



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

ELISEU AGUIAR DE GOUVEIA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO:
RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UM MUNICÍPIO
PARANAENSE**

Londrina
2025

ELISEU AGUIAR DE GOUVEIA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO:
RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UM MUNICÍPIO
PARANAENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina – UEL, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck.

Londrina
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Gouveia, Eliseu Aguiar de.

Gestão por competência no serviço público: relato de experiência em um município paranaense / Eliseu Aguiar de Gouveia.

166 f.

Orientador: Luciano Munck. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Inclui bibliografia.

1. Gestão por competências; Administração pública; Plano de Cargos Carreiras e Remuneração; PCCR; Relato de experiência. - Dissertação. I. MUNCK, LUCIANO. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658

ELISEU AGUIAR DE GOUVEIA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO:
RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UM MUNICÍPIO
PARANAENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina – UEL, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dra. Paula Chies Schommer
Universidade do Estado de Santa Catarina -
UDESC

Londrina, 14 de agosto de 2025.

Dedico este trabalho a todos os homens e mulheres que, movidos pelo compromisso com o conhecimento, dedicaram suas vidas à ciência com o propósito de tornar o mundo um lugar melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Luciano Munck, meu orientador, expresso minha profunda gratidão por ter confiado em mim ao me aceitar como seu orientando. Espero sinceramente, no futuro, poder retribuir com orgulho a confiança que depositou em mim.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Estadual de Londrina (UEL) — Saulo Fabiano Amâncio Vieira, Adriana Vinholi Rampazo, Paulo Marcelo Ferrarese Pegino, Ricardo Lebbos Favoreto, Eduardo Augusto do Rosário Contani e Elaine Maria dos Santos — meu mais sincero reconhecimento. Cada um de vocês contribuiu profundamente para a transformação do indivíduo que sou hoje. Graças à vossa dedicação e compromisso, deixo este curso com uma visão de mundo muito mais crítica, sensível à realidade e movido pelo desejo de preencher lacunas de conhecimento que antes sequer reconhecia. Levo comigo o exemplo do educador que desejo me tornar, buscando diariamente refletir, com meus alunos, o mesmo cuidado e dedicação com os quais fui impactado.

À minha companheira de vida, Emanuely, agradeço imensamente por tornar possível toda esta trajetória. Seu apoio incondicional, em todos os aspectos, foi essencial para que eu pudesse concluir esta dissertação. Sem você, este trabalho não existiria.

À minha família, que me ofereceu apoio constante e permitiu que eu pudesse me dedicar com mais profundidade a esta jornada, deixo meu amor e agradecimento.

Ao Prof. Thiago Spiri, amigo de longa data, minha eterna gratidão. Seu incentivo persistente, o envio de editais, as cobranças fraternas e as informações compartilhadas foram fundamentais para que eu tivesse acesso ao mestrado, algo que, sem sua ajuda, talvez não tivesse acontecido.

À Juliane Borges, grande amiga e uma das mais brilhantes profissionais da psicologia no Brasil, meu muito obrigado por viabilizar a avaliação neuropsicológica que identificou o diagnóstico de TDAH grave durante o curso. Com o tratamento adequado, a escrita desta dissertação tornou-se menos penosa e mais viável.

Aos meus colegas do PPGA-UEL, com quem compartilhei aprendizados,

angústias, conquistas e muitas horas de dedicação, meu sincero agradecimento. As trocas de ideias, os debates enriquecedores, o apoio mútuo e, principalmente, a amizade construída ao longo do curso tornaram essa jornada muito mais significativa e leve. A convivência com vocês foi essencial para o crescimento acadêmico e pessoal que vivenciei no mestrado. Levarei comigo com carinho tudo o que vivemos juntos.

Aos professores Saulo Fabiano Amâncio Vieira e Paula Chies Schommer que gentilmente compuseram a banca examinadora da minha dissertação, agradeço pela generosidade em dedicar seu tempo, atenção e conhecimento à leitura e avaliação deste trabalho. Suas observações e contribuições foram extremamente valiosas, não apenas para o aprimoramento desta pesquisa, mas também para minha formação como pesquisador. Sinto-me honrado por ter contado com a leitura atenta e o olhar crítico de profissionais tão competentes.

Nós somos o que fazemos repetidamente. A
excelência, portanto, não é um ato, mas um
hábito.

Will Durant, interpretando Aristóteles

GOUVEIA, Eliseu Aguiar de. **Gestão por competências no serviço público: relato de experiência em um município paranaense.** 2025. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2025.

RESUMO

Esta dissertação apresenta um relato de experiência sobre a criação de um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) em uma prefeitura no norte do Paraná. O projeto foi desenvolvido pelo Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública (GT-NIGEP) com o objetivo de superar distorções salariais, fragmentação de cargos, falta de flexibilidade na alocação de pessoal e ausência de critérios técnicos para progressão funcional. A proposta contemplou cargos amplos, níveis de complexidade, limitação de vagas para progressão, faixas salariais equitativas e instrumentos de avaliação baseado em entregas efetivas. Para analisar a experiência, a presente dissertação adotou a estratégia metodológica de relato de experiência, por meio da qual o pesquisador sistematiza e compartilha a prática vivenciada, contribuindo para o avanço do conhecimento na área. Apesar dos avanços técnicos e da criação do modelo em conjunto, o projeto foi interrompido na fase de implementação devido a fatores políticos, evidenciando a fragilidade do apoio institucional e os desafios de consolidar modelos gerenciais no setor público. As principais limitações do estudo residem na impossibilidade de analisar a fase de implementação. Sugere-se a realização de estudos comparativos e longitudinais para aprofundar o entendimento sobre os fatores que favorecem a adoção da gestão por competências na administração pública e seus efeitos sobre a qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Palavras-chave: Gestão por competências; Administração pública; Plano de Cargos Carreiras e Remuneração; PCCR; Relato de experiência.

GOUVEIA, Eliseu Aguiar de. **Competency-based management in public service: an experience report in a municipality of Paraná.** 2025. 166 p. Dissertation (Master's degree in Business Administration) – State University of Londrina, Londrina, 2025.

ABSTRACT

This dissertation presents an experience report on the creation of a new Career, Positions, and Competency-Based Development Plan (PCCDAC) in a municipal government in northern Paraná, Brazil. The project was developed by the Interdisciplinary Center for Public Management (GT-NIGEP) with the aim of addressing salary distortions, fragmented job structures, lack of flexibility in personnel allocation, and the absence of technical criteria for career progression. The proposal included broad job categories, complexity levels, limited vacancies for progression, equitable salary ranges, and evaluation instruments based on effective performance outcomes. To analyze this experience, the dissertation adopted the methodological strategy of experience reporting, through which the researcher systematizes and shares the practice undertaken, contributing to the advancement of knowledge in the field. Despite technical progress and the joint development of the model, the project was interrupted during the implementation stage due to political factors, highlighting the fragility of institutional support and the challenges of consolidating managerial models in the public sector. The main limitations of the study lie in the impossibility of analyzing the implementation phase. Future research should include comparative and longitudinal studies to deepen the understanding of the factors that foster the adoption of competency-based management in public administration and its effects on the quality of public services delivered to the population.

Key-words: Competency-based management; Public administration; Career and Compensation Plan; PCCR; Experience report.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Representação Gráfica das etapas PRL (Project Readiness Levels).....	40
Figura 2 -	Fluxo de entregas	44
Figura 3 -	Fases do projeto de consultoria	46
Figura 4 -	Modelo base para o eixo de Cargos	115
Figura 5 -	Primeira versão do eixo de cargos.....	120
Figura 6 -	Segunda versão do eixo de cargos.....	122
Figura 7 -	Terceira versão do eixo de cargos	124
Figura 8 -	Modelo exemplo da estrutura de uma tabela de vencimentos vinculada aos níveis de complexidade	126
Figura 9 -	Matriz de competências e resultados	133
Figura 13 -	Transição dos grupos funcionais inicial.....	143
Figura 14 -	Transição dos grupos funcionais final	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Integrantes de grupo de trabalho	33
Quadro 2 - Constituição da Comissão Especial do novo PCCDAC	34
Quadro 3 - Grupos profissionais técnicos adicionais.....	35
Quadro 4 - Cronograma de implantação dos módulos propostos	40
Quadro 5 - Atividades mensais desenvolvidas pelo GT-NIGEP	42
Quadro 6 - Reuniões realizadas ao longo do projeto	49
Quadro 7 - Fontes de dados utilizadas no projeto de consultoria	51
Quadro 8 - Tratamentos e saídas dos procedimentos de coleta de dados	57
Quadro 9 - Benefícios da gestão por competências no setor público	60
Quadro 10 - Desafios para a implementação da gestão por competências	62
Quadro 11 - Prefeituras que implementaram características da GC em seus PCCRs	64
Quadro 12 - Percepções dos servidores do atual PCCR	91
Quadro 13 - Resumo das proposições de melhorias na primeira fase de consultoria.....	92
Quadro 14 - Proposta do GT-NIGEP aos problemas identificados.....	93
Quadro 15 - Mudanças prioritárias	95
Quadro 16 - Resultado da pesquisa das expectativas dos servidores	97
Quadro 17 - Principais apontamentos da primeira rodada de reuniões.	99
Quadro 18 - Principais questionamentos Comissão para o novo PCCDAC Segunda rodada de reuniões.	102
Quadro 19 - Principais questionamentos grupo saúde na segunda rodada de reuniões	103
Quadro 20 - Principais questionamentos grupo educação segunda rodada de reuniões	105
Quadro 21 - Diferenças entre os grupos de aposentadoria.....	106
Quadro 22 - Principais questionamentos do grupo da saúde na terceira rodada de reuniões.	108
Quadro 23 - Principais questionamentos do grupo da educação na terceira rodada de reuniões.	109
Quadro 24 - Principais questionamentos da comissão para o novo PCCDAC na terceira rodada de reuniões	110

Quadro 25 - Conceitos fundamentais da legislação	111
Quadro 26 - Outras legislações que impactam o PCCDAC	113
Quadro 27 - Principais questionamentos da procuradoria	113
Quadro 28 - Principais questionamentos do GT-NIGEP à procuradoria	113
Quadro 29 - Diretrizes exclusivas.....	130
Quadro 30 - Competências Gerais – Profissionais de nível superior da saúde	138
Quadro 31 - Competências específicas – Médico especialista	140
Quadro 32 - Soluções do GT-NIGEP frente aos desafios da literatura	152
Quadro 33 - Contribuições da dissertação	154

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADM	Administração
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
FAUEL	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UEL
GC	Gestão por Competências
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
GT	Grupo de Trabalho
NIGEP	Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública
PCCR	Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações
PCCS	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PCCDAC	Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências
UEL	Universidade Estadual de Londrina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Objetivo geral	22
1.2	Objetivos específicos	22
1.3	Relevância/justificativa	22
1.3.1	A necessidade de um modelo de gestão na administração pública.....	23
1.3.2	O paradoxo da eficiência na gestão pública brasileira	24
1.3.3	A escassez de estudos de gestão por competências no setor público.....	26
1.3.4	Desafios na implementação da gestão por competências em organizações públicas.....	27
1.3.5	Relato de experiência como metodologia principal	29
1.3.6	A marginalização das pesquisas sobre gestão pública na esfera municipal.....	30
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
2.1	Envolvidos no projeto	32
2.1.1	Grupo de trabalho NIGEP	32
2.1.2	Pessoas da, ou ligadas a prefeitura	33
2.2	Classificação geral da pesquisa	35
2.3	Estratégia da pesquisa	36
2.4	Metodologia do projeto de consultoria	38
2.4.1	Início do projeto.....	45
2.5	Lócus da pesquisa	48
2.6	Métodos e processos de coleta dos dados	50
2.7	Instrumentos de coleta de dados	53
2.7.1	Roteiro semiestruturado para condução de apresentações	54
2.7.2	Coletas de documentos.....	55
2.8	Procedimentos e análise e interpretação dos dados	57
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	59
3.1	Gestão por competências na área pública	59

3.2	Modelo de gestão por competência	66
3.2.1	Competência	67
3.2.2	Entregas efetivas	70
3.2.3	Níveis de complexidade	71
3.2.4	Cargos amplos.....	74
3.2.5	Eixos de carreira	76
3.2.6	Avaliação de desempenho	77
3.2.7	Tabelas salariais.....	80
3.2.8	Limitação de vagas	81
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS / RELATO DE EXPERIÊNCIA	83
4.1	Resumo dos resultados da primeira etapa da consultoria	83
4.1.1	Análise do plano de carreiras, cargos e remuneração da prefeitura	83
4.1.2	Proposições de melhorias na primeira fase da consultoria	92
4.2	Início da segunda fase da consultoria	93
4.2.1	Pesquisa sobre as expectativas dos servidores.....	96
4.2.2	Reuniões de co-criação.....	98
4.3	Construção e desenvolvimento do eixos de carreira	114
4.3.1	Modelo base.....	114
4.3.2	Primeira versão.....	119
4.3.3	Segunda versão.	121
4.3.4	Terceira e última versão	123
4.4	Progressão e promoção	124
4.5	Avaliação de desempenho	130
4.6	Matriz de competências	138
4.7	Transição das tabelas salariais e cargos para o novo PCCDAC	140
4.8	Interrupção do contrato por parte da prefeitura	149
5	CONCLUSÃO	153
6	REFERÊNCIAS	156

1 INTRODUÇÃO

No contexto acadêmico e profissional, a gestão por competências vem se consolidando como uma resposta às transformações no universo do trabalho, gerando reflexões entre estudiosos e profissionais (Montezano, Medeiros, Isidro-Filho & Petry, 2019).

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas, fundamentados nos paradigmas fordista e taylorista, tornam-se inadequados diante de um ambiente organizacional turbulento e complexo. O perfil profissional demanda maior autonomia, iniciativa, comprometimento e capacidade decisória, contrastando com o perfil anterior de obediência e submissão (Almeida et al., 2018; Dutra et al., 2019). Como as organizações dependem das pessoas para promover mais flexibilidade e rapidez nas decisões, elas passam a investir em seu capital humano. Simultaneamente, os trabalhadores buscam maior espaço para desenvolvimento pessoal e profissional, o que pressiona as organizações a revisarem suas práticas de gestão de pessoas (Dutra et al., 2019).

No setor público, a necessidade de modernização é impulsionada pela demanda social por serviços públicos de qualidade e eficientes. Guimarães (2000) e Silva (2015) observam que a busca por excelência, historicamente associada ao setor privado, passa a alcançar os órgãos governamentais. Camões (2010) reforça que a sociedade exige não apenas eficiência, mas também eficácia e efetividade na ação governamental. Para alcançar essa gestão de excelência, Dias (2016) sugere que a administração pública pode adotar políticas de gestão de pessoas que promovam o engajamento dos servidores.

