. Aos servidores, pode-se destacar os seguintes eventos: Empoderamento e Motivação Pessoal, Cerimonial no Ambiente Legislativo, Seminário Municipal de Agentes Públicos e Políticos (SEMAPP) – Inovação em Gestão Pública, Oficina de Gramática sobre Novo Acordo Ortográfico, Curso de Processo Legislativo Municipal, Curso de Gramática e Redação Oficial, História Administrativa do Município de Blumenau, 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> etapas da Formação Continuada em Direito Administrativo e Programa de Capacitação: “Qualidade no Atendimento ao Cidadão”.

Levando-se em conta os 11 cursos ministrados ao longo de 5 anos de existência com temas relevantes à profissionalização dos servidores, pode-se notar a falta de sintonia entre os trabalhos da Escola e os processos de gestão de pessoas.

O novo estilo de gestão por competências tem o propósito de conquistar uma verdadeira cultura empresarial de competência e resultado, propondo mudanças de mentalidade, tanto na esfera da organização, quanto no âmbito da pessoa, afirma Vespa (2011, p. 121). Nesse contexto, após o mapeamento das competências, é através da avaliação de desempenho que se acompanham as lacunas de competências, que podem auxiliar no desenho de ações de desenvolvimento e capacitação. “Ações de desenvolvimento humano terão papel ativo se desembocarem numa prática concreta” (VESPA, 2011, p. 121).

Para melhorar o desempenho, as organizações estimulam seus empregados a adquirir novas competências por diferentes meios. Alguns desses meios são formais, como eventos e aprendizagem, concebidos para operar alguma transformação nas pessoas que deles participam: adquirir um conhecimento técnico novo, novas habilidades, refletir sobre atitudes etc. Podem ser cursos de curta, média ou longa duração, palestras, seminários, workshops ou cursos de pós-graduação. Espera-se que, após um evento de aprendizagem, o indivíduo apresente ganhos de desempenho em suas tarefas cotidianas, o que irá contribuir para um melhor desempenho da organização. (CARVALHO et al., 2009, p. 79)

Para Vespa (2011), falta enraizar a realidade da empresa às ações de educação corporativa, eis que a grande parte dos programas de treinamento e desenvolvimento ainda está desconectada das reais necessidades das empresas no que tange aos seus verdadeiros fatores críticos de sucesso, seus propósitos reais de existência e seus objetivos estratégicos.

<sup>5</sup> <http://www.camarablu.sc.gov.br/historico/>

O CEAJUD (2016, p. 60), em seu Guia de Gestão por Competências do Poder Judiciário, assim determina, após a conclusão da avaliação e a identificação das lacunas:

Deverão estabelecer formas de superar as dificuldades encontradas no alcance de um desempenho desejado, definindo os trilhos e/ou as trilhas de aprendizagem. Os trilhos e trilhas podem ser desenvolvidos por meio de: capacitação formal: cursos, palestras, workshops, fóruns; capacitação diferenciada: pesquisa de benchmarking, livros, vídeos, reuniões de equipe.

Nesse sentido, Beckert e Narducci (2014) trazem ideias inovadoras quando se trata de aprendizagem e desenvolvimento e acenam para a importância de se imprimir um ritmo de aprendizagem constante no cenário organizacional. As metodologias informais sugeridas são: estudo de caso, seminários, benchmarking, projetos inovadores, multiplicadores internos e comunidade na prática.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Amaral (2006) acredita que, para que a administração pública brasileira seja de fato, um dos fatores de riqueza e vantagem competitiva do País, é imprescindível investir nos servidores.

Nesse sentido, muito tem se falado e realizado ao longo dos últimos quinze anos quando se trata de Gestão por Competências na iniciativa privada; no entanto, quando se fala em serviço público, esta tendência de mercado levou mais tempo para dar seus primeiros passos (JUNIOR; SINACHI, 2011). Ainda pouco conhecida no setor público, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (AMARAL, 2006).

