

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS CÂMARAS MUNICIPAIS

MANAGEMENT BY SKILLS IN CITY HALLS

André Guarda Rezende¹

Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

Aline Lourenço de Oliveira²

Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

Resumo

O conceito de “gestão por competências” pode ser definido como um modelo teórico-metodológico destinado ao manejo do conhecimento, habilidades e atitudes de um indivíduo em seu ambiente laboral. Assim, é dever da instituição identificar as competências necessárias para que o indivíduo exerça sua função com alto desempenho. Este estudo conduziu uma revisão teórica sobre o modelo de gestão por competência em ambientes públicos, em especial nas câmaras municipais, com o objetivo de compreender a importância da gestão por competências nesse ambiente. A gestão por competência pretende promover o desenvolvimento humano e organizacional, de modo a melhor alinhar os profissionais a missão, a visão e aos valores da instituição e aos desígnios inerentes a condição humana. A literatura sobre gestão por competência em órgãos públicos ainda é extremamente escassa. No Brasil, os modelos de gestão por competência em câmaras municipais alertam para a necessidade de entrosamento entre os setores de gestão de pessoas e as chamadas “escolas do legislativo”, com apoio das mesas diretoras. Além de estabelecer programas de educação continuada eficientes e capazes de conscientizar funcionários novos e sensibilizar os efetivos mais antigos, assim como estabelecer uma política de reconhecimento e remuneração baseada nas em competências desenvolvidas de forma efetiva.

Palavras-chave: Competência. Desenvolvimento humano. Recurso humano. Legislativo.

Abstract

The concept of “Management by competence” can be defined as a theoretical-methodological model aimed at managing knowledge, skills, and attitudes of individuals in their work environment. Thus, it is the institution's duty to first clearly identify the skills necessary for an individual to perform with high performance. This study conducted a theoretical review of the competency-based management model in public environments, especially in municipal councils. The management by competence aims to promote human and organizational development, to better align professionals with the mission, vision, and values of the institution and with the purposes inherent to human condition. The literature aimed at discussing the implementation of competency management in public bodies is still scarce. In Brazil, the few published models of management by competence in municipal councils call attention to the need for integration between the personnel management sectors and the so-called “legislative schools”, with the support of the boards of directors. There is also great value in establishing efficient continuing education programs capable of raising awareness of new employees and sensitizing older ones, as well as establishing a policy of recognition and remuneration based on effectively developed skills.

Keywords: Competence. Human development. Human resource. Legislative.

¹ Mestre em Educação pela UNIFAL-MG e Pós-graduando em Gestão Pública Municipal pela UNIFAL-MG.

E-mail: andrerez@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2890-2618>

²Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) e docente do Instituto de Ciências Sociais (ICSA) da UNIFAL-MG.

E-mail: aoliveirah@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3259-1066>

1 INTRODUÇÃO

Para Dutra, Hipólito e Silva (2000), no âmbito laboral, competência pode ser entendida como a capacidade de um indivíduo produzir resultados alinhados aos objetivos organizacionais. Pires (2005), por sua vez, em um importante texto publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), postula que uma das mais importantes definições para o termo competência seria “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”. A definição apresentada por Pires (2005) serve como um norte para o aprofundamento conceitual do entendimento da Gestão por competências em ambientes públicos, ensejando, porém, a definição de conhecimento, habilidade e atitudes.

Nas instituições públicas, dentre as quais se situam as câmaras municipais, há desafios específicos a serem superados para que se possa implementar um modelo baseado em competência, a começar na etapa de recrutamento e seleção. Isso porque, vide regra, a seleção de profissionais para o setor público brasileiro é realizada via provas de concurso. Embora eficazes para o nivelamento de conhecimentos tecnicistas e abrangentes, no sentido de serem acessíveis e democráticas, a seleção por prova teórica se restringe à mensuração de conhecimentos técnicos do candidato, negligenciando os outros dois componentes essenciais para a composição de um profissional competente que são habilidades e atitudes. Outra problemática associada a implementação de modelos de Gestão Por Competência (GPC), especialmente em ambientes públicos, está relacionado ao baixo rigor do período probatório e das exigências de melhoria contínua. Isto é, a efetividade gerada por um cargo público é muito importante para garantir a estabilidade profissional do indivíduo, todavia ela pode gerar uma proteção indevida ao baixo desempenho profissional. Em câmaras municipais, o fenômeno se estende para além do contingente de servidores fixos, uma vez que o período de mandato exerce a mesma função de efetividade para o trabalho do político e de seus assessores.