A nova gestão pública busca atender a essas exigências ao promover a profissionalização e valorização do servidor público, desenvolvendo políticas que abrangem desde a contratação até o desenvolvimento e sistema remuneratório, além da criação de carreiras alinhadas às necessidades do estado moderno (BRESSER-PEREIRA, 1996). Dagnino (2009) argumenta que a boa gestão depende de pessoas preparadas, guiadas por um planejamento robusto e pelos princípios constitucionais e do direito administrativo, para atender às demandas presentes e futuras de forma eficiente e eficaz. Em muitos casos, isso resulta em uma administração pública gerencial, focada na eficiência e competitividade (Borba, 2012). Com um cenário de futuro incerto, a flexibilidade no gerenciamento de recursos humanos torna-se crucial,

exigindo que o trabalho seja entendido não como um conjunto fixo de atividades, mas como a aplicação dinâmica de competências em situações profissionais em constante transformação e crescente complexidade (Fleury & Fleury, 2004).

Dentro desse contexto, a gestão por competências surge como um modelo relevante. A transição para esse conceito reflete as transformações no mundo do trabalho e a necessidade de adaptação da gestão de pessoas às realidades organizacionais (Ruas et al., 2010). Este modelo visa identificar as necessidades dos trabalhadores e fornecer os meios para seu desenvolvimento, com o objetivo de alinhar as competências humanas às competências organizacionais necessárias para alcançar os objetivos estratégicos (Pires et al., 2005).

No setor público, esse modelo de gestão é apresenta-se como um elemento relevante para que as instituições atinjam suas metas, que muitas vezes estão ligadas a finalidades amplas e de impacto social, como a redução da pobreza e a melhoria da educação (Brandão & Guimarães, 2001; Nascimento, 2010). A gestão por competências não só melhora a qualidade dos serviços públicos, mas também promove o desenvolvimento econômico e social (Carbone et al., 2016). Isso se dá por meio de ações como treinamento, avaliação de desempenho e gerenciamento de informações, que garantem o alinhamento das competências individuais com os objetivos organizacionais (Campion et al., 2011).

A adoção desse modelo demonstra potencial para resultados positivos em vários países, facilitando a coordenação e a eficiência nos subsistemas de gestão de pessoas (Skorková, 2016). No Brasil, a regulamentação da gestão por competências no setor público foi consolidada pelo Decreto nº 5.707/2006 e posteriormente reforçada pelo Decreto nº 9.991/2019, que visa o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias para a excelência nos serviços públicos federais. No entanto, desafios ainda persistem, como o foco excessivo no controle e no cumprimento de regras básicas, em detrimento de uma gestão estratégica baseada em competências (OCDE, 2010).

Mesmo diante desses desafios, instituições públicas brasileiras, como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vêm incorporando modelos de gestão por competências (Paz, 2009).

Nesse modelo, o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações (PCCR) define os critérios para o crescimento na carreira e a elevação das remunerações, influenciando a satisfação dos servidores e a atratividade da carreira

(Klein & Mascarenhas, 2016). A carreira e a remuneração constituem práticas que evidenciam, a realidade da gestão de pessoas nas organizações. A estrutura de carreira explicita a lógica das trajetórias profissionais possíveis no interior da instituição, enquanto a política de remuneração revela os critérios e diretrizes adotados para a valorização dos servidores (Dutra, 2013).

Dessa forma, o PCCR se torna um instrumento para a implantação e institucionalização de um modelo de gestão de pessoas eficiente e eficaz. O presente estudo, portanto, foca no processo de criação de um PCCR baseado em competências em uma Prefeitura Municipal no norte do Paraná. Todo o processo foi realizado em duas etapas: a primeira focou no diagnóstico do PCCR existente, com o objetivo de identificar suas debilidades e propor melhorias alinhadas à gestão por competências, visando eficiência, equidade remuneratória e sustentabilidade financeira da folha de pagamento. Com base nos resultados deste diagnóstico, o município solicitou a elaboração de um novo PCCR, cuja criação e a interrupção na etapa da implementação constitui o objeto deste estudo.

O projeto foi conduzido pelo Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública (NIGEP) da Universidade Estadual de Londrina (UEL), com a participação do autor desta dissertação como parte da equipe técnica, sob a supervisão de seu orientador, sendo este também o coordenador do projeto de consultoria.

A combinação desses elementos proporcionou ao autor uma oportunidade única de explorar a criação e a tentativa de implementação de um novo PCCR baseado em competências no setor público por meio de uma lente prática e empírica.

Compreender o contexto detalhado e as condições que possibilitaram esta pesquisa é fundamental para a escolha do relato de experiência como método e abordagem adotada ao longo deste trabalho. O envolvimento prático e direto do autor no projeto de consultoria do NIGEP, em colaboração com a prefeitura, ofereceu uma base para explorar o processo de criação e a iniciativa de implementação de um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) baseado em competências em um contexto específico do setor público.

A experiência vivida nesse processo serve como base para responder à questão central da pesquisa: Como os desafios encontrados durante o processo de criação de um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por

Competências (PCCDAC) em uma Prefeitura no norte do Paraná impactaram no processo de construção e na finalização do projeto?

1.1 OBJETIVO GERAL

Relatar a experiência de um processo de elaboração de um Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) em uma prefeitura do Norte do Paraná.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Relatar o processo de desenvolvimento das bases necessárias à implementação do PCCDAC.
- b) Sintetizar os desafios presentes nas etapas do processo de criação do PCCDAC.
- c) Sintetizar as perdas e ganhos potenciais em se implantar o PCCDAC na organização pesquisada.
- d) Considerar desafios práticos, teóricos e legais encontrados, sugerir alternativas para sua superação.

1.3 RELEVÂNCIA/JUSTIFICATIVA

A complexidade e as demandas por maior eficiência na administração pública têm revelado a necessidade de reestruturar os modelos tradicionais de gestão. No Brasil, o setor público enfrenta desafios significativos para atender às expectativas da sociedade, que exige serviços de qualidade e mais agilidade. A implementação de um PCCDAC se torna, assim, uma estratégia para alinhar as competências dos servidores às metas organizacionais, promovendo o desenvolvimento do capital humano. Neste capítulo, exploramos os fatores que justificam a relevância deste estudo.

1.3.1 A Necessidade de um Modelo de Gestão na Administração Pública.

As transformações globais no comércio e nas relações de trabalho têm gerado impactos nas organizações públicas, impulsionando a migração do modelo burocrático tradicional para um modelo gerencialista. Esse novo paradigma valoriza a produtividade, a orientação ao serviço e a descentralização, evoluindo em alguns casos para uma administração pública gerencial, centrada em eficiência e competitividade (Borba, 2012). Nesse cenário, as exigências sociais por serviços públicos de alta qualidade, eficientes e eficazes, demandam uma reorganização das estruturas administrativas para garantir uma resposta adequada às demandas da sociedade (GUIMARÃES, 2000; SILVA, 2015).

A necessidade de modernização da administração pública brasileira é reforçada pelas crises políticas e econômicas recorrentes, que trazem incertezas e provocam debates sobre o papel do Estado (Almeida Neto, Barbosa & Barbosa, 2020). Adicionalmente, a área de Recursos Humanos (RH) em muitos órgãos públicos ainda desempenha funções tradicionais, limitando-se a atividades rotineiras e emergenciais, em vez de adotar uma abordagem estratégica, voltada para a contratação, capacitação e remuneração dos servidores (Dutra, 2009). Nesse contexto, o desenvolvimento de pessoal é considerado um pilar para o crescimento organizacional, sendo necessário preparar os servidores para enfrentar as incertezas e as mudanças planejadas (BERTELLI, 2004; REICHEL, 2008).

Consciente desses desafios, a administração pública tem adotado a gestão por competências como estratégia para aumentar a qualidade, eficácia e eficiência dos serviços oferecidos à sociedade (Guimarães, 2000; Silva, Melo & Torres, 2013; Getha-Taylor, Blacmar & Borry, 2016). A gestão por competências transforma a estratégia organizacional em comportamentos concretos, alinhando as ações dos profissionais com os objetivos institucionais (Campion, Schepker, Campion & Sanchez, 2019). Esse modelo foca no planejamento, desenvolvimento e avaliação das competências em diversos níveis, buscando não apenas o cumprimento dos objetivos estratégicos das instituições, mas também a melhoria contínua no desempenho organizacional e na qualidade dos serviços públicos (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

A implementação da gestão por competências possibilita o desenvolvimento de programas de capacitação alinhados às necessidades

organizacionais, que os servidores estejam preparados para desempenhar suas funções de maneira eficiente. Essa abordagem resulta em um potencial melhoria na prestação de serviços públicos, estabelecendo uma conexão entre a gestão de pessoas e os resultados institucionais (GAETA *et al.*, 2017; ASAME & WAKRIM, 2018).

Dessa forma, esta dissertação se justifica ao explorar a criação e a tentativa de implementação de um Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC), destacando-o como uma necessidade imperativa para a modernização da administração pública Brasileira. A metodologia de relato de experiência possibilita uma análise prática desse processo, abordando os desafios enfrentados ao longo da sua execução.

1.3.2 O Paradoxo da Eficiência na Gestão Pública Brasileira

Este trabalho parte da análise de um paradoxo no serviço público brasileiro. De um lado, os serviços prestados pelo Estado tendem a ser percebidos como ineficientes e ineficazes, sendo considerados onerosos e com retorno limitado para os “clientes-usuários”, ou seja, a população. Esse entendimento se intensificou durante debates públicos recentes, como os que acompanharam a tramitação da Proposta de Emenda Constitucional nº 32 (PEC 32/2020), a qual reacendeu a discussão em torno da necessidade de uma reforma administrativa (BRASIL, 2020).

Por outro lado, o setor público atrai uma força de trabalho altamente qualificada, que disputa vagas por meio de concursos públicos rigorosos, aguardados por profissionais em busca de estabilidade e reconhecimento. Esse processo seletivo criterioso sugere que o Estado deveria contar com alguns dos profissionais mais capacitados do mercado. Ainda assim, persiste a percepção de que, apesar do alto grau de qualificação, os resultados entregues pela administração pública não correspondem às expectativas de eficiência, eficácia e efetividade.

Essa contradição é evidenciada na justificativa da PEC 32/2020, segundo a qual “apesar de contar com uma força de trabalho profissional e altamente qualificada, a percepção do cidadão, corroborada por indicadores diversos, é a de que o Estado custa muito, mas entrega pouco” (Brasil, 2020). A dissonância entre a qualificação dos servidores e a percepção de baixo desempenho indica um descompasso entre o potencial existente e os resultados entregues à sociedade.

Embora o corpo técnico do funcionalismo público seja capacitado, a expectativa de que essa qualificação se traduza em serviços de maior qualidade nem sempre se confirma na percepção social. Tal cenário revela desafios estruturais enfrentados pelas organizações públicas para converter o capital humano disponível em resultados tangíveis e reconhecidos positivamente pelos cidadãos. Isso levanta questionamentos sobre os fatores institucionais, culturais e organizacionais que podem estar contribuindo para essa percepção de ineficiência.

A distância entre a qualificação dos servidores e os resultados percebidos aponta para entraves mais profundos, como a permanência de práticas gerenciais obsoletas, a burocratização excessiva de processos e a ausência de um alinhamento estratégico eficaz, capazes de comprometer a plena realização do potencial dos profissionais. Com base nisso, esta dissertação busca contribuir para a investigação das raízes desse descompasso, mesmo diante do elevado nível de capacitação dos servidores públicos.

Nesse sentido, é relevante considerar que a simples posse de conhecimentos, habilidades e atitudes não é suficiente para caracterizar a competência de um profissional. O valor por ele agregado à organização só pode ser mensurado por meio da entrega efetiva realizada. Um servidor que detenha conhecimento técnico, experiência e iniciativa pode ter desempenho insatisfatório caso não consiga aplicar esses recursos de modo eficaz, adaptar-se a diferentes contextos ou demonstrar resiliência frente a situações adversas. Tais nuances justificam a adoção de um conceito de competência que envolva a mobilização e a aplicação concreta de recursos individuais para a geração de resultados organizacionais (DUTRA, 2013).

Nesse contexto, a ineficiência na gestão de pessoas se apresenta como um fator crítico. Este estudo parte da premissa de que a gestão por competências constitui uma alternativa promissora para melhorar a eficiência, e efetividade das atividades desenvolvidas no setor público. A implementação de um PCCDAC pode representar um avanço na gestão dos recursos humanos. Assim, a pesquisa propõe-se a analisar, os desafios enfrentados durante a elaboração de um modelo dessa natureza em uma prefeitura brasileira, destacando estratégias que possam favorecer o alinhamento entre a qualificação dos servidores e os resultados esperados.

Ao abordar essas questões, a pesquisa busca contribuir com o desenvolvimento de soluções que superem as barreiras estruturais e culturais da administração pública, promovendo uma gestão mais racional e estratégica, capaz de potencializar a eficiência, e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

1.3.3 A Escassez de estudos de Gestão por Competências no Setor Público.

Kreisig et al. (2021), em um estudo que analisou o estado da arte da produção científica sobre as práticas de gestão por competências na administração pública brasileira entre 2011 e 2020, identificaram que, apesar da ampla adoção do tema nas pesquisas nacionais, a atenção destinada à administração pública ainda é majoritariamente teórica. Há uma escassez de investigações práticas que se concentrem na aplicação e no impacto da GPC no setor público. Os autores destacam a necessidade de estudos empíricos que possam avaliar o impacto da GPC na administração pública, promovendo sua efetividade e eficácia como ferramenta de melhoria na gestão governamental.

Embora a presente dissertação não se proponha a avaliar diretamente o impacto da GPC na administração pública, pois o processo foi interrompido na fase de implementação, ela busca contribuir de maneira empírica ao explorar a implementação prática desse modelo de gestão até o momento de sua interrupção. A análise será centrada na realidade de um município específico, proporcionando informações sobre como a GPC é aplicada na prática, além de identificar os desafios e oportunidades que surgem nesse contexto.

Portanto, ao descrever o processo de criação e a tentativa de implementação de um Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) até sua interrupção na prefeitura em estudo, espera-se oferecer um panorama representativo que possa ser útil para outras administrações públicas. Este panorama pode servir como orientação para futuras iniciativas e reformas, apontando direções e estratégias que aprimorem a eficácia e a eficiência do setor público por meio da gestão por competências.

1.3.4 Desafios na Implementação da Gestão por Competências em Organizações Públicas.

Ainda sobre o estudo de Kreisig et al. (2021) a partir da análise de 15 artigos que compunham a amostra, os autores identificaram que a implementação desse modelo ainda enfrenta dificuldades significativas, em grande parte devido às características e à cultura organizacional tradicional que ainda prevalece no setor público. No entanto, o estudo também revelou que as organizações que já implementaram ou estão em processo de adoção da gestão por competências começam a perceber os benefícios e vantagens que esse sistema pode oferecer, demonstrando seu potencial para transformar a gestão de pessoas no meio público.