Junior e Sinachi (2011) relatam que, nos trabalhos realizados em diversos órgãos espalhados pelo Brasil, já se vislumbram mudanças no cenário. Além de toda a movimentação dos servidores para erradicar este conceito de que no serviço públicos não existe profissionais sérios e/ou comprometidos ou que todos querem apenas “viver de sombra e água fresca”, por meio da famígera estabilidade, há uma movimentação de bastidores, institucionalizando a Gestão por Competências como um novo modelo de gestão para o funcionalismo público. (JUNIOR; SINACHI, 2011, p. 57)

Considerando que a Câmara Municipal de Blumenau tem uma unidade de Gestão de Pessoas jovem, instituída há menos de cinco anos; considerando que todos os processos de ingresso, lotação e desenvolvimento já estavam em vigência antes da sua instituição e; considerando que, de acordo com Amaral (2006), a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico da gestão por competências, da democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação e da qualificação intensa das equipes de trabalho, conclui-se que muito se pode fazer pela gestão de pessoas da Câmara Municipal e, no cenário atual, a melhor proposta seria a implantação do modelo de Gestão de Competências. Isto porque a partir da definição das estratégias do Poder Legislativo Municipal de Blumenau, as competências seriam conhecidas e alinhadas, as lacunas seriam verificadas e as capacitações planejadas.

Partindo da situação existente, demonstrada ao longo deste artigo, pode-se verificar que o processo de implantação seria um grande desafio e deveria iniciar pelo apoio da Mesa Diretora. Como em todo e qualquer projeto organizacional, é fundamental que o patrocínio das ações de implantação da Gestão por Competências, seja efetivo por parte da alta administração (JUNIOR; SINACHI, 2011).

Patrocinar, em termos de projetos, significa defender, favorecer e facilitar o sucesso das operações de determinada atividade, ou seja, contribuir, por meio de influência política para que o benefício da implantação do trabalho, seja efetivo, compartilhado e inicie o mais rapidamente possível. (JUNIOR; SINACHI, 2011, p. 57). Nesse sentido, Beckert e Narducci (2014) sustentam que o fomento dessa visão estratégica deve ser de longo prazo, pois só assim contribuirá para ampliar o discernimento dos servidores para escolhas conscientes que beneficiem a si próprio e à organização.

O ideal é que essa implantação fosse oficializada por meio de uma nova Diretriz ou Plano de Desenvolvimento, como foi feito pela Administração Federal, através do Decreto n.º 5.707 (BRASIL, 2006) e pelo Conselho Nacional de Justiça, através da Resolução n.º 111 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

As mudanças que permeiam as organizações públicas exigem das mesmas uma enorme capacidade de adaptação. E essa mesma capacidade seria exigida da Câmara Municipal de Blumenau. Por conseguinte, será preciso admitir a necessidade de seus integrantes também se adaptarem às mudanças que ocorrem. “Conscientizar novos servidores e sensibilizar os antigos pode ser a maior dificuldade das lideranças nas organizações públicas” (BECKERT; NARDUCCI, 2014, p. 44). Para Beckert e Narducci (2014) se os integrantes não forem capazes de se adaptarem às novas necessidades, será difícil atingir a visão estratégica. A definição de uma equipe multidisciplinar, à exemplo do Comitê do Gestor na Administração Federal, fortalecerá a execução do projeto.

Em relação a unidade de Coordenação de Gestão de Pessoas da Câmara Municipal, Gonçalves (2011) lembra que por muitos anos se acreditava que o RH fazia apenas o cumprimento da legislação trabalhista. Hoje sabemos que o RH faz parte da estratégia de crescimento de qualquer organização pública ou privada. “O uso de sistemas informatizados pode agilizar bastante o processo e, dependendo do número de servidores envolvidos, mostrar-se de extrema importância para a obtenção de resultado satisfatório e para que se viabilizem e consolidem novas rotinas” (PIRES et al., 2005. p. 29).

Portanto, o RH, e no caso específico, a Coordenação de Gestão de Pessoas, precisa buscar conceitos, o entendimento do que realmente quer e precisa proporcionar para atender os objetivos estratégicos, além, é claro, de qual será a conexão emocional com os servidores para alcance desses objetivos (GONÇALVES, 2011). “É preciso promover uma grande sinergia entre as áreas” (GONÇALVES, 2011, p. 136).