Sob a perspectiva geral, independente da natureza pública ou privada do setor, para se identificar e desenvolver uma competência deve-se, embora pareça óbvio e talvez não o seja, conhecer tais competências. Tal etapa precede o indivíduo sendo de responsabilidade da própria instituição o papel de definição e mensuração de uma determinada competência desejada. Em um primeiro momento deve-se atentar ao levantamento preciso das competências requeridas para cada cargo, sejam as

competências gerais, como colaboração, lealdade, orientação a resultados e desenvolvimento pessoal (OP DE BEECK; HONDEGHEM, 2010), sejam as específicas (inerentes a cada cargo). Uma vez que a seleção por prova de conhecimento teórico é em grande parte dos cargos públicos, estabelecida e regulamentada por lei, o que torna o modelo difícil de ser superado, alguns autores propõem o aperfeiçoamento deste tipo de seleção, com a inclusão de cursos formativos eficientes (aquisição e melhora de habilidades), perfilamento de personalidade, alinhamento ao perfil da vaga (habilidades e atitudes específicas) e aumento do rigor no período probatório, avaliando o profissional principalmente quando defronte a demandas específicas do cargo (habilidades e atitudes). O caráter efetivo dos empregos públicos ressalta um importante ponto que em ambientes privados é menos sobressalente: a gestão por competência não está, todavia, restrita a contratação de novos profissionais, sendo importante também nas etapas de desenvolvimento e progressão da carreira. Em funcionários alocados em câmaras municipais, assim como em outros setores públicos, há pouco estímulo ao alto rendimento, uma vez que a progressão de carreira se encontra fortemente vinculada ao tempo de casa e a indicação a cargos comissionados, que, grande parte das vezes, está associada a alegações de confiabilidade que mascaram decisões estritamente políticas. Dada a rigidez legal do processo de seleção, que dificulta mudanças neste aspecto, esforços maiores têm sido destinados a implementação da gestão por competência no desenvolvimento da carreira e nas progressões de servidores de câmaras legislativas. Por exemplo, a política norteadora do Plano de Cargos e Carreira da Câmara Municipal de Blumenau (Santa Catarina) que propõe, segundo Adriano e Accordi (2020):

- Efetivar a valorização do servidor pelo reconhecimento dos esforços individuais na direção do crescimento profissional;
- Proporcionar aos servidores pleno conhecimento das oportunidades de desenvolvimento na carreira;
- Estabelecer um clima participativo e de confiança mútua entre a Câmara Municipal de Blumenau e o servidor sobre as perspectivas de desenvolvimento profissional;
- Motivar e encorajar o servidor na exploração de sua capacidade em busca de maior conhecimento e desenvolvimento profissional;
- Criar condições para o desenvolvimento e manutenção de talentos no serviço

público municipal.

Toda essa dinâmica, sustentada pelo desempenho do profissional, vai além da mera formalidade temporal disseminada no funcionalismo público. Assim, Adriano e Accordi (2020) ainda apontam a necessidade de um manejo adequado do desempenho, que garanta:

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

Os relatórios da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD) (em inglês: *The Organization for Economic Co-operation and Development*) ressalta que a importância da implementação de um modelo de gestão baseado em competência. A agência diz que é pouco provável que exista um modelo universal a ser aplicado no setor público, sendo os modelos de competências desenvolvidos com base em processos experimentais empíricos progressivos, isto é, em tentativas e erros, de modo que a organização possa planejar seu corpo técnico específico, monitorando o recrutamento, a seleção, a avaliação do desempenho individual, promovendo o reconhecimento profissional, a remuneração salarial adequada e remodelando seu corpo técnico, rotacionando os servidores de acordo com sua competência são as diretrizes para adequação do modelo (CAPUANO, 2015). A OECD ressalta a importância de a instituição dominar com clareza o modelo de gestão baseado em competência, sendo capaz ela mesma de identificar e desenvolver competências, de modo a evitar que a competência fique restrita e condicionada a presença de um ou poucos indivíduos, com o risco de perdê-la a qualquer momento.