Diversos autores identificaram diversos desafios em seus estudos que serão listados a seguir:

- a) Resistência Cultural e Institucional: Bandeira et al. (2017), citando Horton (2000), identificam barreiras como resistência por parte dos funcionários e da direção, além da falta de percepção dos benefícios do modelo para a organização. Costa (2008) e Capobianco et al. (2013) corroboram que a resistência a mudanças é uma causa comum para falhas nas reformas administrativas.
- b) Dificuldade de Integração e Implementação Prática: Bandeira et al. (2017) também destacam dificuldades na integração dos sistemas de competência e desempenho, além da incapacidade da gestão operacional de aplicar o modelo. Fonseca e Meneses (2016) ressaltam desafios como o baixo apoio interno e a dificuldade em adaptar processos de trabalho.
- c) Falta de Engajamento e Apoio da Alta Administração: Experiências na Holanda mostraram que o apoio da alta administração foi crucial para o sucesso (Meer e Toonen, 2005). No Brasil, Zamberlan (2006) e Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018) apontam a falta de adesão e patrocínio da alta administração como obstáculos significativos.

d) Limitações Estruturais e Financeiras: Silva e Mello (2013) identificam a falta de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos como desafios críticos. Landfeldt e Odellius (2017) e Montezano *et al.* (2018) apontam restrições orçamentárias e tecnológicas como barreiras importantes.

e) Inadequação dos Modelos de Gestão: Aguiar (2015) e Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014) discutem problemas na definição e validação dos modelos, como diferentes conceituações e a subjetividade nas avaliações de competências, além da necessidade de adaptação dos modelos às especificidades do setor público.

f) Falta de Alinhamento com a Cultura Organizacional: Estudos indicam a necessidade de alinhar a gestão por competências à cultura organizacional e à estratégia da instituição, enfatizando o mapeamento de competências como base para a implementação de ações educativas e de desenvolvimento (Brandão & Bahry, 2005). Barreiras culturais continuam sendo grandes obstáculos (CAMÕES, 2010).

g) Desafios na Implementação de Incentivos e Desenvolvimento Profissional: O investimento em desenvolvimento profissional e a introdução de ganhos pecuniários, incluindo reajustes salariais vinculados à capacitação, são apontados como essenciais para a efetividade do modelo (AMARAL, 2006).

O processo de implementação da gestão por competências no setor público brasileiro revela um cenário complexo, marcado por desafios culturais, estruturais e gerenciais. Como discutido, autores como Bandeira *et al.* (2017), e Guimarães (2000) destacam obstáculos que vão desde a resistência cultural e institucional até limitações estruturais e financeiras, além da falta de engajamento por parte da alta administração e dos próprios servidores.

Parte desses desafios foi enfrentada pela equipe do GT-NIGEP durante a criação e tentativa de implementação de um novo Plano de Carreira, Cargos

e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) na Prefeitura Municipal de uma cidade no interior do Paraná.

Este estudo espera contribuir para futuras iniciativas de implementação da gestão por competências em instituições públicas. As lições aprendidas e as soluções desenvolvidas pelo GT-NIGEP podem servir como referência para outros projetos semelhantes, auxiliando gestores e profissionais a anteciparem e mitigarem dificuldades.

Portanto, ao reconhecer a diversidade de desafios e a necessidade de soluções contextuais, este estudo não só amplia o entendimento sobre as complexidades da gestão por competências no setor público, mas também oferece uma alternativa para ampliar a eficiência em sua implementação, alinhada às demandas contemporâneas da gestão pública brasileira.

1.3.5 Relato de Experiência como Metodologia Principal

O uso da estratégia metodológica de relato de experiência na administração é raro, como constatado por Silva (2020) em sua pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), onde apenas uma dissertação utilizou essa abordagem ao tratar de competências. Essa lacuna pode ser atribuída ao distanciamento entre a academia e as práticas organizacionais, dificultando o desenvolvimento de estudos que alinhem teoria e prática. No entanto, o presente trabalho, facilitado pela atuação consultiva do Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública (NIGEP), utiliza o relato de experiência para explorar a gestão por competências no setor público, propondo um referencial metodológico útil para futuros estudos. Assim, este trabalho não só preenche uma lacuna na literatura, mas também fortalece a conexão entre teoria acadêmica e prática organizacional, oferecendo informações valiosas para ambos os campos.

1.3.6 A Marginalização das Pesquisas sobre Gestão Pública na Esfera Municipal.

Apesar da relevância da gestão por competências no meio científico, Silva (2020) ao analisar a produção acadêmica sobre o tema publicada entre 2015 e 2020 nas bases Web of Science, SPELL e Periódicos CAPES, constatou algumas limitações. A autora identificou que entre os artigos publicados em periódicos nacionais, 12 (80%) focaram em estudos realizados em empresas, sendo que 11 (92%) desses estudos se concentraram em instituições públicas, e apenas 1 abordou uma instituição privada. Dentro dos estudos sobre o setor público, 5 (45%) foram realizados em Instituições de Ensino Superior (IES), 3 (27%) não especificaram a instituição estudada, 1 (9%) foi conduzido em uma organização da área ambiental e 1 (9%) no Ministério da Justiça.

A análise de Silva (2020) evidencia uma lacuna na produção acadêmica sobre gestão por competências, especialmente no contexto brasileiro. Embora o tema seja amplamente discutido em nível internacional, a quantidade de estudos nacionais é limitada, com uma concentração predominante em instituições públicas, especialmente em Instituições de Ensino Superior. A ausência de pesquisas focadas em prefeituras municipais ressalta a necessidade de ampliar o escopo dos estudos para incluir outros contextos dentro do setor público.

Essa limitação na literatura sugere que ainda há um longo caminho a percorrer para que a gestão por competências seja compreendida e aplicada de forma eficaz em diferentes esferas do setor público. A ampliação das pesquisas, especialmente em contextos pouco explorados como o das prefeituras municipais, pode contribuir para o desenvolvimento de modelos mais adaptados às diversas realidades do serviço público brasileiro.

Este estudo busca preencher a lacuna existente na literatura sobre a criação e a tentativa de implementação de um plano novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) no contexto municipal, contribuindo tanto para o acervo acadêmico quanto para a prática na gestão pública. Ao explorar a realidade da gestão de pessoas em uma prefeitura e sua relação com o Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC), o trabalho oferece uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados e sugere alternativas práticas. Dessa forma, ele não apenas amplia o debate teórico, mas também proporciona às prefeituras municipais ferramentas e

soluções que podem ser adaptados para melhorar suas estratégias de gestão de pessoas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é descrever os procedimentos metodológicos empregados desta pesquisa, que visa relatar a experiência do processo de implementação de um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) em uma prefeitura do norte do Paraná.

2.1 ENVOLVIDOS NO PROJETO

A oportunidade para a realização desta dissertação surgiu a partir da participação do autor como discente de mestrado em uma equipe vinculada ao Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública (NIGEP) na Universidade Estadual de Londrina (UEL). O NIGEP é especializado em desenvolver projetos de extensão acadêmica e universitária, concentrando sua atuação principalmente em organizações do setor público.

Neste caso específico, o NIGEP foi contratado por uma prefeitura para a criação e implementação de um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC). Este projeto envolveu uma equipe coordenada pelo professor orientador do autor da dissertação, que faz parte do corpo docente do NIGEP. Essa conexão direta facilitou a integração do autor na equipe de trabalho e promoveu interações significativas entre orientando e orientador, garantindo o alinhamento das expectativas e objetivos deste trabalho acadêmico.

No projeto de consultoria do GT-NIGEP na prefeitura, foram considerados dois distintos grupos de participantes, ambos são apresentados com mais detalhes na sequência.

2.1.1 Grupo de Trabalho NIGEP

Para a realização das atividades do projeto, foi constituído um grupo de trabalho composto por cinco integrantes, todos com alguma ligação com o Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública (NIGEP), com exceção do autor desta dissertação,

que entrou como discente de mestrado pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Este grupo foi formado sob a coordenação do professor responsável pelo projeto, que também é o orientador do autor deste trabalho.

Devido a razões éticas, apenas os nomes do professor orientador e do autor desta dissertação são mencionados explicitamente. Os outros três membros, apesar de não identificados por nome, foram plenamente informados sobre a realização desta dissertação e seu papel no projeto de consultoria.

No quadro abaixo, são apresentados os membros do grupo, suas responsabilidades específicas dentro do projeto, e sua relação com a Universidade Estadual de Londrina (UEL), onde o NIGEP está localizado.

Quadro 1 - Integrantes de grupo de trabalho

Nome do Integrante	Responsabilidade no Projeto	Relação com a Universidade
Prof. Munck	Coordenação do Projeto	Docente do Dept. de Administração
Eliseu Gouveia	Realizar as atividades do projeto conforme as responsabilidades definidas e contribuir com as atividades sob a responsabilidade de outros integrantes do grupo	Mestre em Administração
Integrante 3		Discente de Doutorado em Administração
Integrante 4		Mestre em Direito
Integrante 5		Discente de Graduação em Administração

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Desta forma, os demais integrantes do grupo de trabalho devem ser vistos como participantes do projeto de consultoria, não como fontes de dados utilizadas para a produção desta dissertação, uma vez que os dados ou as informações por eles gerados se instanciaram nos relatórios do grupo, esses sim tomados como dados desta pesquisa.

2.1.2 Pessoas da, ou Ligadas a Prefeitura

O segundo grupo de participantes foi constituído por servidores da administração municipal e demais colaboradores vinculados à Prefeitura, que estiveram diretamente envolvidos no desenvolvimento do projeto. Com o intuito de garantir representatividade e favorecer a construção coletiva do PCCDAC, foi instituída uma comissão especial composta por representantes de diferentes áreas da

administração pública. Integraram essa comissão servidores das secretarias de Saúde, Educação e finanças, da Procuradoria-Geral do Município, bem como do Instituto de Previdência, Pensões e Aposentadorias dos Servidores. A seguir, apresenta-se a constituição formal da referida comissão.

Quadro 2 - Constituição da Comissão Especial do novo PCCDAC

Vínculo	Cargo	Funções
Prefeitura Municipal	Secretário Municipal de Administração	Presidente
	Gerente de Informações Cadastrais e Movimentação de Pessoal	Membro
	Diretora de Recursos Humanos	Membro
	Presidente do Sindicato	Membro
	Secretária Municipal de Educação	Membro
	Assessora Técnica Executiva	Membro
	Diretora Previdenciária do IPPASA	Membro
	Secretário Municipal de Controle, Integridade e Transparência Pública	Membro
	Secretário Municipal de Planejamento e Orçamento	Membro
	Secretária Municipal de Governo	Membro
	Secretário Municipal de Finanças	Membro
	Procurador Geral do Município	Membro
	Assessor Técnico Executivo	Membro
	Secretário Municipal de Saúde	Membro
	Assessora Técnica Executiva	Membro Suplente

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Com o objetivo de ampliar a representatividade e garantir que as especificidades de cada área fossem consideradas, foram constituídos grupos adicionais compostos por representantes da saúde, da educação, do sindicato e do setor jurídico. A formação desses grupos seguiu critérios que priorizavam a presença de representantes com legitimidade e capacidade de articulação, isto é, pessoas com poder de fala e condições de contribuir de forma efetiva para o processo. Não foi estabelecido um limite rígido quanto ao número de participantes, o que resultou em grupos com composições de até doze membros. A separação por áreas teve como propósito aprofundar o entendimento sobre as demandas e desafios particulares de cada segmento, facilitando, assim, a construção de propostas mais alinhadas às suas realidades. A seguir, apresenta-se a tabela com a composição dos grupos formados.

Quadro 3 - Grupos profissionais técnicos adicionais

Área	Representantes
Saúde	Profissionais de saúde pública, gestores de unidades de saúde
Educação	Professores, diretores escolares, coordenadores pedagógicos
Procuradoria	Advogados e procuradores municipais
Sindicato	Funcionários do Instituto de Previdência, Pensões e Aposentadorias dos Servidores

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A formação desses grupos permitiu a coleta de informações detalhadas e específicas sobre as necessidades e peculiaridades de cada área, sendo essencial para a elaboração do novo PCCDAC.

2.2 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo são decorrentes da natureza do problema de pesquisa, que se concentra em responder à seguinte questão: " Como os desafios encontrados durante o processo de criação de um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) em uma Prefeitura no norte do Paraná impactaram no processo de construção e na finalização do projeto?" De acordo com Thiollent (2003), a problemática pode ser entendida como a colocação dos problemas a serem resolvidos dentro de um determinado campo teórico e prático. Nesse sentido, o relato de experiência surge como a abordagem mais adequada para responder à questão de pesquisa proposta.

A abordagem ao problema de pesquisa é aplicada e orientada pela estratégia de relato de experiência, com uma perspectiva qualitativa e objetivos descritivos.

A pesquisa qualitativa, conforme Goldenberg (1997), busca aprofundar a compreensão de grupos sociais, organizações ou processos específicos, priorizando a análise detalhada sobre a representatividade numérica. Nesse sentido, a interação entre o pesquisador e os sujeitos investigados torna-se essencial, como destacado por Minayo (2016), uma vez que esse tipo de investigação depende diretamente da proximidade entre as partes envolvidas.

Diferentemente da abordagem quantitativa, onde o tamanho da amostra é uma preocupação central, na pesquisa qualitativa o foco está em extrair informações ricas e ilustrativas que possam proporcionar novas compreensões, independentemente do número de participantes (Deslauriers, 1991). Assim, o objetivo não é generalizar, mas explorar a complexidade das situações e das relações investigadas.

A pesquisa qualitativa se concentra, portanto, em aspectos da realidade que não são quantificáveis, buscando uma compreensão aprofundada dos significados e dinâmicas presentes nas interações sociais. Minayo (2001) reforça que essa abordagem lida com universos de significados, aspirações, crenças e valores, permitindo a análise de processos complexos que escapam às técnicas tradicionais de mensuração.

Adicionalmente, o estudo possui um caráter descritivo, que conforme Triviños (1987), pesquisas descritivas têm como finalidade relatar e descrever fenômenos de uma realidade específica, enquanto Gil (2008) enfatiza que esse tipo de pesquisa busca produzir conhecimentos aplicáveis à prática. A interação constante entre pesquisador e sujeitos é um aspecto essencial, segundo Minayo (2016, p. 58), para garantir a validade e a profundidade dos resultados obtidos.

2.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

O procedimento metodológico adotado neste estudo é o relato de experiência, que visa descrever a intervenção realizada em um dos pilares da formação universitária (ensino, pesquisa ou extensão), com a necessidade de embasamento científico e reflexão crítica (Almeida, Flores, Mussi, 2021). A sistematização desse tipo de estudo é relevante para o avanço do conhecimento, pois o relato de experiência acadêmica propõe, além da descrição vivenciada, uma valorização crítica-reflexiva da prática em confronto com a teoria (Almeida, Flores, Mussi, 2021).

Conforme Lima Junior (2022), ao analisar relatos de diferentes áreas do conhecimento, concluiu-se que o relato de experiência consiste na construção de uma narrativa descritiva sobre a experiência direta do pesquisador com determinado fenômeno. Além de relatar as atividades realizadas e os resultados obtidos, o relato

deve incluir uma comparação entre a teoria adotada e a prática, permitindo a geração de insights e contribuindo para o campo de estudo.