Vespa (2011) lembra que falta, ainda, enraizar a realidade da empresa às ações de educação corporativa, eis que grande parte dos programas de treinamento e desenvolvimento estão desconectados das reais necessidades das empresas no que tange os seus verdadeiros fatores críticos de sucesso, seus propósitos reais de existência e seus objetivos estratégicos. Considerando a análise de todos os cursos e treinamentos promovidos pela Câmara Municipal, onde foi diagnóstico que a maioria deles estavam dirigidos à comunidade em geral, vereadores mirins e estagiários, nota-se que a implantação de uma Gestão por Competências exigiria um entrosamento entre a Coordenação de Gestão de Pessoas e a Escola do Legislativo.

Ações de desenvolvimento humano só assumirão uma posição de destaque, no momento em que forem capazes de preparar as pessoas para enfrentarem os desafios do ambiente de negócios em que se inserem, fazendo a área responsável pela capacitação e de desenvolvimento dos servidores um centro afetivo de resultados e cujos esforços tenham aplicação prática e sua efetividade comprovada (VESPA, 2011, p. 121).

A educação corporativa é a fórmula da geração de líderes. “Precisamos ter bastante claro que um processo de avaliação por competências efetivo depende não somente de métodos,

instrumentos e tecnologia, mas, sobretudo, de uma liderança preparada, base da sustentação da excelência que qualquer estratégia pressupõe” (VESPA, 2011, p. 129).

Desta forma, nota-se que a escolha dos membros das Comissões de Avaliação deveria ser minuciosa e seu treinamento, prioritário, através de regulamentação específica. Beckert e Narducci (2014) argumentam que a Educação Continuada tem como vantagem a construção do conhecimento coletivo a partir do envolvimento de todos os participantes, eis que todos estão cientes de que o conhecimento é infinito e que por conta disso nunca um profissional estará pronto.

Para criar capital humano e gerenciar o conhecimento, uma empresa precisa fomentar o trabalho em equipe. O talento individual é ótimo, mas pode sair pela porta a qualquer momento. “A educação corporativa é a fórmula da geração de líderes. (...) É necessário romper o paradigma (...), trabalhando para colocar os nossos líderes na trilha do desenvolvimento, seu e do servidor que ele lidera”. (VESPA, 2011, p. 130).

E a partir da incorporação das ferramentas demonstradas, partindo da definição de uma nova diretriz de Gestão por Competências, passando pela integração da Coordenação de Gestão de Pessoas às demais unidades da Câmara Municipal e pela capacitação específica de todos os atores envolvidos, principalmente os líderes de equipes e membros da comissão de avaliação, poder-se-á dar início ao processo em si: com a elaboração da estratégia do Poder Legislativo, o mapeamento das competências e a mudança dos processos de avaliação e desenvolvimento.

Toda essa gama de possibilidades de transformação relatada ao longo deste estudo demonstra uma necessidade latente de mudança do pensamento dos gestores para lidar com a complexidade organizacional e transpor rotinas, buscando alternativas criativas, inovadoras e eficazes.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K.do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1422/1/2006%20Vol.57%20cn.4%20Kerr.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2019.

BECKERT, M.; NARCUCCI, V. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. Curitiba: Juruá, 2014.

BERTOLINI, E. A. S. Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista técnica FIPEP**, v. 4, n. 1, p. 73-84, 2004.

BLUMENAU. **Lei n. 5655, de 29 de junho de 2001**. Fixa a remuneração dos cargos constantes na estrutura administrativa da Câmara Municipal de Blumenau, e revoga as Leis n. 5227/00 e 5388/99. Blumenau: Câmara Municipal, 2001. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/b/blumenau/lei-ordinaria/2001/566/5655/lei-ordinaria-n-5655-2001-fixa-a-remuneracao-dos-cargos-constantes-da-estrutura-administrativa-da-camara-municipal-e-revoga-as-leis-n-5227-99-e-5388-99?q=5655>. Acesso em: 7 abr. 2019.