Este estudo teve como objetivo compreender a importância da gestão por competências para as câmaras municipais. Sua condução justifica-se pela importância de se discutir modelos de gestão mais eficientes e humanizados, de modo que a prestação de serviço público nestes locais possa ser melhorada. Para tal, as seções posteriores apresentarão um aprofundamento conceitual da gestão por competência, partindo da crítica ao modelo padrão, baseado em confiança e domínio teórico, passando pela abstração do conceito de competência, a implementação inicial no setor privado e as

possibilidades de implementação nas instituições públicas, em especial nas câmaras municipais.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O conceito GPC pode soar trivial se entendido como a associação simples de dois termos bastante conhecidos: “gestão” e “competência”. Contudo, ainda que em uma interpretação estritamente semântica, definir de forma clara a palavra “competência” pode não ser uma tarefa trivial. Para tanto, o dicionário Aulete (2011) atribui sete diferentes descrições ao termo competência, a saber: (1) capacidade de realizar algo de modo satisfatório, aptidão; (2) possibilidade de realizar tarefas, considerando uma hierarquia ou a necessidade de qualificação, poder ou autoridade daí decorrente; (3) conjunto de conhecimentos, capacitações, habilidades; (4) indivíduo de grande capacidade, sabedoria etc.; (5) aptidão de autoridade pública para efetuar determinados atos; (6) o conhecimento inato ou não, mas inconsciente, que leva um indivíduo a falar e compreender a sua língua e (7) conflito, luta, oposição, disputa.

Desta forma, quando McClelland (1973) publica uma das obras magnas da gestão por competência, intitulada *Testing for competence rather than for “Intelligence”* (em tradução livre: Testando a competência em vez da inteligência), o autor joga luz e dá forma a um problema crescente no ambiente profissional: a falha dos modelos de seleção e desenvolvimento do profissional em ambiente laboral. Como crítica ao modelo de contratação profissional vigente, que se baseia, sobretudo, em certificações acadêmicas, o autor propõe o manejo da carreira profissional baseado no desenvolvimento de competências efetivas. Sendo facilmente observada no mundo real, a crítica de McClelland logo ganhou repercussão e aceitação em diferentes tipos e níveis organizacionais, locados especialmente no setor privado. O modelo ganhou aceitação no continente europeu, sendo a escola francesa uma das mais importantes do continente no que tange o modelo teórico-metodológico de gestão por competência, em especial com o sucesso da obra de Le Boterf (2003) intitulada *Compétence et navigation professionnelle* (em tradução livre: Competência e navegabilidade profissional).

Embora seja cada vez mais adotada por diferentes tipos de organizações e seja cada vez mais robusta na literatura, a ideia de se gerir baseando-se em competências requer, sobretudo, uma definição clara do conceito de competência e seus desdobramentos em diferentes cargos. Para tal, parece ser oportuno adotar como ponto

de partida a terceira definição apresentada por Aulete (2011) que define competência como o conjunto de conhecimentos, capacitações e habilidades. Com isso em mente, pode-se melhor amadurecer o conceito de competência em ambientes laborais, sabendo-se, entretanto, que certa carga de subjetividade estará sempre presente.

2.1 Gestão de pessoas no serviço público brasileiro

O setor público no Brasil, assim como na maioria das nações, foi marcado por diversos movimentos de reforma administrativa que tiveram início formal nos anos 1930, quando o estado começou a dispensar atenção ao modelo do aparato estatal com intuito de transformar os processos administrativos e institucionais de modo a se desenvolver socialmente e institucionalmente (FADUL; SOUZA, 2005). Do início em 1930 até os dias atuais, o estado brasileiro atravessou três períodos marcantes no que tange a estrutura de modelos de administração pública, o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Algumas características de cada um desses modelos ainda podem ser vistas atualmente, o que demonstra o poder da consolidação de um status quo comportamental no *ethos* institucional público. Gomes *et al.* (2021, apud SECCHI, 2009) pontuam que as mudanças no sistema administrativo não ocorrem de forma abrupta, mas sim de modo progressivo e cumulativo de mudanças nas práticas e valores.

O primeiro modelo adotado, i.e., patrimonialista, foi hegemônico até o fim do século XIX, tendo como características a presença forte de um estado controlador, centralizado nas mãos do estamento político, com certo grau de indefinição entre propriedades públicas e privadas (TORRES, 2014). O modelo de gestão burocrático teve início nos anos 1930 e foi caracterizado pelos ideais de profissionalismo, racionalidade, controle de processo e o fortalecimento das funções administrativas nas esferas públicas e privadas (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). O modelo gerencial passa a vigorar de forma mais contundente a partir dos anos 1980, quando a gestão pública começa a se pautar de forma mais incisiva nos resultados, na transparência, na eficiência e na participação social (GOMES *et al.*, 2021). O modelo gerencial não ficou estático e diversas atualizações e modernizações foram propostas, especialmente depois dos anos 1990, quando o modelo promoveu melhorias na qualificação e na carreira dos servidores, fundamentando-se nos modelos de sucesso do setor privado. Neste período, emergia novamente a ideia de se tornar o estado mais eficiente em atender as demandas dos cidadãos (GOMES *et al.*, 2021).