O modelo proposto por Almeida, Flores e Mussi (2021) para a elaboração de relatos de experiência sugere uma estrutura que inclui introdução, métodos, resultados, discussão e conclusão. A seção de materiais e métodos deve detalhar os elementos principais da experiência, como o período, local, público-alvo, recursos utilizados e critérios de análise, além de considerar os aspectos éticos envolvidos na pesquisa. As descrições no relato devem ser informativas, fundamentadas teoricamente, dialogadas e críticas, assegurando que o relato seja completo e contribua para os contextos acadêmico e profissional. Os autores propõem o seguinte modelo:

- a) Estrutura do Relato de Experiência: A estrutura do Relato de Experiência deve seguir um formato semelhante ao de trabalhos científicos, incluindo introdução, métodos, resultados, discussão e conclusões.
- b) Componentes dos Materiais e Métodos: Na seção de materiais e métodos, é descrever com clareza os principais elementos da experiência, como o período temporal em que ocorreu, o local de realização, o eixo principal da intervenção e a caracterização das atividades desenvolvidas. Também o tipo de vivência, o público-alvo envolvido, os recursos utilizados, as ações ou intervenções realizadas, os instrumentos de coleta de dados e os critérios de análise adotados. Por fim, devem ser considerados os aspectos éticos, que garantem a integridade e a adequação da experiência.
- c) Tipos de Descrição: O relato de experiência pode incluir quatro tipos de descrição: a informativa, que caracteriza o cenário e os aspectos principais da experiência; a referenciada, que se baseia em fundamentação teórica e científica; a dialogada, que compara os resultados obtidos com outros achados de pesquisas; e a crítica, que oferece uma reflexão analítica sobre a experiência, destacando aprendizados e sugestões para o futuro. Esses tipos de descrição asseguram que o relato seja completo e contribua tanto para o meio

acadêmico quanto para o profissional (AIMEIDA, FLORES, MUSSI, 2021).

Portanto, um relato de experiência, deve fornecer um detalhamento minucioso das atividades desenvolvidas, explicando as justificativas para sua execução e os resultados obtidos. Além disso, é essencial que o relato estabeleça um diálogo entre a teoria adotada e a prática vivenciada, promovendo uma reflexão crítica que compare os resultados esperados com os efetivamente alcançados. A abordagem deve destacar percepções, descobertas, desafios e facilidades encontradas, oferecendo uma compreensão clara sobre possíveis caminhos alternativos que poderiam ser seguidos.

A estrutura do relato deve seguir as normas de trabalhos científicos, começando com uma introdução que contextualize o problema ou tema central da experiência. Na seção de métodos, deve-se descrever detalhadamente o período de execução, o local, o público-alvo, os recursos utilizados e as intervenções realizadas. A análise crítica dos resultados deve confrontar expectativas e realidades, explorando as implicações teóricas e práticas da experiência.

Essa combinação entre o relato das atividades e a análise crítica das interfaces entre teoria e prática garante que o estudo contribua tanto para o avanço teórico quanto para futuras práticas em contextos semelhantes. Com essa estrutura, o relato não apenas documenta uma experiência, mas também oferece recomendações relevantes e reflexões que podem orientar futuras pesquisas ou intervenções.

2.4 METODOLOGIA DO PROJETO DE CONSULTORIA

Neste tópico, será abordada a metodologia empregada pelo grupo técnico do NIGEP para a execução do projeto de co-criação do PCCDAC. A metodologia escolhida pelos consultores foi a pesquisa-ação, uma abordagem definida como mais adequada a um projeto de consultoria. A pesquisa-ação, segundo Thiollent (2011), caracteriza-se por sua flexibilidade e pela ausência de uma sequência rígida de fases. Ao invés de seguir uma trajetória linear, essa metodologia envolve

uma interação dinâmica e contínua entre as preocupações emergentes e as circunstâncias do contexto investigado.

Conforme Menelau et al. (2015), dentre as metodologias que permeiam a pesquisa qualitativa aplicada à administração, a pesquisa-ação é a mais comprometida com a produção de impactos significativos no contexto estudado. Além de promover uma interação direta entre pesquisadores e sujeitos da pesquisa, a pesquisa-ação também é utilizada como estratégia de ensino, dada sua capacidade de fomentar mudanças no processo de ensino-aprendizagem. Nassif et al. (2007), ao aplicarem essa metodologia no ensino de Administração, observaram maior interação entre os alunos, além de mudanças na realização de atividades e um aprendizado voltado para os conteúdos teórico-empíricos.

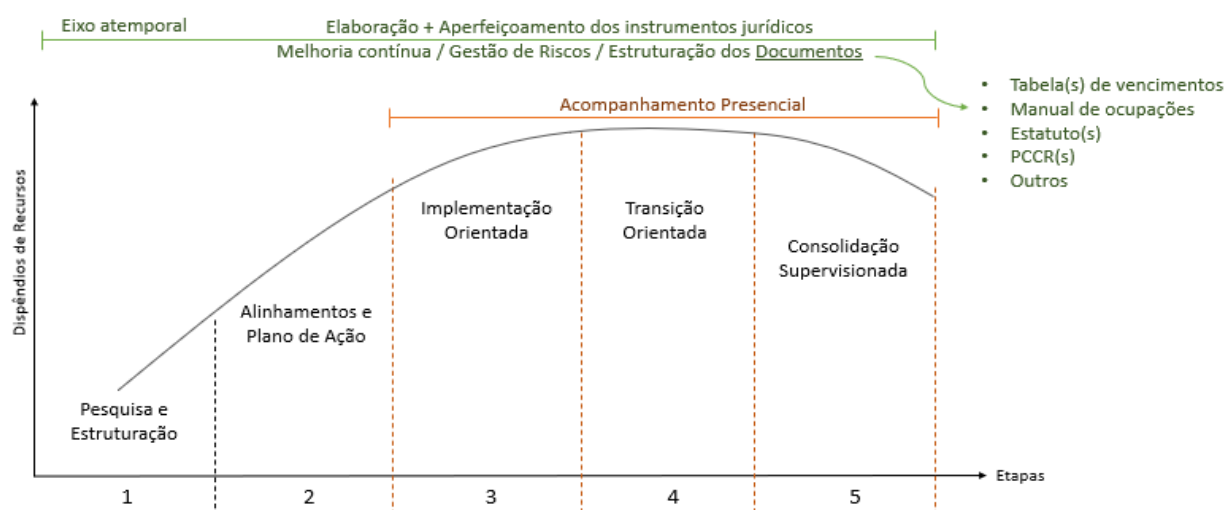
A adaptabilidade da pesquisa-ação permite sua aplicação em diversos contextos, oferecendo uma lógica distinta do pensamento dominante nas ciências sociais por muito tempo. Ao valorizar os sujeitos envolvidos no fenômeno e suas experiências, saberes e capacidade de transformação, essa metodologia propõe um compromisso com o futuro, baseado em uma postura crítica e na observação participante (Zwick et al., 2018). A abordagem antipositivista da pesquisa-ação, defendida por Freitas et al. (2010), reconhece o mundo social como relativista, buscando compreendê-lo a partir do ponto de vista dos indivíduos diretamente envolvidos nas atividades estudadas.

Para gerir este projeto, utiliza-se um modelo diferenciado e customizado para a prefeitura. Este modelo inspira-se na metodologia de gestão de projetos da NASA chamado de TRL (Technology Readiness Levels). Para projetos em empresas que visam implementar Transformação Digital ou Profissionalização da Gestão, o modelo é denominado PRL (Project Readiness Levels). Baseia-se em um projeto de 5 Etapas, nas quais há um total de 26 ações que vão desde a elaboração teórica até a conclusão da implementação prática.

- a) Pesquisa e Estruturação: Desenvolve-se pesquisas e estudos para a elaboração e estruturação do novo modelo teórico e dos novos documentos
- b) Alinhamentos e Plano de Ação: Há reuniões de validação e alinhamentos com a prefeitura dos produtos da etapa I para posterior elaboração e validação do plano de Ação.

- c) Implementação Orientada: Inicia-se a implementação prática dos produtos das etapas I e II, preparação inicial dos gestores.
- d) Transição Orientada: Continuação das atividades da etapa III, treinamento de gestores para realizar a transição e preparação para a última etapa.
- e) Consolidação Supervisionada: Continuação das atividades da etapa III, treinamento de gestores para realizar a transição e preparação para sua atuação na etapa V.

Figura 1 - Representação Gráfica das etapas PRL (Project Readiness Levels)



Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP (2022)

Foi desenvolvido um cronograma de implantação dos módulos propostos com seu devido detalhamento e as atividades a serem realizadas a partir do mês de janeiro de 2023, que irão compor o relatório seguinte a ser entregue à equipe responsável da Diretoria Municipal de Recursos Humanos. Segue abaixo:

Quadro 4 - Cronograma de implantação dos módulos propostos

N.	Mês	Atividades	Detalhamento das atividades	Duração
1	MÊS 01	Preparo da Infraestrutura Física do Projeto	Definição e Alinhamento da Equipe de Trabalho Identificar os responsáveis pelo projeto na Diretoria de Recursos Humanos (DRH);	2 meses

			Reunião de Abertura do Projeto com as Equipes NIGEP/PCCDAC e DRH;	
			Leitura e tabulação inicial dos documentos encontrados.	
2	MÊS 03	Benchmarking de PCCS em órgãos públicos que utilizam gestão por competências ou similares.	Coleta de Dados Exploratória – levantamento das informações iniciais	6 meses (*)
			Identificação das informações adicionais;	
			Leitura e síntese dos documentos encontrados;	
			Coleta de Dados Adicionais.	
3	Mês 03	Estruturação das bases técnicas e conceituais das carreiras da prefeitura	Relatório Técnico Final com as sugestões de melhorias discutidas em conjunto com a Diretoria de RH.	6 meses (*)
4	Mês 09	Elaboração e Estruturação do novo PCCDAC	Proposição de estrutura de cargos, carreira e remuneração	14 meses
			Proposição de promoção e progressão	
			Proposição de adicionais e gratificações	
5	Mês 16	Implementação do novo PCCDAC	Atualizar junto às equipes de trabalho nomenclaturas e conexões	4 meses
			Fundamentar e estruturar as regras de transição	
			Fundamentação e alinhamento do novo PCCDAC	
			Comunicação e registro das regras do “novo” PCCDAC junto às Secretarias e servidores	
6	Mês 20	Capacitação e Acompanhamento		4 meses
		Relatório final consolidado do novo PCCDAC, versão para publicação e divulgação.	Capacitação da equipe gestora do PCCDAC;	

Fonte: Desenvolvido pelo GT-NIGEP (2022)

O GT-NIGEP acordou juntamente com a prefeitura o envio de relatórios mensais parciais como objetivo descrever as atividades realizadas do PCCDAC. Juntamente com as informações das atividades realizadas, também continha a atividades que seriam realizadas e em seus anexos resultados parciais ou completos de atividades que foram desenvolvidas e solicitações de informações. O número total destes relatórios seria de 24 meses, porém, apenas 14 foram entregues devido a interrupção por parte da Prefeitura. Abaixo segue uma tabela com um resumo das atividades desenvolvidas.

Quadro 5 - Atividades mensais desenvolvidas pelo GT-NIGEP

Relatório	Atividades desenvolvidas
Mês 1	Definição da Equipe Técnica NIGEP/UEL-FAUEL responsável pelo desenvolvimento do Projeto; Alinhamento da Equipe de acompanhamento junto à Prefeitura, denominada como Comissão Especial do novo PCCDAC; Preparação da reunião inicial de alinhamento e apresentação das equipes de trabalho do NIGEP/UEL-FAUEL e da Prefeitura; Refinamento do planejamento inicial acerca das etapas iniciais do projeto; Aprofundamento nos planos de ações com base na matriz prioridade (desenvolvida na etapa anterior – de diagnóstico).
Mês 2	Levantamentos técnicos acerca da gestão por competência na administração pública; Construção do mapa cognitivo correlacionado a preposição ao novo Plano de Carreira (em construção*); Solicitação de informação sobre os Planos de Carreiras das administrações diretas e indiretas analisadas; Análise das possibilidades de terceirização que interfere no quantitativo de cargos; Preparação da apresentação com organização de material interativa para a equipe interna da Prefeitura; Construção de material sintético do relatório final para apoiar os trabalhos conjuntos da equipe interna e externa.
Mês 3	Continuidade de levantamentos teóricos e técnicos acerca da gestão de pessoas por competências e gestão do desempenho na administração pública; Continuidade da construção do mapa cognitivo correlacionado a preposição ao novo Plano de Carreira; Continuidade da análise dos Planos de Carreiras das administrações diretas e indiretas analisadas; Elaboração e disponibilização, para resposta, do questionário de “Expectativas e Percepções” sobre a elaboração do novo PCCDAC; Levantamento de informações e análise das possibilidades de terceirizações, que interfere na estrutura do novo PCCDAC e no quantitativo de cargos / servidores; Início da elaboração de uma versão prévia da macroestrutura de cargos amplos, que compõe a proposta para o novo PCCDAC e que será utilizada para conduzir as discussões seguintes.
Mês 4	Desenho e elaboração da lógica dos cargos do novo PCCDAC; Construção e estruturação do modelo de cargos a partir da gestão por competências; Estruturação de novas regras de ingresso, promoção, progressão e remanejamento de pessoal; Continuidade das atividades correlacionadas ao desenvolvimento / atualização do mapa cognitivo; Benchmarking - Consolidação e apresentação de informações relevantes das seguintes organizações: Itaipu, Prefeitura Municipal de Curitiba/PR, Prefeitura Municipal de Belo Horizonte/MG e Prefeitura Municipal de São Paulo/SP; Tratamento das respostas do questionário de “Expectativas e Percepções”, apresentação e análise dos resultados.
Mês 5	Preparação para Reunião inicial do Grupo de Trabalho do NIGEP com a Comissão Especial do novo PCCDAC da Prefeitura com a apresentação da equipe, cronograma de atividades e trabalhos realizados com relação ao diagnóstico- agendada para dia-05/05/2023; Continuidade da atividade correlacionada ao mapa cognitivo de proposições; Continuidade da atividade de tratamento das informações solicitadas; Continuidade da atividade de Benchmark de empresas que adotam a sistemática de Gestão por Competência.
Mês 6	Preparação para Reunião do Grupo de Trabalho do NIGEP com a Comissão Especial do novo PCCDAC da Prefeitura com a apresentação da equipe. A reunião está agendada para junho; Continuidade da atividade correlacionada ao mapa cognitivo de proposições; Continuidade da atividade de tratamento das informações solicitadas; Continuidade da atividade de Benchmark de empresas que adotam a sistemática de Gestão por Competência; Atualização do informativo sobre as propostas para o PCCDAC considerando as informações reunidas na última reunião de co-criação com o grupo de trabalho.