BLUMENAU. **Lei Complementar n.º 660, de 28 de novembro de 2007**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores do Município, suas autarquias e fundações públicas e dá outras providências. Blumenau: Câmara Municipal, 2007. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a1/sc/b/blumenau/lei-complementar/2007/66/660/lei-complementar-n-660-2007-dispoe-sobre-o-regime-juridico-dos-servidores-publicos-do-municipio-suas-autarquias-e-fundacoes-publicas-e-da-outras-providencias?q=660>. Acesso em: 6 abr. 2019.

BLUMENAU. **Resolução n.º 407, de 03 de março de 2011**. Dispõe sobre o plano de cargos, carreiras e vencimentos dos servidores da Câmara Municipal de Blumenau – SC, estabelece perspectivas de desenvolvimento funcional, normas gerais de enquadramento e dá outras providências. Blumenau, Câmara Municipal, 2011a. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/b/blumenau/resolucao/2011/41/407/resolucao-n-407-2011-dispoe-sobre-o-plano-de-cargos-carreiras-e-vencimentos-dos-servidores-da-camara-municipal-de-blumenau-sc-estabelece-perspectivas-de-desenvolvimento-funcional-normas-gerais-de-enquadramento-e-da-outras-providencias?q=407>. Acesso em: 6 abr. 2019.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora, n.º 1635, de 14 de abril de 2011. Regulamenta o desenvolvimento na carreira, os critérios de concessão da progressão e da promoção e da avaliação de desempenho dos servidores públicos municipais efetivos e estáveis, integrantes do quadro de pessoal da Câmara Municipal de Blumenau, e dá outras providências. **Boletim Oficial do Município de Blumenau**, n. 1497, 20 mai. 2011b.

BLUMENAU. **Resolução n.º 423 de 16 de maio de 2013**. Dispõe sobre a organização da estrutura administrativa da Câmara Municipal e dá determina providências conexas. Blumenau, Câmara Municipal, 2013. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/b/blumenau/resolucao/2013/43/423/resolucao-n-423-2013-dispoe-sobre-a-organizacao-da-estrutura-administrativa-da-camara-municipal-de-blumenau-e-determina-providencias-conexas?q=423>. Acesso em: 7 abr. 2019.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2089, de 9 de maio de 2014. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Boletim Oficial do Município de Blumenau**, n. 1572, 16 jun. 2014a.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2176, de 12 de novembro de 2014. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 1617, 18 nov. 2014b.

BLUMENAU. **Resolução n.º 431, de 21 de março de 2014**. Cria a Escola do Legislativo no âmbito da Câmara Municipal de Blumenau e determina providências conexas. Blumenau: Câmara municipal, 2014c. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/b/blumenau/resolucao/2014/44/431/resolucao-n-431-2014-cria-a-escola-do-legislativo-no-ambito-da-camara-municipal-de-blumenau-e-determina-providencias-conexas?q=431>. Acesso em: 7 abr. 2019.

BLUMENAU. **Resolução n.º 440, de 26 de março de 2015**. Acrescenta, altera e revoga dispositivos da Resolução n.º 423, de 16 de maio de 2013, para instituir a Coordenação de Gestão de Pessoas, Coordenação de Avaliação de Desempenho e Coordenação de Compras no âmbito da Câmara Municipal de Blumenau. Blumenau: Câmara Municipal, 2015. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/b/blumenau/resolucao/2015/44/440/resolucao-n-440->

[2015-acrescenta-altera-e-revoga-dispositivos-da-resolucao-n-423-de-16-de-maio-de-2013-para-instituir-a-coordenacao-de-gestao-de-pessoas-coordenacao-de-avaliacao-de-desempenho-e-coordenacao-de-compras-no-ambito-da-camara-municipal-de-blumenau?q=440](#). Acesso em: 7 abr. 2019.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2329, de 12 de maio de 2015. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 1741, 13 mai. 2015b.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2422, de 11 de novembro de 2015. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 1886, 8 dez. 2015c.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2502, de 12 de maio de 2016. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 2002, 24 mai. 2016a.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2665, de 10 de novembro de 2016. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 2124, 18 nov. 2016b.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2831, de 11 de maio de 2017. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 2253, 15 mai. 2017a.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2899, de 8 de novembro de 2017. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 2409, 15 dez. 2017b.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 2958, de 8 de maio 2018. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 2522, 10 mai. 2018a.