Em 2006 foi implementada e institucionalizada a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), sendo essa foi atualizada em 2019 para a versão que segue vigente. A PNDP foi útil para apresentar a complexidade do processo de gestão de pessoas na esfera pública, evidenciando a carência de conhecimento das instituições acerca da operacionalização de políticas e sistemas de gestão de pessoas por competências. A própria PNDP apresenta uma concepção limitada de gestão de pessoas por competências, se limitando aos conceitos de mapeamento e de desenvolvimento por competências. Segundo Silva (2021), não há na nova PNDP referências à necessidade de as instituições elaborarem sistemas de gestão baseados em competência, conforme se via no Decreto nº 5707/2006 (BRASIL, 2019).

O PNDP foi importante ao enfatizar a necessidade de aprimoramento do servidor público, entendendo a importância do processo de desenvolvimento e melhoria contínua, de modo que as competências individuais e institucionais possam se alinhar de forma dinâmica, adaptando-se e se adaptando sempre que desafios e demandas inéditas surgirem. A gestão por competência ganha maior destaque pós PNDP, buscando contornar algumas limitações crônicas do modelo gerencial vigente, como, segundo Gomes *et al.* (2021), a modernização das tarefas da chefia, incluindo o assessoramento na forma de comissionamento de cargos confiança. Dessa forma, com a implementação de um modelo baseado em competência seria possível minimizar o risco destes cargos serem ocupados por indivíduos não suficientemente competentes, de modo que a nomeação consiga ir além dos fatores subjetivos de confiança, de modo a evitar o parentelismo, personalismo e paternalismo do poder.

2.2 Conceito de competência

Segundo Pires (2005) o conceito de “competência” vem sendo cada vez mais utilizado desde o final da idade média, quando era restrito a linguagem jurídica para designar a faculdade atribuída a alguém ou a alguma instituição propícia para julgar questões específicas. Desta definição, a ideia de competência migrou para a linguagem comum como a chancela social para que alguém pudesse se pronunciar tecnicamente a respeito de um tema. Por fim, com o avanço dos modelos cientificistas pós iluminismo e da administração científica proposta por Fred W. Taylor (1856-1915), o termo “competência” ganhou destaque ao ser utilizado para qualificar uma pessoa capacitada para realizar um tipo específico de trabalho. Na visão de Taylor, a tarefa principal no

gerenciamento de uma fábrica consistia em definir a forma mais eficiente de um indivíduo realizar um certo serviço, envolvendo o fornecimento de ferramentas e de treinamento adequados ao modo produtivista da época. Desta forma, competente era o indivíduo com conhecimentos e habilidades necessárias para realizar a tarefa proposta pela administração fabril. O modelo taylorista foi hegemônico por um certo período de tempo, mas, com avançar da complexidade das relações de trabalho, as instituições passaram a necessitar de funcionários com qualidades sociais e também atitudinais.

A modernização do sistema de trabalho e a conseqüente complexificação das atividades profissionais tornou a colocar o termo “competência” em xeque, tornando insuficiente a ideia de que um indivíduo altamente calibrado e capaz de replicar um limitado serviço fosse o suficiente para que este fosse um ideal de competência. Em dado momento, para muitas das funções trabalhistas, o pensamento pragmático de produção tornou-se insuficiente. Pois, descartava os meios pelos quais um funcionário produzia certa quantidade de trabalho, focando-se apenas na quantidade de trabalho produzida. Tal modelo descartava a própria inexorabilidade da condição emocional humana afetar a própria capacidade de produção de trabalho.