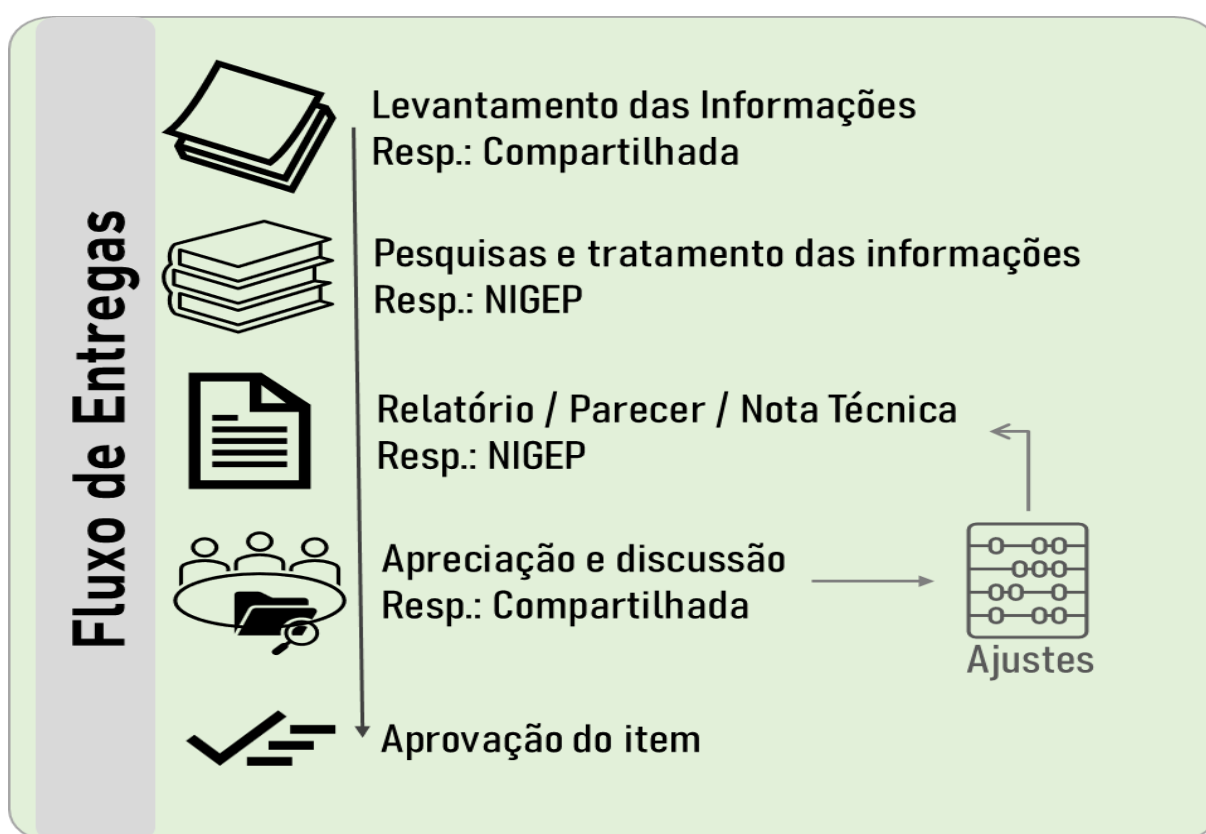
Mês 7	Atualização do modelo de PCCDAC proposto, contendo tratativas sobre itens anteriormente questionados / postos em foco; Preparação e realização de Reuniões do Grupo de Trabalho do NIGEP com o Instituto de Previdência, Pensões e Aposentadorias dos Servidores, Representantes da Saúde, Representantes da Educação e com a Comissão Especial do novo PCCDAC da Prefeitura; Continuidade da atividade correlacionada ao mapa cognitivo de proposições; Continuidade da atividade de tratamento das informações solicitadas; Continuidade da atividade de Benchmark de organizações que adotam a sistemática de Gestão por Competência.
Mês 8	Atualização do modelo de PCCDAC proposto, contendo tratativas sobre itens anteriormente questionados / postos em foco; Continuidade da atividade correlacionada ao mapa cognitivo de proposições; Início da construção das matrizes de competências; Início das simulações considerando as regras propostas para o novo PCCDAC; Discussões internas acerca das simulações até então elaboradas; Continuidade da atividade de Benchmark de organizações que adotam a sistemática de Gestão por Competência.
Mês 9	Continuidade da atividade correlacionada ao mapa cognitivo de proposições; Continuidade da estruturação das bases técnicas e conceituais das carreiras; Continuidade da construção das matrizes de competências; Continuidade das simulações considerando as regras propostas para o novo PCCDAC; Continuidade da atividade de Benchmark de organizações (principalmente públicas) que adotam a sistemática de Gestão por Competência.
Mês 10	Continuidade da atividade correlacionada ao mapa cognitivo de proposições (atividade continuada tendo em vista as evoluções da proposição); Continuidade da estruturação das bases técnicas e conceituais das carreiras; Continuidade da construção das matrizes de competências; Continuidade das simulações considerando as regras propostas para o novo PCCDAC; Finalização da atividade de Benchmark de organizações públicas que adotam a sistemática de Gestão por Competência; Continuidade da estruturação das bases técnicas e conceituais das carreiras (aguardando ocorrência das reuniões para encerramento); Solicitação para agendamento de reuniões com os grupos representantes das carreiras e procurador geral do município.
Mês 11	Reuniões com representantes de grupos das carreiras e procurador geral do municípios; Encerramento do desenvolvimento das matrizes de competências; Finalização do processo de validação e priorização das competências elencadas/ mapeadas; Encerramento da atividade de elaboração de simulações visando tornar mais claro para todos como as mudanças propostas para o PCCDAC irão funcionar na prática; Continuidade da atividade correlacionada ao mapa cognitivo de proposições; Continuidade da estruturação das bases técnicas e conceituais das carreiras.
Mês 12	Elaboração de matrizes de competências para cada cargo, função e nível de complexidade/classe; Análises e proposições de terceirização de funções; Desenvolvimento das Tabelas de Vencimento.
Mês 13	Finalização preliminar das matrizes competências; Finalização das análises e proposições de terceirização; Estruturação das Tabelas de vencimento considerando os valores percebidos pelos servidores, possibilidade do Município e buscando sustentabilidade do Plano.
Mês 14	Envio do Projeto de Lei do novo PCCDAC; Validação das Matrizes de Competências por parte da Prefeitura.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios parciais do GT-NIGEP (2025)

Determinou-se que todas as soluções e propostas fossem desenvolvidas de forma colaborativa, fundamentadas em informações internas e externas. Além disso, esta estratégia tem como objetivo a sustentabilidade do plano no médio e longo prazo, bem como aprimorar o desempenho tanto individual quanto organizacional.

O fluxo de entregas foi estruturado em quatro etapas principais. A coleta de informações foi definida como uma responsabilidade compartilhada entre a Prefeitura e o GT-NIGEP, enquanto a elaboração de relatórios, pareceres e notas técnicas ficou sob a responsabilidade exclusiva do GT-NIGEP. A apreciação e discussão dos materiais seriam conduzidas conjuntamente, de forma que eventuais reprovações resultariam no retorno à fase anterior para ajustes. A aprovação final encerraria o processo, garantindo a validação das propostas antes de sua implementação.

Figura 2 - Fluxo de entregas



Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP para a apresentação inicial (2023)

Foram atribuídas responsabilidades tanto ao GT-NIGEP quanto à Prefeitura. Ao GT-NIGEP caberia desenvolver o projeto conforme os objetivos definidos, identificar e apresentar questões relevantes, bem como propor soluções fundamentadas. Já a Prefeitura seria responsável por disponibilizar instalações, equipamentos, informações e pessoal necessários, viabilizar aprovações legais nas

instâncias cabíveis e garantir o custeio dos serviços conforme estabelecido no orçamento e no contrato.

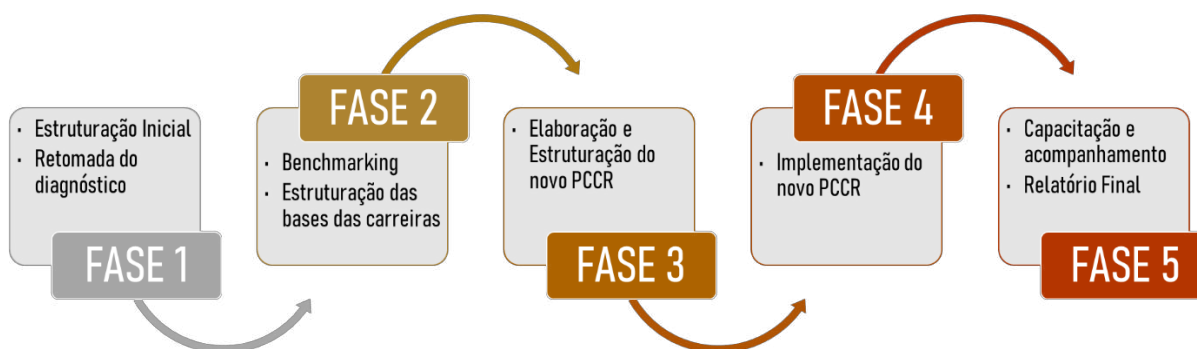
2.4.1 Início do Projeto

O projeto teve início com um diagnóstico dos PCCRs vigentes, visando identificar oportunidades de melhoria que assegurassem a sustentabilidade financeira da prefeitura, em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), e promover melhorias no desempenho dos servidores. Os resultados desse diagnóstico, alinhados às necessidades levantadas pela prefeitura, serviram como base para o desenvolvimento do novo PCCDAC. Os resultados desta primeira fase da consultoria serão apresentados no relato.

Com base nos resultados obtidos na primeira etapa da consultoria e em um esboço preliminar de um plano alternativo, inspirado na proposta de Dutra et al. (2019), os administradores do município optaram por desenvolver um Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC), em parceria com o GT-NIGEP. A adoção dessa abordagem foi motivada pela experiência prévia do coordenador do GT-NIGEP em projetos relacionados à gestão por competências, o que proporcionou uma fundamentação teórica e conhecimento prático acumulado de projetos anteriores.

Na segunda etapa do projeto, em sua primeira fase, os pesquisadores do GT-NIGEP focaram na coleta de informações relevantes para estruturar o novo modelo de PCCDAC. Diversas fontes foram consultadas para obter dados suficientes que orientassem os primeiros passos na construção do novo PCCDAC. A estratégia, definida pelo professor coordenador, foi a de desenvolver o modelo em fases, permitindo uma implementação progressiva e ajustada às necessidades específicas do contexto municipal. Abaixo segue o modelo que foi proposto:

Figura 3 - Fases do projeto de consultoria



Fonte: Retirado da apresentação inicial do projeto de consultoria elaborado pelo GT-NIGEP

A primeira fase do projeto foi essencial para sua estruturação, abrangendo diversas etapas. Inicialmente, foram definidos os grupos de participantes, incluindo a equipe do GT-NIGEP, os funcionários da prefeitura e outros indivíduos diretamente relacionados à instituição. Esta estruturação inicial contemplou a organização dos grupos de trabalho, e detalhou-se a metodologia a ser empregada e as entregas previstas em cada fase do projeto, além de descrever como as atividades e reuniões seriam conduzidas, sempre com a participação dos grupos de trabalho.

Com o contrato firmado, uma reunião de abertura do projeto foi realizada, em 14 de fevereiro de 2023, contando com a presença da comissão técnica responsável pelo novo PCCDAC. Esta reunião permitiu que o GT-NIGEP tivesse uma compreensão geral da situação. Os resultados obtidos na etapa da consultoria anterior foram retomados, assim como os conceitos básicos de gestão por competências e as ideias iniciais do novo plano. Nessa ocasião, também foram acordadas a metodologia e as responsabilidades de cada parte envolvida no projeto (tópico 2.3).

A segunda fase do projeto concentrou-se na estruturação do plano no âmbito da Prefeitura. Para isso, foi conduzido um processo de benchmarking com outras prefeituras e órgãos públicos que já haviam implementado, em alguma medida, elementos ou ferramentas de gestão por competências em seus respectivos Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR).

Nesse contexto, adotou-se a metodologia de Co-Criação, por meio de reuniões coordenadas pelo GT-NIGEP, que mobilizaram diversos atores institucionais

em um processo participativo. A atuação articulada desses grupos foi fundamental para a construção coletiva do novo modelo de PCCDAC, permitindo mapear necessidades organizacionais, captar múltiplas visões gerais e específicas, e antecipar possíveis implicações decorrentes da implementação do modelo. A Co-Criação mostrou-se, portanto, uma estratégia para a aderência do sistema às demandas institucionais e contextuais da prefeitura, resultando em um modelo ajustado à sua realidade organizacional (DUTRA *et al.*, 2019).

Pois a adoção de soluções genéricas, desvinculadas das especificidades institucionais, tende a gerar distorções nas práticas gerenciais, ao tentar enquadrar realidades diversas em estruturas padronizadas. Dessa forma, a gestão por competências deve ser concebida de maneira personalizada, incorporando os elementos distintivos de cada organização, como sua estratégia institucional, suas competências organizacionais e as competências individuais de seus membros (DUTRA, 2013).

O grau de envolvimento e comprometimento dos gestores e demais atores organizacionais representa, nesse sentido, um fator importante para a legitimação e credibilidade do modelo. A construção coletiva do sistema contribui para que ele reflita simultaneamente os objetivos institucionais e as expectativas dos servidores, reconhecendo que mudanças nos sistemas de gestão podem influenciar os padrões culturais e políticos da organização (DUTRA, 2013).

Apesar de diversos aspectos do novo PCCDAC ter sido desenvolvido ao longo das reuniões de co-criação, a equipe do GT-NIGEP iniciou a terceira fase do projeto, que foi dedicada à elaboração do novo plano. A equipe, munida das informações coletadas nas fases anteriores, começou a estruturar o plano baseado em competências. Esta fase também incluiu a formulação de uma nova lei para regular as carreiras dos servidores do quadro geral e do magistério da prefeitura.

Infelizmente, a quarta fase, responsável pela implementação do novo PCCDAC, e a quinta fase, destinada à capacitação, acompanhamento e elaboração do relatório final, não foram realizadas devido ao congelamento do contrato pela prefeitura. Essas fases seriam importantes a aplicação efetiva do PCCDAC, assim como para assegurar que os servidores recebessem a orientação necessária para se adequarem às novas diretrizes. A capacitação também incluiria um acompanhamento contínuo para avaliar a eficácia do novo plano e realizar ajustes, se necessários, visando seu sucesso a longo prazo. Contudo, o congelamento do contrato impediu a

conclusão dessas etapas, deixando o projeto em suspenso até a retomada pós eleições (argumento apresentado pela liderança da prefeitura, mas que não se concretizou até o término desta dissertação).

2.5 LÓCUS DA PESQUISA

A observação qualitativa é indicada como ferramenta para captar essas informações, visto que o ambiente, juntamente com os participantes e suas interações, compõe aspectos fundamentais de um estudo qualitativo (Marconi; Lakatos, 2011). Em estudos desse tipo, o contexto envolve o local físico onde as interações sociais ocorrem, os participantes e suas relações, além das atividades em que estão envolvidos (Bondy, 1983). Ademais, o contexto é cultural e historicamente determinado, sendo definido por um tempo e espaço específicos, como observado por Graue e Walsh (1995) e descrito por Hatch (2002).

No caso desta pesquisa, realizada em uma prefeitura municipal no estado do Paraná entre janeiro de 2023 e abril de 2024, o objetivo foi desenvolver e implementar um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC). As reuniões de Co-Criação, envolvendo a equipe do Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública (NIGEP), a comissão especial do novo PCCDAC e outros grupos, ocorreram majoritariamente nas instalações da prefeitura. A exceção foi a reunião de alinhamento, realizada na sede do sindicato dos servidores. Todas as reuniões foram presenciais, o que favoreceu a interação direta entre os participantes e facilitou o processo colaborativo.