BLUMENAU. Resolução da Mesa Diretora n.º 3065, de 6 de novembro de 2018. Altera as redações dos incisos I, II e III, do artigo 2º, da Resolução MD n.º 1.461, de 12 novembro de 2009. **Diário Oficial dos Municípios de Santa Catarina**, n. 2689, 26 nov. 2018b.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercício e aplicações em gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2019.

BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; CARBONE, P. P.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009. 176 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em 6 abr. 2019.

BRASIL. **Decreto Federal n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Brasília: Câmara dos Deputados, 2006. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5707-23-fevereiro-2006-541199-norma-actualizada-pe.html>. Acesso em 6 abr. 2019.

BRASIL. **Decreto Federal n.º 7.308, de 22 de setembro de 2010**. Altera o Decreto n. 6.944, de 21 de agosto de 2009, no tocante à realização de avaliações psicológicas em concurso público. Brasília: Câmara dos Deputados, 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7308.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7308.htm). Acesso em: 7 abr. 2019.

BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, p. 47-63, 2012.

CARVALHO, A. C. *et al.* **Escolas de Governos e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa e ação**. Brasília: ENAP, 2009. 109p.

CEAJUD - CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Brasília: CNJ, 2016. 96 f. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/11/6df487e745d2ed907c5ea433b6bee96.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 111 de 6 de abril de 2010**. Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEJud e dá outras providências. Brasília: CNJ, 2010. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_111\\_06042010\\_11102012\\_174743.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_111_06042010_11102012_174743.pdf). Acesso em: 7 abr. 2019.

DUTRA, J. S. **Competências: conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo, Atlas, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, Ed. Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspe10.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2019.

GONÇALVES, E. Gestão de Pessoas e Tecnologia. In: LEME, R. (org.). **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

JUNIOR, E. B.; SINACHI, R. Gestão por Competências: da teoria para a prática. In: LEME, Rogério (org.). **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL, H. R. **Diagnóstico das competências dos servidores da gerência de finanças e contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba**. 2014. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, João Passoa, 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/6058/3/PDF%20-%20Higor%20Rodrigues%20Leal.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2019.

LEME, R. (Org). **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MONTEZANO, L.; AMARAL JUNIOR; J. B. C.; ISIDRO-FILHO; A. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília, p. 785-806, out/dez 2017.

MORAES, V. V. de; BORGES-ANDRADE, J. E.; QUEIROGA, F. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito(a) e secretário(a) municipal. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1445-1461, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n5/v45n5a09.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2019.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho**. 1999. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. 100p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro\\_gestao\\_competencias.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf). Acesso em: 6 abr. 2019.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, V. 3, N. 6, P. 132-142, 2011. Disponível em: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/109/108> . Acesso em: 4 set. 2019.

SANTOS, A. P. dos. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competência no trabalho e no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 4, p. 369-386, 2011. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1600>. Acesso em: 6 abr. 2019

SILVA, C. S. S. e; PINTO, C. C.; MOURA, H. N.; ARANTES, B. O. O papel da “avaliação de desempenho por competências” no Estado de Minas Gerais segunda a perspectiva dos servidores públicos estaduais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 69-90. Disponível em: <http://www.cadtecmpa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/166>. Acesso em: 7 abr. 2019.

VARGAS, C. S.; CAGOL, F. Gestão por competências no serviço público. **Revista Conhecimento Online**, v. 4, n. 1. 2012. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/270>. Acesso em: 6 abr. 2019.

VESPA, M. Educação contemporânea nas organizações: o desafio de um sistema de desenvolvimento humano competitivo. In: LEME, Rogério (org.). **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. p .....

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.