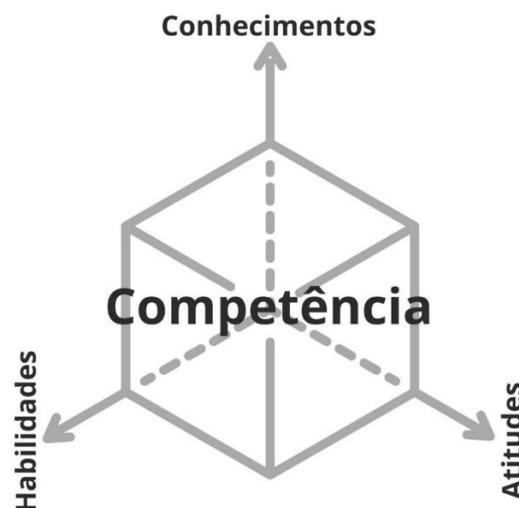
Já embebido em ideias pós-modernas, que viam o trabalho não mais como um “fim” da condição humana, mas como um “meio” de progresso e desenvolvimento do próprio humano, Zarifian (1996) propõe que no meio de trabalho moderno, i.e., dinâmico, mutável, adaptável e complexo, não é possível, ou pelos não é plausível, entender a competência como um conjunto de conhecimentos ou habilidades pré-definidas e estáticas. Zarifian (1996) entende a competência como a capacidade de um indivíduo assumir as responsabilidades necessárias frente a situações de trabalho complexas, estando esta condição aliada ao exercício sistemático de reflexão sobre o próprio trabalho, de modo que o indivíduo possa saber como lidar com eventos imprevistos. Pires (2005) na Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação em Gestão por Competências promovida pelo ENAP, compilou as principais definições atualmente aceitas para o conceito de competência.

Lawler (1994) afirma que a ideia de competência não está restrita mais ao indivíduo, mas também a própria instituição. Desta forma, nasce o conceito de *Core Competences* (em tradução literal: competência central), que pode ser entendido como “uma combinação harmonizada de múltiplos recursos e habilidades que distinguem uma empresa no mercado”, isto é, a competência que define aquela empresa, que denota aquilo

que ela faz de melhor, distinguindo-se das concorrentes e fomentando a base da ideia de livre concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Desta forma, a restrição da ideia de competência para o conjunto de habilidades técnicas relacionadas ao cargo em específico, como no taylorismo, cerceia o desenvolvimento de uma organização competitiva, inserida em um cenário complexo e dinâmico. A própria instituição deve se posicionar na busca pelo desenvolvimento de competências, tanto as próprias como as do funcionário. É necessário ter clareza da própria instituição como agente ativo no processo de desenvolvimento de competências. Há também que se ressaltar que embora ultrapassado, o conceito de Taylor não se faz errôneo, mas sim incompleto, estando presente como uma parte da definição moderna de competência. As instituições devem, a priori, mapear suas próprias estruturas de competências para, então, conhecer quais competências esperam que seus funcionários desenvolvam. De modo geral, tem crescido o consenso acadêmico e organizacional de que uma competência pode ser descrita como uma combinação multidimensional de habilidades, conhecimentos e atitudes que capacitam um indivíduo a realizar uma tarefa ou atividade com sucesso dentro de um determinado contexto (Figura 1).

Figura 1: Diagrama esquemático do conceito de competência como estrutura tridimensional da intersecção de três campos conceituais distintos.

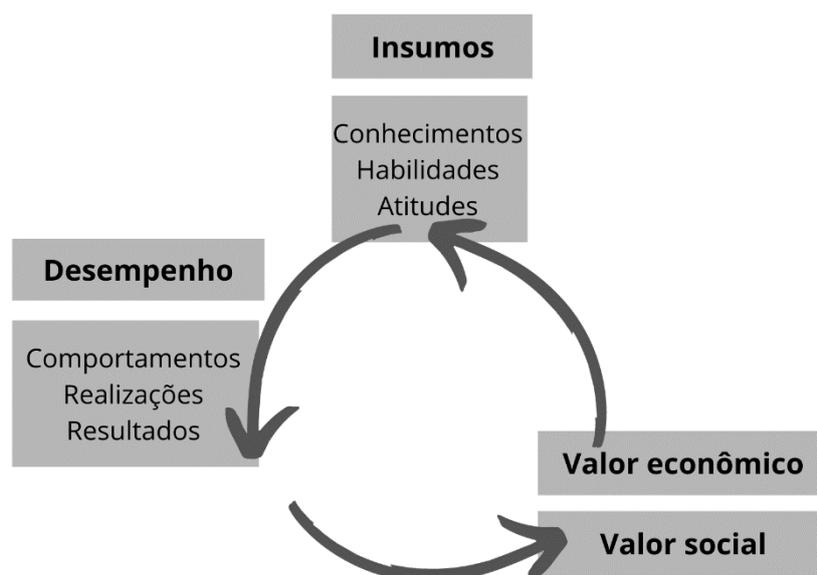


Fonte: Elaborado pelos autores.