A escolha por encontros presenciais foi motivada por diversas razões:

- a) **Compreensão Profunda do Contexto:** A presença física dos pesquisadores no ambiente de trabalho permitiu uma observação direta das dinâmicas organizacionais e das interações entre os servidores, captando nuances difíceis de serem percebidas em encontros virtuais ou entrevistas à distância.
- b) **Fortalecimento da Confiança e Relacionamento:** O contato face a face foi fundamental para estabelecer uma relação de confiança entre os pesquisadores e os participantes, o que resultou em

respostas mais honestas e detalhadas durante as entrevistas e discussões.

- c) **Facilitação da Comunicação e Colaboração:** As reuniões presenciais proporcionaram uma comunicação mais clara e eficiente, especialmente em questões complexas como a co-criação do novo PCCDAC, permitindo o esclarecimento imediato de dúvidas e a colaboração ativa nas sessões de trabalho.
- d) **Riqueza de Dados Contextuais:** O contato direto com o ambiente da prefeitura gerou uma riqueza de dados contextuais que enriqueceram a análise e interpretação dos resultados, capturando aspectos da cultura organizacional, práticas diárias e interações informais.

Além das reuniões presenciais, a equipe do NIGEP utilizou dois canais principais de comunicação com os servidores e lideranças da Prefeitura: o e-mail e o WhatsApp. O e-mail foi usado para comunicações formais, como solicitação de dados, agendamento de reuniões e envio de documentos e relatórios. Já o WhatsApp facilitou a troca rápida de informações e a coordenação de atividades diárias, sendo utilizado para avisos, solicitação de documentos e alinhamento de tarefas.

Quadro 6 - Reuniões realizadas ao longo do projeto

Data	Modalidade / Local	Participantes	Duração aproximada	Motivo(s)
14/02/2023	Auditório do sindicato	Comissão Especial para o novo PCCDAC	2 Horas	Alinhamento, Estruturação inicial e Retomada do diagnóstico
04/05/2023	Auditório da Prefeitura	Comissão Especial para o novo PCCDAC	2 Horas	Apresentação da metodologia de Co-Criação
06/07/2023	Auditório da Prefeitura	Sindicato	1 Hora	Apresentação dos conceitos gerais do novo PCCDAC
06/07/2023	Auditório da Prefeitura	Representantes da Saúde	1 Hora	Apresentação dos conceitos gerais do novo PCCDAC
06/07/2023	Auditório da Prefeitura	Representantes da Educação	1 Hora	Apresentação dos conceitos gerais do novo PCCDAC
06/07/2023	Auditório da Prefeitura	Comissão Especial do Novo PCCDAC	2 Horas	Apresentação dos conceitos gerais do novo PCCDAC

16/11/2023	Auditório da Prefeitura	Representantes da Educação	1 Hora	Estrutura dos novos cargos e Carreiras; Regras de Promoção e Progressão
16/11/2023	Auditório da Prefeitura	Representantes da Saúde	1 Hora	Estrutura dos novos cargos e Carreiras; Regras de Promoção e Progressão
16/11/2023	Auditório da Prefeitura	Sindicato	1 Hora	Estrutura dos novos cargos e Carreiras; Regras de Promoção e Progressão
17/11/2023	Auditório da Prefeitura	Procuradoria	2 Horas	Estrutura dos novos cargos e Carreiras; Regras de Promoção e Progressão

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A equipe do GT-NIGEP realizou reuniões online semanais entre os membros. Esses encontros virtuais foram utilizados para:

- a) Discussão do Andamento dos Procedimentos
- b) Feedbacks das Reuniões Presenciais
- c) Distribuição de Novas Atividades
- d) Definição de Metas
- e) Planejamento dos Próximos Passos

Essas reuniões online complementaram as interações presenciais, proporcionando um espaço regular para coordenação, reflexão e planejamento, essencial para o andamento do projeto de forma eficiente. Além disso o grupo de trabalho também manteve contato via e-mail, aplicativo de mensagens instantâneas e plataforma de armazenamento de arquivos em nuvem ao longo do projeto.

2.6 MÉTODOS E PROCESSOS DE COLETA DOS DADOS

No contexto de um relato de experiência, que é a principal estratégia metodológica desta pesquisa, a coleta de dados ocorre principalmente através da vivência do autor ao longo da experiência. É essencial distinguir os dados que são parte da narrativa reflexiva do autor sobre o processo vivenciado, daqueles coletados diretamente para a execução do projeto. O relato se baseia na percepção do autor e

sua interpretação dos eventos, oferecendo uma visão subjetiva e crítica sobre o processo.

No projeto de consultoria abordado nesta pesquisa, diferentes técnicas de coleta de dados. Entre essas técnicas, destacam-se o uso de documentos, entrevistas, observação direta e observação participante (Yin, 2010). Os dados documentais incluíram relatórios, controles internos e outros registros fornecidos pela prefeitura e pela equipe do GT-NIGEP. As entrevistas/reuniões foram realizadas com representantes de diversas áreas da prefeitura, buscando captar percepções e expectativas sobre o novo PCCDAC. A observação direta ocorreu durante reuniões e atividades relacionadas ao projeto, enquanto a observação participante proporcionou uma imersão mais profunda nas dinâmicas dos processos, permitindo uma compreensão mais contextualizada das interações entre os envolvidos.

Quanto à comunicação, de acordo com Bardin (2016), os códigos linguísticos utilizados no projeto podem ser divididos em dois tipos: comunicação escrita e oral. A comunicação escrita predominou nas trocas formais via e-mail, nos aplicativos de mensagens instantâneas, e no envio de relatórios e documentos oficiais. Já a comunicação oral ocorreu durante as reuniões presenciais de co-criação e as interações informais entre os membros do GT-NIGEP, tanto nas reuniões quanto durante o deslocamento para os encontros.

A análise das comunicações, tanto escritas quanto orais, abrangeu grupos restritos. As comunicações escritas foram dirigidas à comissão especial do PCCDAC, aos representantes da prefeitura e aos membros diretamente envolvidos no projeto, além da equipe do GT-NIGEP. A comunicação oral foi igualmente focada em pequenos grupos, principalmente compostos pelos integrantes do GT-NIGEP, representantes dos servidores e gestores da prefeitura.

Em termos de coleta de dados, tanto fontes primárias quanto secundárias foram utilizadas ao longo do processo, conforme o quadro abaixo.

Quadro 7 - Fontes de dados utilizadas no projeto de consultoria

Primárias	Observação Participante	
	Reuniões do GT-NIGEP com pessoas da, ou relacionadas a, prefeitura	
Secundárias	Públicas	Legislações do, ou relacionadas aos, PCCRs
		Site da prefeitura municipal e de outros municípios
		Planos de Carreiras, e informações relacionadas, de outras Organizações Públicas

		Planos de Carreiras, e informações relacionadas, de outros municípios
		Literatura e artigos científicos relacionados a Gestão por Competência
	Restritas	Comunicações / circulações internas da prefeitura municipal
		Folha(s) de pagamentos
		Holerites
		Cadastrros de servidores
		Relatórios desenvolvidos pelo GT-NIGEP

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A técnica predominante utilizada na pesquisa foi a observação participante, sendo central no desenvolvimento do trabalho, dada sua abordagem qualitativa, na qual o pesquisador assume um papel ativo no ambiente de estudo. Conforme Minayo (2016), essa técnica é uma ferramenta fundamental no trabalho de campo, pois ultrapassa a simples observação passiva, envolvendo o pesquisador diretamente nas interações e dinâmicas sociais do contexto investigado. Para Yin (2010), a observação participante é “uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é simplesmente um observador passivo”, o que permite ao pesquisador não apenas registrar os eventos, mas também participar das atividades, captando nuances e interações importantes.

Esse envolvimento direto é destacado por Minayo (2016) como um processo em que o pesquisador se posiciona como um observador de uma situação social com o propósito de investigação científica. Assim, a observação participante foi essencial para que o GT-NIGEP pudesse compreender a dinâmica interna da prefeitura, assim como as interações entre os atores envolvidos na criação PCCDAC. A imersão no ambiente permitiu a coleta de dados mais detalhados, proporcionando uma visão abrangente das percepções, expectativas e resistências dos envolvidos.

Além da observação participante, e o feedback dos participantes durante as reuniões de Co-Criação, o projeto utilizou dados secundários, como relatórios, controles internos e informativos, obtidos tanto da prefeitura quanto do GT-NIGEP. A incorporação de múltiplas fontes de dados foi justificada por fatores metodológicos, entre eles:

- a) Princípio de Pluralidade do NIGEP: O GT-NIGEP valoriza a diversidade de perspectivas e a integração de múltiplas visões para enriquecer a análise da realidade.

- b) Aplicação da Triangulação: A triangulação de dados, conforme Yin (2010), aumenta a robustez das conclusões ao utilizar várias fontes de evidências, oferecendo uma visão mais multidimensional dos fenômenos.
- c) Antecipação de Problemas através de Perspectivas Múltiplas: Diferentes percepções sobre o impacto das mudanças propostas foram captadas, permitindo antever desafios e ajustar o projeto de acordo.
- d) Base Científica e Mitigação de Viés: A triangulação também minimizou vieses na análise, reforçando a validade das evidências coletadas (Weiss, 1998 apud Zappellini & Feuerschütte, 2015).
- e) Experiência Prática e Eficácia Metodológica: A prática em projetos anteriores demonstrou a eficácia de combinar diferentes técnicas de coleta de dados, oferecendo uma visão mais profunda das questões.

Os dados coletados foram organizados em relatórios parciais, apresentados periodicamente aos representantes da prefeitura e nas reuniões de co-criação. Esse processo iterativo de integração de feedback garantiu que as soluções propostas estivessem alinhadas com as expectativas emergentes.

2.7 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

No contexto da execução do projeto de consultoria do GT-NIGEP na prefeitura, foi fundamental adotar instrumentos metodológicos para garantir uma coleta de dados abrangente e eficaz. Esses instrumentos foram selecionados e desenvolvidos para atender às necessidades específicas do projeto e proporcionar uma base para a criação do novo PCCDAC da prefeitura.

Os instrumentos que foram utilizados foram:

- a) Roteiro semiestruturado para Condução de Apresentações
- b) Coletas de Documentos

A seguir, são apresentados os instrumentos metodológicos empregados:

2.7.1 Roteiro Semiestruturado para Condução de Apresentações

O roteiro semiestruturado foi um dos instrumentos metodológicos adotados pelo GT-NIGEP, funcionando como um guia flexível que combinava perguntas abertas e estruturadas, destinado a orientar as apresentações e discussões durante as reuniões de Co-Criação com os diversos grupos envolvidos. Esse formato se mostrou eficaz para que os temas principais fossem abordados de forma consistente, sem perder a flexibilidade para explorar tópicos emergentes que surgissem durante as interações. Como resultado, cada reunião pôde ser ajustada de acordo com as especificidades e as necessidades dos participantes, promovendo um diálogo mais aberto e participativo.

Cada grupo de representantes foi conduzido seguindo esse roteiro semiestruturado, que permitiu acessar informações e interpretações das pessoas que estavam diretamente envolvidas no processo de criação do PCCDAC. A flexibilidade dessa técnica, conforme Ressel et al. (2008), é recomendada tanto em pesquisas científicas quanto em projetos de consultoria, destacando-se por sua capacidade de captar dados significativos e diferentes perspectivas dos participantes.

O roteiro funcionava como um ponto de partida para as apresentações do GT-NIGEP, garantindo que os tópicos fundamentais fossem cobertos de maneira clara e sistemática. A reunião semiestruturada favoreceu um ambiente dinâmico e interativo, permitindo que os participantes contribuíssem de forma espontânea e enriquecessem as discussões com feedback relevante, o que foi essencial para ajustar o projeto conforme novas questões surgiam.

Durante as apresentações, o GT-NIGEP utilizava slides para expor as propostas de cada etapa do novo PCCDAC, enquanto os participantes recebiam uma folha para listar dúvidas, críticas e sugestões. Esse formato de apresentação aberta permitia a interrupção a qualquer momento para perguntas e comentários, tornando as discussões mais fluidas e participativas. Os consultores do GT-NIGEP registravam os feedbacks e as reações dos participantes, captando nuances que ajudaram a refinar o projeto.

O planejamento inicial previa que as reuniões durassem cerca de uma hora, mas o tempo variava de acordo com o engajamento dos participantes e a profundidade das discussões. Quando uma reunião se estendia além do previsto, o próximo grupo aguardava do lado de fora da sala, mas o atraso raramente ultrapassava vinte minutos.

A organização dos horários e locais das reuniões ficou sob a responsabilidade da Secretaria de Recursos Humanos, que coordenou com os grupos de cada área. O GT-NIGEP procurava concentrar o maior número de reuniões em um único dia, devido à distância entre a residência do GT-NIGEP e a prefeitura, sendo em cidades diferentes. A ordem e os horários variaram conforme a disponibilidade dos grupos envolvidos.

2.7.2 Coletas de Documentos

A coleta de documentos envolveu a obtenção e análise de uma variedade de materiais escritos, tanto de fontes públicas quanto restritas. Foram diversos documentos consultados como:

- a) Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCRs): Foram coletados e analisados os PCCRs de outras prefeituras e órgãos públicos que já tinham adotado conceitos de gestão por competência.
- b) Leis e Decretos Municipais: Todas as legislações municipais que influenciam direta ou indiretamente o funcionamento dos PCCRs foram estudadas.
- c) Leis federais e Estadual: Todas as legislações que poderiam impactar de alguma forma o novo PCCR foram estudadas.
- d) Avaliação de Processos e Práticas: Relatórios internos e controles administrativos sobre as práticas atuais, os desafios enfrentados e os resultados obtidos pela prefeitura.
- e) Complemento às Informações Primárias: Os documentos coletados complementaram as informações obtidas através de entrevistas e observações, oferecendo uma visão mais detalhada

e contextualizada do funcionamento da administração pública municipal.

- f) Literatura especializada: Livros, artigos, teses e dissertações foram utilizados para embasar as decisões tomadas.

Relatando como e onde a coleta de documentos ocorreu ao longo do projeto, o GT-NIGEP solicitou à prefeitura uma série de documentos e informações para compreender o contexto administrativo e os desafios enfrentados. Entre os documentos solicitados estavam relatórios internos e controles administrativos que detalhavam as práticas atuais, os obstáculos identificados e os resultados alcançados pela administração pública, complementando as informações obtidas durante as reuniões de Co-Criação e por meio de observações realizadas ao longo do processo.

Além disso, para embasar a criação do novo PCCDAC, o GT-NIGEP buscou referências de Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração de outras prefeituras e órgãos públicos que já tivessem adotado ferramentas da gestão por competências. A análise desses planos buscava identificar práticas bem-sucedidas, bem como avaliar a eficácia de tais modelos na melhoria da performance organizacional. Essas informações foram obtidas principalmente por meio de pesquisas em fontes públicas, utilizando ferramentas online como o site de legislação municipal (<https://leismunicipais.com.br/>) e os portais institucionais das prefeituras e organizações analisadas. Leis federais e estaduais também foram consultadas em fontes oficiais, como o site do Planalto Federal e da Casa Civil do Governo do Estado do Paraná.

A equipe também recorreu a artigos científicos que tratam da gestão por competências, extraídos de plataformas acadêmicas como o Spell (<https://www.spell.org.br/>), SciELO (<https://www.scielo.br/>) e Google Scholar (<https://scholar.google.com.br/?hl=pt>), além de teses e dissertações obtidas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (<https://bdtd.ibict.br/vufind/>). Para fundamentar o modelo de gestão de competências, a principal referência teórica utilizada foi a obra de Dutra et al. (2019), que serviu como a principal base para o desenvolvimento do novo PCCDAC.

2.8 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Uma vez que este relato de experiência busca "compreender para além dos significados imediatos" (Bardin, 2016), a técnica analítica empregada é a análise de conteúdo. Conforme Bardin (2016), a análise de conteúdo é um "conjunto de instrumentos metodológicos [...] que se aplicam a 'discursos' (conteúdos e continentes) extremamente diversificados". A escolha dessa técnica se justifica pela sua capacidade de lidar com diferentes tipos de dados, desde textos escritos até interações verbais, permitindo uma análise sistemática dos conteúdos obtidos.

A análise de conteúdo envolve a categorização dos dados, a identificação de temas e a interpretação dos significados implícitos e explícitos nos discursos coletados. Através dessa técnica, é possível organizar e interpretar os dados de forma que revelem aspectos importantes da experiência, facilitando a compreensão dos fenômenos e contribuindo para a construção de um conhecimento mais aprofundado sobre a implementação do novo PCCDAC.

Para organizar e esclarecer o processo, será apresentado um quadro resumindo os tratamentos aplicados aos dados coletados e as saídas resultantes de cada procedimento utilizado pelo GT-NIGEP durante o projeto. Esse quadro destaca como os dados foram processados e interpretados no contexto do projeto de consultoria e como esses resultados se relacionam com o desenvolvimento desta dissertação.

Quadro 8 - Tratamentos e saídas dos procedimentos de coleta de dados

Procedimento / Instrumento de Coleta	Tratamento (s) realizado (s)	Saídas
Coleta de documentos	Os documentos foram organizados considerando o objetivo da coleta dos mesmos e seus conteúdos; 2. Como os documentos eram de diversos tipos e foram coletados com diferentes finalidades cada um recebeu o tratamento que se julgou como necessário para que as informações necessárias fossem adequadamente extraídas ou utilizadas para a produção de novas informações compostas.	Fora utilizadas leis de municípios que implementaram elementos como fonte de inspiração a gestão por competências, com o objetivo de buscar referência e embasamento para o novo PCCDAC. Além disso planos de carreira de organizações públicas também foram consultadas com o mesmo fim; Os documentos que continham informações referente aos salários e cargos dos servidores foram utilizados para elaborar o novo plano de progressão, bem como o novo plano de progressão;
Apresentações	Não ocorreu a gravação das apresentações. Os consultores	As contribuições, críticas e apontamentos foram consideradas durante o processo de

	realizaram algumas anotações e posteriormente compartilharam as percepções resultantes das entrevistas (anotadas ou não).	criação do novo PCCDAC. A equipe GT-NIGEP realizou anotações ao longo das apresentações, anotando contribuições, críticas e apontamentos sendo posteriormente discutida em reuniões internas.
Conversas e trocas de informações	Foram as diversas, conversas e trocas de informações onde a pesquisa-ação foi ativamente posta em prática.	Foram produzidos relatórios internos mensais que apontavam os andamentos ao longo mês de referência e as previsões para o mês seguinte; A equipe GT-NIGEP mantinha contato com as lideranças da prefeitura;

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024)

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção do marco teórico para este trabalho, que se baseia em um relato de experiência de um projeto de consultoria destinado à criação e implementação de um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) baseado em competências, sendo que o último não realizado, tem como objetivo apresentar ao leitor direções e ferramentas teóricas que já foram exploradas e, possivelmente testadas por outros pesquisadores. Isso permitirá fundamentar as interpretações e soluções que serão discutidas na fase do relato da experiência.

3.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ÁREA PÚBLICA

No setor público, a gestão por competências destaca-se como um modelo estratégico contemporâneo, promovendo o desenvolvimento e a satisfação mútua de indivíduos e organizações. Caracteriza-se pela simplicidade, transparência e flexibilidade, facilitando o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais (DUTRA *et al.*, 2019).

Este modelo define as habilidades necessárias para a organização e seus colaboradores, com o objetivo de alinhar esforços rumo aos resultados (Munck, Munck & Souza, 2011). Esse modelo busca garantir que as ações individuais estejam focadas no alcance dos objetivos organizacionais, promovendo a coesão (Cavalcante & Renault, 2018). Ele abrange o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências em todos os níveis organizacionais, impactando movimentação de pessoal, gestão de carreiras e remuneração, com foco nas contribuições individuais (DUTRA, 2004; DUTRA *et al.*, 2019).

A valorização das pessoas é mediada pelo reconhecimento das entregas realizadas, legitimando e reforçando o profissionalismo (Bernstorff, 2007). A remuneração baseada em competências rompe com o sistema tradicional, ao vincular recompensas ao desempenho, buscando o comprometimento e melhores resultados (Amorim, Ferreira & Abreu, 2008). Isso requer instrumentos de avaliação que capturem as entregas contínuas e alinhem o desempenho individual às práticas de remuneração (PLOTOW & HIPÓLITO, 2013).

As iniciativas de inovação na administração pública buscam aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos. Para alcançar esses objetivos, é importante romper com modelos tradicionais de gestão e adotar uma nova cultura de administração (Guimarães, 2000). Nesse contexto, a gestão por competências emerge como uma alternativa para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (GUIMARÃES, 2000; SILVA, 2017).

Diversos autores identificam potenciais benefícios associados à aplicação da gestão por competências no setor público, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 9 - Benefícios da gestão por competências no setor público

Aspecto	Descrição	Autores
Superação de modelos tradicionais	A GC propõe a ruptura com modelos burocráticos e fomenta uma nova cultura organizacional voltada à eficiência e qualidade dos serviços públicos.	Guimarães (2000)
Orientação estratégica da gestão de pessoas	Alinha avaliação de desempenho, planejamento de carreira e desenvolvimento de competências aos objetivos organizacionais.	Dutra et al. (2019)
Promoção da eficiência e da inovação	Favorece a modernização administrativa e o aumento da qualidade dos serviços públicos.	Silva (2017); Guimarães (2000)
Prioridade para países em desenvolvimento	Recomendada como uma estratégia prioritária para aprimorar a administração pública na América Latina.	Velarde et al. (2014)
Integração e fortalecimento das equipes	Estimula a coesão entre lideranças e servidores, promovendo ambientes favoráveis à inovação.	Siqueira & Nascimento (2016)
Ganho social e desenvolvimento integral	Gera valor não apenas profissional, mas também pessoal e cidadão, impactando positivamente a comunidade.	Sansur (2007)
Redução da complexidade organizacional	Ao focar nas competências essenciais, facilita a gestão e fortalece as capacidades individuais e institucionais.	Paiva & Melo (2008)
Transparência e legitimidade na gestão	Promove justiça percebida ao estruturar processos com critérios claros e reconhecidos, reduzindo a sensação de injustiça.	Dutra (2013)

Capacitação contínua e alinhamento institucional	Estimula o aprendizado permanente e o alinhamento entre competências e metas organizacionais.	Dutra et al. (2019); Dutra (2013)
--	---	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Em suma, a gestão por competências surge como uma resposta estratégica aos desafios contemporâneos enfrentados pela administração pública, oferecendo um modelo com o potencial de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços, e valoriza o desenvolvimento integral dos servidores. Ao integrar a dimensão pessoal e profissional, a GC promove a capacitação contínua e o alinhamento das competências com os objetivos institucionais, contribuindo para a inovação e a melhoria dos processos de trabalho. Nesse sentido, a adoção da GC no setor público possui o potencial de fortalecer as práticas administrativas, reafirmando o compromisso do Estado em oferecer serviços de excelência, impactando diretamente a qualidade de vida da população.

No processo de modernização da administração pública, o modelo de gestão por competências foi incorporado, especialmente no nível federal, por meio do Decreto nº 5.707, de 2006. Este decreto instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com o objetivo de melhorar a gestão dessas organizações, promover o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos e alinhar as competências requeridas aos objetivos institucionais (Carvalho et al., 2009). A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecida pelo decreto, visava orientar a capacitação dos servidores com base em competências, contribuindo para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (CAMÕES, 2013).

O Decreto nº 5.707/2006 tinha como finalidades principais: melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; promover o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos; alinhar as competências requeridas com os objetivos institucionais baseados no plano plurianual; divulgar e gerenciar as ações de capacitação; e racionalizar e otimizar os gastos com capacitação (Brasil, 2006). Este decreto marcou um avanço significativo na gestão por competências no Brasil, definindo competência 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).

Em 2019, o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado e substituído pelo Decreto nº 9.991/2019, que estabeleceu a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Este decreto tem como objetivo promover o desenvolvimento das competências necessárias para que os servidores públicos alcancem a excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Apesar dos avanços normativos e da ampliação do debate sobre a gestão por competências na administração pública brasileira, sua efetiva institucionalização ainda enfrenta entraves significativos. Mesmo no âmbito federal, onde seria de se esperar uma atuação mais estruturada, as práticas de gestão de pessoas permanecem centradas no cumprimento de normas e procedimentos, em detrimento de uma lógica orientada por desempenho e desenvolvimento (OCDE, 2010). A seguir, apresenta-se uma tabela com os principais desafios identificados na literatura brasileira a respeito da implementação da GC no setor público.

Quadro 10 - Desafios para a implementação da gestão por competências

Desafios identificados	Autores
Resistência de servidores e gestores à mudança	Bandeira et al. (2017); Costa (2008); Capobianco et al. (2013)
Visão individualista e falta de engajamento	Zamberlan (2006)
Falta de compreensão dos benefícios do modelo	Bandeira et al. (2017)
Barreiras culturais e clima organizacional desfavorável	Silva, Mello e Torres (2013); Camões (2010)
Dificuldade de integração entre sistemas de competência e desempenho	Bandeira et al. (2017)
Incapacidade operacional de aplicar o modelo	Bandeira et al. (2017); Mello e Silva (2013)
Subjetividade nas avaliações e divergências conceituais	Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014)
Ausência de sistemas de informação adequados	Camões (2010); Silva, Mello e Torres (2013)
Falta de alinhamento com outros subsistemas de RH	Mello e Silva (2013)
Falta de pessoal qualificado	Silva, Mello e Torres (2013); Montezano et al. (2018)
Restrições tecnológicas e orçamentárias	Montezano et al. (2018); Landfeldt e Odelius (2017)
Problemas estruturais e sobrecarga administrativa	Montezano et al. (2018)
Mudanças frequentes na estrutura organizacional	Fonseca e Meneses (2016)
Falta de apoio e patrocínio da alta administração	Fonseca e Meneses (2016); Zamberlan (2006); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018)

Modelo importado do setor privado, sem adaptação ao contexto público	Secchi (2009); Guimarães (2000); Mello e Silva (2013)
Baixo nível de maturidade e estágio pré-institucional nas agências públicas	Fonseca e Menezes (2016)
Falta de estratégia organizacional clara	Guimarães (2000); Mello e Silva (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos autores citados no texto (2025)

Diante disso, observa-se que a GC no setor público brasileiro encontra-se em um estágio inicial de institucionalização. Em muitos casos, as iniciativas permanecem no campo experimental, com baixo grau de maturidade e forte dependência do contexto político-administrativo (Fonseca & Menezes, 2016). A superação das barreiras identificadas requer, portanto, investimentos consistentes em formação de gestores, integração entre os sistemas de gestão de pessoas, fortalecimento da cultura organizacional e, sobretudo, compromisso político com a modernização do Estado (AMARAL, 2006).

Os decretos existentes para GC concentram-se na administração pública federal, o que evidencia a carência de regulamentações abrangentes e de dados empíricos que orientem a adoção de tais práticas nos demais entes federativos (Moraes, Borges-Andrade & Queiroga, 2011). Mesmo diante da ausência de uma legislação específica que regule a gestão por competências no âmbito municipal, há possibilidades de atuação sustentadas em dispositivos legais já existentes. Amaral (2008) denomina tais possibilidades de “brechas” do sistema público, defendendo que, apesar das limitações normativas, é possível fundamentar ações de Recursos Humanos em instrumentos legais vigentes, desde que estes sejam corretamente interpretados e potencializados.

Apesar das limitações e desafios apontados anteriormente, diversos municípios empregam em alguma medida características da GC em seus respectivos PCCRs. Foi realizado uma pesquisa na internet com o objetivo de identificar municípios que possuem elementos da gestão por competências em seus PCCRs. A seguir se encontra em destaque os principais elementos que configuram características de GC nas prefeituras analisadas.