Dutra, Hipólito e Silva (2000) apresentam uma síntese interessante para o conceito de competência, postulando que um indivíduo competente pode ser entendido como capaz de produzir resultados satisfatórios que espelham os objetivos institucionais. Pires (2005)

também apresentou uma síntese, postulando que as competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional. O estreito vínculo entre a competência individual com os objetivos organizacionais sugere uma relação cíclica de interdependência entre os fatores. Assim, em um exercício de reducionismo deliberado, podemos entender que as competências produzem e agregam valor econômico e social aos indivíduos, ao passo que tais indivíduos munidos de tais valores desenvolvem ainda mais suas competências, refletindo isso em seus comportamentos, realizações e resultados, que por sua vez irão produzir mais valor social e econômico (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 2001).

Figura 2: Modelo cíclico esquematizando a retroalimentação do desenvolvimento de competências na forma de conhecimentos, habilidades e atitudes.



Fonte: Adaptado de Pires (2005) apud Fleury e Fleury (2001).

2.3 Gestão por competência em Câmaras Municipais

Favorini, Silva e Crepaldi (2014) pontuou que os principais desafios para a implementação da gestão por competência em instituições públicas consistem em romper a resistência cultural interna, identificar as competências de forma eficaz, romper a falta de envolvimento adequado da administração, integrar as ações de gestão por competência nos subsistemas de RH, qualificação do quadro de trabalhadores e desconhecimento do modelo teórico-metodológico. Apesar de ter sido estabelecida no início da década de 70

por McClelland (1973), a gestão por competência primeiro veio a ser implementada em instituições privadas para algumas décadas para só depois começar a ser implementada por órgãos públicos, especialmente pelo governo inglês e pelo governo francês. No Brasil, o tema só veio a ser formalmente discutido pelo estado em novembro de 2004, quando a Escola Nacional de Administração Pública tratou do assunto em uma mesa redonda, posteriormente publicada por Pires (2005) sob o título “Gestão por Competências em Organizações de Governo”. Nesse evento, Pires (2005) sintetizou as principais dificuldades encontradas pelas administrações públicas no que tange a implementação dos modelos de gestão por competência, a saber (a) limitações de ordem legal em relação à prática de recrutamento por concursos públicos; (b) inexistência de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores; (c) sistema de progressão funcional exclusivamente baseado em tempo de serviço e não apoiado em avaliações de competência e de desempenho; e (d) sistemas de remuneração que não permite reconhecimento virtuoso.

Em um estudo de caso envolvendo a modelagem de gestão por competência em uma câmara municipal em Blumenau (Santa Catarina), Adriano e Accordi (2020) observaram que o processo de implementação possui etapas complexas e desafiadoras. Dessa forma, os autores recomendam fortemente que haja apoio prévio da Mesa Diretora, com preferencial patrocínio da alta administração. No cenário de implementação de projetos, entende-se por patrocínio, as ações de defesa e favorecimento da empreitada de modo que seu sucesso seja facilitado. Assim, por meio da influência política o processo de implementação de um modelo de gestão por competência pode avançar de forma mais célere e segura, especialmente se a implementação for oficializada por meio de um plano de desenvolvimento ou de uma nova diretriz (JUNIOR; SINACHI, 2011).

Adriano e Accordi (2020) ainda pontuam que há grande significância no processo de conscientização de novos servidores e sensibilização dos antigos. Isso porque alterações de paradigma e conduta são laboriosas e inicialmente desconfortáveis, havendo maiores ganhos a médio e longo prazo. A criação de equipes multidisciplinares poderia auxiliar na comunicação interna e no levantamento de uma visão mais plural das competências a serem trabalhadas. A modernização dos setores de recursos humanos também é fator preponderante no processo de implementação da gestão por competência em câmaras municipais, pois se torna necessário romper com a visão antiquada de que o RH é restrito ao cumprimento da legislação trabalhista, entendendo que o setor possui

papel fundamental na estratégia de desenvolvimento das instituições. Dentre as ações esperadas de um RH moderno, Adriano e Accordi (2020) e Gonçalves (2011) citam, com menção especial a Coordenação de Gestão de Pessoas, a importância da busca ativa por conceitos claros que permitam o real entendimento do que é necessário para se atingir os objetivos estratégicos da câmara, balizando-se nas conexões emocionais com os servidores que serão necessárias para esse processo. Adriano e Accordi (2020 apud VESPA, 2011) ressalta a necessidade de se aumentar a correspondência entre os cursos e treinamentos realizados pela equipe e as reais necessidades da instituição, assim pode-se evitar o desperdício laboral das equipes com o cumprimento de carga horária pouco funcional.

Os processos de desenvolvimento humano ainda sofrem certa resistência pela baixa correspondência que o indivíduo faz entre seu desenvolvimento e a resolução de desafios do ambiente de trabalho. Desta forma, torna-se muito pertinente o levantamento de aplicações práticas das competências trabalhadas, afim promover a visualização do ônus da prova do processo de desenvolvimento de competências. O cumprimento de carga horária, treinamentos e capacitações, por si só, não permitem que o indivíduo entenda seu real ganho de performance. Há que se pensar estrategicamente não somente nas capacitações a serem desenvolvidas, mas também nos métodos de avaliação e comprovação da efetividade dessas capacitações. Para Adriano e Accordi (2020), a montagem da equipe de avaliação deve ser minuciosa e promovida através de treinamento regulamentado com profissionais de diferentes áreas, de modo que o processo de educação continuada possa ser embasado no conhecimento coletivo. A produção de capital humano é mais eficaz quando realizada por meio de trabalho em equipe e registrada de forma minuciosa, de modo que possa ser progressiva e rastreável, não se atendo a um ou outros indivíduos que podem deixar a instituição a qualquer momento, levando consigo o modelo de desenvolvimento de competências.

O estreitamento da relação entre a Escola do Legislativo e o setor de Gestão de Pessoas tem sido visto como uma importante medida para promover o desenvolvimento dos servidores públicos. A aproximação dos setores de gestão de pessoas com os demais setores da câmara pode facilitar o processo de identificação de competências, tanto organizacionais quanto individuais, uma vez que a ética das relações é enriquecida e melhor observada pela própria convivência. Hilleshein e Vendramini (2020) postularam que a adoção da gestão por competências permite que os funcionários sejam alocados

conforme as demandas da instituição, equilibrando adequadamente as capacidades cognitivas, comportamentais e de adaptação. No caso de câmaras legislativas, em especial na função de vereador, as autoras questionam se as competências exigidas pelo cargo são suficientes para exercê-lo satisfatoriamente. No Brasil, para o cargo de vereador é exigida apenas a alfabetização.

Hilleshein e Vendramini (2020) identificaram uma maior demanda por competências de caráter técnico e comportamental para a função de vereador. As autoras ressaltam a característica dinâmica e abrangente do serviço como vereador, desta forma seria interessante o processo de aprimoramento constante da gestão da Câmara, com processos de capacitação pré e pós eleição, mediados por exemplo pela escola do legislativo. As autoras propuseram o acompanhamento de perto das matérias em pauta na câmara, correlacionando-as com aspectos técnicos que permeiam esses temas que servirão como material para compor os cursos de capacitação. Uma linha temporal plausível seria mapear as competências necessárias para que a câmara como instituição atue de forma eficaz, então as competências dos vereadores e dos servidores, e as necessidades que precisam ser sanadas no treinamento, nos cursos e eventos, individualizando-as de acordo com as necessidades de cada vereador ou servidor público da câmara. Ressalta-se a importância de se explorar o compartilhamento de conhecimento entre os membros da câmara municipal como fonte de transmissão horizontal daqueles que apresentam maior facilidade com determinadas competências para os que apresentam menor facilidade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do modelo teórico-metodológico de Gestão por Competências em câmaras municipais possui dificuldades intrínsecas devido a própria complexidade do método, devendo ser encarada como um desafio que vale a pena ser enfrentado, dada sua capacidade de melhorar significativamente o desempenho e o *ethos* cultural da instituição a médio e longo prazo. Em câmaras municipais o processo é beneficiado se constituído de uma equipe com profissionais de diferentes áreas, balizados pelos setores de recursos humanos e gestão de pessoas, apoiados pela mesa diretora e pela Escola do legislativo, caso esteja presente. O processo de implementação deve incluir os servidores públicos e os políticos, em uma cronologia sugerida, que parte da identificação minuciosa das competências institucionais e das competências relativas a cada função, seguindo para as

ações de cunho prático voltadas para a implementação e desenvolvimento dessas competências (à nível de conhecimentos, habilidades e atitudes) em um ideal de educação continuada. Os principais desafios para implementação de um modelo de gestão por competência em uma câmara municipal estão relacionados com a natureza da seleção para os cargos que atualmente são provas de concurso e indicação por confiança, assim como pela possibilidade de a efetividade do cargo minimizar a percepção de risco do funcionário, percepção essa que pode atuar em prol de processos de melhoria contínua. A definição das regras de convivência, portanto as balizas éticas, são intrínsecas aos indivíduos à medida que esses interagem entre si e com o meio. Desta forma, cada câmara municipal deve, de forma democrática, estabelecer em conjunto as competências necessárias para cada cargo e por consequência o modelo de mensuração do processo de desenvolvimento de competências. A tarefa, embora possa parecer cercada de abstrações e elocubrações, e certamente o é, devido à natureza axiológica da questão, deve ser encarada como um desafio que vale a pena ser enfrentado, uma vez que produzirá efeitos extremamente benéficos a instituição, como o próprio desenvolvimento de um princípio de identidade no indivíduo, que entenderá para além de sua percepção tecnicista inerente ao cargo, seu papel perante os colegas, a população, ao meio e a si mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIANO, A. Z.; ACCORDI, I. de A. Perspectivas para a implantação da gestão por competências no Poder Legislativo de Blumenau, Santa Catarina. **Revista eletrônica Ciências da Administração e Turismo**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 50–70, 2020. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ifsc.edu.br/index.php/ReCAT/article/view/50%E2%80%9370%20-%20PDF>. Acesso em: 16 out. 2022.

AULETE, C. **Novíssimo Aulete**. 1. ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2011. v. 1.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.

BRASIL. **Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento**. Brasília: [s.n.], 2019.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 66, n. 3, p. 371–

394, 2 set. 2015. Disponível em:

<http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/574/724>. Acesso em: 16 out. 2022.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 161–176, abr. 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/tk4FyX6qsSdDTZ4tH46YXHQ/?format=html&stop=next&lang=pt>. Acesso em: 16 out. 2022.

FADUL, E.; SOUZA, A. Reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. 2005, Rio de Janeiro: [s.n.], 2005. p. 22.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 4, n. 2, 8 set. 2014. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/download/20577/15194>. Acesso em: 16 out. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 out. 2022.

GOMES, G. P. S. et al. A governança pública e sua aplicação nos regimes próprios de previdência social. **Brazilian Journal of Development**, [S.L.], v. 7, n. 4, p. 40136–40149, 18 abr. 2021. Disponível em:

<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/download/28476/22509>. Acesso em: 16 out. 2022.

GONÇALVES, E. Gestão de Pessoas e Tecnologia. In: LEME, R. (Org.). **Gestão por Competências no Set. Público**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. v. 1. p. 208.

HILLESHEIN, B. C.; VENDRAMINI, P. Competências na câmara municipal de Antônio Carlos–SC: uma análise da trajetória dos vereadores no exercício parlamentar. **Concepções teórico-metodológicas e modelos de administração e gestão pública – ENPCP ANAIS.**, v. 0, n. 8, p. 1386–1402, 2020.

JUNIOR, E. B.; SINACHI, R. Gestão por Competências: da teoria para a prática. In: LEME, R. (Org.). **Gestão por Competências no Set. Público**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. v. 1. p. 208.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. de C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise: a Revista de Administração da PUCRS**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 14, 2010. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/iberoamericana/N%C3%83%C6%92O%20https://www.scimagojr.com/index.php/face/article/view/8231/5903>. Acesso em: 16 out. 2022.

- LAWLER, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 3–15, jan. 1994. Disponível em: https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/1993/07/1993_08-g93_8-From_Job_Based_to_Competency.pdf. Acesso em: 16 out. 2022.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. v. 1.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, [S.L.], v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973. Disponível em: https://psycnet.apa.org/journals/amp/28/1/1.pdf?casa_token=fq3qaaDmkUUAAAAA:gSL44GDGtclhYHB2NJedcM2YJ6CIK-_MgQrI83fEOKvTUhqyl-hF1tyQ37CKJ-peL2P1IneDEytrRIBHJcaNuo6mGg. Acesso em: 16 out. 2022.
- OP DE BEECK, S.; HONDEGHEM, A. **Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future**. 1. ed. [S.L.]: GOV/PGC/PEM, 2010. v. 1.
- PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. 1. ed. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. v. 1.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 1, p. 16, 1990.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 43, n. 2, p. 347–369, abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 out. 2022.
- SILVA, A. B. da. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.
- TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. v. 1.
- VESPA, M. Educação contemporânea nas organizações: o desafio de um sistema de desenvolvimento humano competitivo. In: LEME, R. (Org.). **Gestão por Competências no Set. Público**. 1. ed. Rio de Janeiro.: Qualitymark, 2011. v. 1. p. 208.
- ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. 1996, Rio de Janeiro: Mimeo., 1996.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência. Por Uma Nova Lógica**. 1. ed. [S.L.]: Atlas, 2001. v. 1.