Quadro 11 – Prefeituras que implementaram características da GC em seus PCCRs

Município	Principais Características da Gestão por Competências
Curitiba (PR)	<p>Avaliação de desempenho como requisito para ocupação e permanência em Funções Gratificadas (Lei 7.671/1991).</p> <p>Descritivos de secretarias e órgãos orientam ações de desenvolvimento, qualificação e promoção dos servidores (Lei 7.671/1991).</p> <p>Programa de Gestão de Desempenho Funcional, com avaliações probatória e periódica (60% resultado, 40% comportamental) e comissão anual para avaliação (Lei 16.037/2022).</p> <p>Evolução salarial vinculada a entregas e mobilidade, com princípios de melhoria contínua e caráter concorrencial, incluindo limites quantitativos de vagas (PL 005.00192.2022 – arquivada).</p> <p>Corresponsabilidade entre gestão e servidor pelo desenvolvimento e evolução na carreira (PL 005.00192.2022).</p> <p>Sistema de mapeamento de competências, formulários de gestão profissional e avaliação de mérito para crescimento horizontal e vertical (Lei 11.000/2004).</p> <p>Estrutura de cargos composta por “parte permanente” (competências requeridas) e “parte especial” (atribuições tradicionais), com possibilidade de reclassificação mediante procedimento interno (Lei 11.000/2004).</p> <p>Flexibilidade normativa: regulamentação por decretos complementares para avaliações, promoções e progressões (Leis 11.000/2004; 16.037/2022).</p> <p>Programas de qualificação profissional voltados ao desenvolvimento de competências específicas, inclusive para funções de assessoramento e direção (Lei 11.000/2004).</p>
Belo Horizonte (MG)	<p>Avaliação de desempenho sistemática e contínua (ADAP), alinhando atuação individual aos objetivos institucionais e promovendo feedback e desenvolvimento (Decreto 17.045/2019).</p> <p>Resultados da avaliação utilizados para identificar necessidades de capacitação e como pré-requisito para progressões profissionais (Decreto 17.045/2019).</p> <p>Avaliação baseada em competências essenciais, específicas ou gerenciais, conforme o cargo (Decreto 17.045/2019).</p> <p>Formalização do processo por meio de formulários: Plano de Acompanhamento do Desempenho Profissional (PADP), Termo de Avaliação e Plano de Desenvolvimento (Decreto 17.045/2019).</p> <p>PADP permite planejamento e acompanhamento do desempenho; preenchido pelo gestor na presença do servidor no início de cada período (Decreto 17.045/2019).</p> <p>Plano de Desenvolvimento registra ações de capacitação vinculadas às competências a serem desenvolvidas (Decreto 17.045/2019).</p> <p>Processo anual de avaliação estruturado em etapas: PADP, acompanhamento, Termo de Avaliação, Plano de Desenvolvimento e notificação do resultado (Decreto 17.045/2019).</p> <p>Avaliações realizadas nos meses de novembro e dezembro, com possibilidade de recursos administrativos: pedido de reconsideração e recurso hierárquico (Decreto 17.045/2019).</p> <p>Progressão profissional por merecimento condicionada à estabilidade, cumprimento do interstício de 1.095 dias e submissão a avaliações de desempenho (Lei 11.374/2022).</p> <p>Limitação de ascensão: apenas um nível na tabela de vencimentos-base a cada período de interstício (Lei 11.374/2022).</p> <p>Perda do direito à progressão em caso de punição disciplinar transitada em julgado, como suspensão ou exoneração de cargo comissionado ou função gratificada (Lei 11.374/2022).</p>
Porto Alegre (RS)	<p>Modelo de desenvolvimento de competências para lideranças, com níveis de complexidade escaláveis e mapeamento de competências diferenciadas por nível e critérios específicos (Material de Apoio/Guia, 2012).</p> <p>Estabelecimento de programas de desenvolvimento e trilhas de aprendizagem contemplando diferentes ações (Material de Apoio/Guia, 2012).</p> <p>Requisitos para ocupação de cargos em comissão e funções de confiança (Lei – PCCR, 1988).</p> <p>Progressão condicionada a tempo mínimo de serviço (6 anos) na referência atual (Lei –</p>

	<p>PCCR, 1988). Limite máximo de ocupação por referência: 30% dos servidores de cada classe (Lei – PCCR, 1988).</p>
São Paulo (SP)	<p>Estrutura das carreiras separando cargos estratégicos/específicos e agrupando cargos operacionais (Site Oficial, 2023). Sistema de avaliação de desempenho multidimensional, permitindo triangulação de resultados (Site Oficial, 2023). Uso do conceito de cargo multidisciplinar, agregando diferentes disciplinas dentro de uma área de concentração (Lei 17.841/2022). Lei própria para cada quadro profissional garante início da carreira sempre no nível/classe/referência 1 (Lei 17.841/2022). Avaliação de desempenho como requisito para crescimento na carreira, com interstício de 18 meses de efetivo exercício (Lei 17.841/2022). Regulamentação da avaliação de desempenho por lei e decreto específico (Lei 17.841/2022). Avaliação considerando dimensões individual e institucional, com plano de metas como elemento central (Decreto 45.090/2004). Gestores também avaliados, com RH responsável por divulgação, suporte, capacitação, mediação de diálogo, análise de resultados e implementação de ações de melhoria (Decreto 45.090/2004). Avaliação individual focada no desenvolvimento e desempenho das competências prescritas para cada cargo ou disciplina (Decreto 45.090/2004).</p>
Cuiabá (MT)	<p>Gestão por competência com ênfase na avaliação de desempenho (Prefeitura de Cuiabá, 2015). Identificação e mapeamento de competências da organização, diferenciadas por níveis de complexidade e critérios específicos (Prefeitura Municipal de Cuiabá, 2015). Reconhecimento das competências necessárias para a execução de tarefas, alinhando-as aos resultados esperados de cada servidor (Prefeitura de Cuiabá, 2015). Programas de desenvolvimento estruturados a partir dos resultados das avaliações de desempenho (Prefeitura de Cuiabá, 2015). Punições previstas para servidores que não participarem das avaliações (Prefeitura de Cuiabá, 2015). Alocação dos servidores conforme habilidades e competências (Prefeitura de Cuiabá, 2015). Progressão na carreira condicionada à aprovação na avaliação de desempenho (Lei Complementar nº 93/2003).</p>
Recife (PE)	<p>Processo de seleção baseado em competência para cargos de coordenadores na Saúde (Prefeitura de Recife, 2023). 50% da gratificação variável baseada na entrega (Prefeitura de Recife, 2023).</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Enquanto Curitiba e Belo Horizonte estruturam a avaliação de desempenho como eixo central, vinculando-a a progressão, promoção e gratificações, Porto Alegre enfatiza o desenvolvimento de lideranças e a lógica de níveis de complexidade. Já São Paulo adota a noção de cargos multidisciplinares similar ao conceito de cargos amplos, e institui sistemas de avaliação multidimensional, com forte participação do RH no acompanhamento e suporte. Cuiabá apresenta uma abordagem mais vinculada ao cumprimento das avaliações de desempenho, chegando a prever sanções para os servidores que não participarem do processo, e Recife aplica a lógica de competências em processos seletivos estratégicos e na remuneração variável.

As características apresentadas no quadronão serão discutidas neste momento, uma vez que serão analisadas de forma mais aprofundada nos tópicos subsequentes.

3.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) foi desenvolvido com base no modelo proposto por Joel Souza Dutra, cuja abordagem se fundamenta na integração dos conceitos de competência, complexidade e espaço organizacional. Esses elementos teóricos permitem a compreensão ampliada da realidade organizacional, sobretudo no que se refere à valorização das pessoas nas instituições e à sua movimentação tanto internamente quanto no mercado de trabalho. Conforme destaca o autor, um modelo de gestão deve contemplar um conjunto articulado de conceitos e referenciais que possibilitem, simultaneamente, a leitura crítica da organização e a atuação propositiva sobre ela, visando seu aprimoramento contínuo (Dutra, 2013; Dutra et al., 2019).

O modelo de competências de Joel Souza Dutra na gestão pública oferece uma abordagem holística para a seleção, desenvolvimento e avaliação de servidores públicos. Isso não apenas fortalece a capacidade das organizações governamentais de cumprir suas missões, mas também contribui para uma administração mais eficaz, adaptável e alinhada com as necessidades da sociedade. (DUTRA, 2013; DUTRA *et al*, 2019).

Dessa forma, o modelo busca:

- a) Reconhecer e valorizar o desempenho e as contribuições dos servidores;
- b) Estimular o desenvolvimento contínuo das competências necessárias para o exercício das funções;
- c) Assegurar a equidade salarial, garantindo que servidores com responsabilidades semelhantes recebam remunerações compatíveis, conforme os níveis de complexidade estabelecidos;

- d) Relacionar a progressão na carreira à ampliação das competências e à realização de entregas mais complexas;
- e) Tornar a estrutura remuneratória mais atrativa, contribuindo para a retenção de talentos e a atração de novos profissionais qualificados. (DUTRA *et al.*, 2019).

Embora o modelo de gestão por competências elaborado por Dutra (2013; Dutra *et al.*, 2019) apresente características passíveis de replicação em diferentes contextos organizacionais, o autor alerta para os riscos da adoção indiscriminada de sistemas fechados de gestão. Tais sistemas, ao desconsiderarem as particularidades institucionais, tendem a produzir distorções nas práticas gerenciais, resultantes da tentativa de enquadrar realidades diversas em estruturas padronizadas. Dessa forma, a gestão por competências deve ser concebida de forma personalizada, incorporando os elementos distintivos de cada organização, como sua estratégia institucional, suas competências organizacionais e as competências individuais de seus membros.

Nesse contexto, as práticas relacionadas à carreira e à remuneração evidenciam com maior clareza a realidade da gestão de pessoas. A carreira reflete a lógica das trajetórias profissionais dentro da organização, enquanto a remuneração expressa os critérios de valorização adotados pela instituição. Ambas, portanto, funcionam como indicadores da coerência entre o modelo de gestão adotado e os valores que orientam a atuação da organização no que tange à valorização de seu capital humano (DUTRA, 2013).

3.2.1 Competência

A concepção de competência adotada no modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2013; Dutra *et al.*, 2019) transcende a tradicional associação às habilidades técnicas isoladas. Para o autor, a competência constitui um conjunto complexo e inter-relacionado de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho eficaz das funções em determinado contexto

organizacional. Essa abordagem amplia o escopo de análise ao incorporar, de forma integrada, as dimensões comportamental e cognitiva do desempenho humano.

Nesse sentido, Dutra (2013) organiza as competências em três categorias principais. As competências técnicas referem-se aos conhecimentos e habilidades específicos exigidos para a realização de tarefas e funções. As competências comportamentais, por sua vez, dizem respeito aos traços de personalidade, atitudes e valores que impactam a forma como os indivíduos interagem, enfrentam desafios e atuam em equipe, englobando capacidades como comunicação, empatia, liderança e resolução de conflitos. Já as competências cognitivas compreendem a habilidade de pensar criticamente, analisar informações complexas, solucionar problemas e tomar decisões fundamentadas.

A articulação entre competências individuais e organizacionais é, para Dutra (2013), um aspecto central na construção de um modelo de gestão eficaz. O autor defende que as competências individuais devem estar atreladas às competências essenciais da organização, em consonância com sua estratégia e objetivos institucionais. A organização, nesse modelo, é compreendida como detentora de competências próprias, resultantes do trabalho coletivo e da interação entre os indivíduos. Esse alinhamento é importante para a coerência entre os parâmetros de desempenho, os instrumentos de gestão e os processos de desenvolvimento e encarecimento. Dessa forma, a gestão por competências permite orientar os servidores em suas atividades, oferecer subsídios ao seu crescimento profissional e estabelecer critérios claros e consistentes para a valorização funcional.

É importante ressaltar que as competências individuais requeridas não são homogêneas em toda a organização. Variam conforme a natureza das atribuições, o grau de responsabilidade e as exigências específicas de cada função. Como afirma Dutra (2013), as organizações demandam diferentes conjuntos de competências de distintos grupos de pessoas, conforme as necessidades institucionais.

3.2.1.1 Matriz de competências

A matriz de competências representa uma ferramenta muito importante para a gestão por competências na administração pública. Essa matriz

permite a identificação, organização e avaliação das competências necessárias para o desempenho eficiente dos servidores, alinhando-as às demandas de cada cargo e às estratégias institucionais (DUTRA, 2010). Uma de suas aplicações está na estruturação das funções dentro dos cargos, possibilitando a definição das competências essenciais para cada atividade. Por meio da análise de cada função, a matriz viabiliza a criação das descrições dos cargos, possibilitando que as expectativas de desempenho sejam alinhadas às competências requeridas (DUTRA, 2007).

Além disso, a matriz de competências é relevante na avaliação de desempenho, pois permite a identificação das lacunas de competência dos servidores, possibilitando a implementação de programas de capacitação direcionados para o aprimoramento das habilidades individuais (FLEURY; FLEURY; OLIVEIRA, 2002).

No âmbito da gestão de carreira, a matriz auxilia no desenvolvimento profissional dos servidores ao viabilizar a construção de planos de desenvolvimento individualizados. Com base nas competências avaliadas, os servidores podem ser direcionados para promoções, progressões ou até mesmo para a diversificação de suas responsabilidades, assegurando um crescimento profissional estruturado (DUTRA, 2010).

A definição do número de competências a serem acompanhadas deve ser ponderada, uma vez que uma quantidade excessiva pode dificultar o monitoramento e reduzir o engajamento dos responsáveis pelo fornecimento de feedback. A literatura especializada recomenda a seleção de um conjunto entre cinco e oito competências, suficiente para representar as expectativas da organização ou unidade de negócio, ao mesmo tempo em que contribui para a redução do viés subjetivo nas avaliações. Além disso, recomenda-se que cada eixo de avaliação não ultrapasse oito competências, pois, a partir desse limite, o processo tende a tornar-se excessivamente oneroso e desestimulante tanto para os gestores quanto para os avaliados. Nesses casos, aumenta-se o risco de sobreposição entre competências, perda de foco e indefinição quanto aos aspectos prioritários a serem enfatizados no modelo (Dutra et al., 2019).

3.2.2 Entregas Efetivas

As administrações públicas brasileiras têm promovido mudanças nos critérios que regem a ascensão funcional dos servidores, com ênfase no reconhecimento das entregas realizadas em detrimento da ênfase na titularidade ou no tempo de serviço. Esse movimento está alinhado à orientação de organismos internacionais, como o Banco Mundial, que recomenda que os sistemas de progressão funcional sejam estruturados de modo a garantir flexibilidade e mobilidade aos servidores, permitindo que o reconhecimento dos esforços individuais seja convertido em resultados positivos para a organização e, por conseguinte, para a sociedade (DUTRA *et al.*, 2019; BANCO MUNDIAL, 2019).

A posse de conhecimentos, habilidades e atitudes não é, por si só, indicativa de competência. O valor agregado pelo indivíduo à organização só pode ser aferido por meio da análise da entrega efetiva realizada. Mesmo que um servidor disponha do conhecimento técnico adequado, tenha experiência prévia e demonstre proatividade, sua atuação poderá ser ineficaz se não souber aplicar o conhecimento de maneira apropriada, articular saberes distintos conforme o contexto ou demonstrar resiliência diante de situações adversas. Tais variações justificam a necessidade de um conceito de competência que considere a efetiva capacidade de mobilização e aplicação dos recursos individuais em prol dos resultados organizacionais (DUTRA, 2013; DUTRA *et al.*, 2019).

Como salienta Dutra (2013), o conceito de competência deve estar relacionado à ação, à capacidade de mobilizar repertórios cognitivos, técnicos e comportamentais de forma contextualizada. Avaliar as pessoas apenas com base nas funções que exercem distorce a realidade e pode resultar em injustiças, desvalorizando aqueles que efetivamente entregam valor à organização. Avaliá-las pela capacidade de entrega, por outro lado, oferece uma perspectiva mais precisa para o direcionamento do desenvolvimento, a definição de recompensas e o fortalecimento dos vínculos entre indivíduo e instituição. Afinal, como conclui o autor, as pessoas são agentes de transformação, capazes de converter seus conhecimentos, habilidades e atitudes em competências que contribuem diretamente para os resultados organizacionais (DUTRA, 2013).

Nesse contexto, o conceito de entrega adquire centralidade. Trata-se dos resultados efetivos, perceptíveis e mensuráveis gerados pelos indivíduos em

benefício da organização, indo além das atribuições formais descritas nos cargos ocupados. A gestão organizacional eficiente exige, portanto, uma mudança de paradigma: a transição do foco nas funções prescritas para uma orientação voltada às entregas reais, o que implica aprimorar os processos de avaliação, orientação e recompensas, de modo a promover ganhos de eficiência e eficácia na gestão (DUTRA, 2013).

As entregas, portanto, estão associadas ao conceito de competência, pois representam os resultados concretos esperados dos colaboradores, a partir dos quais se identificam as competências necessárias ao seu alcance. Ao definir essas entregas com base nos valores, objetivos e estratégias organizacionais, é possível delinear quais competências são requeridas e quais devem ser desenvolvidas, orientando, assim, a atuação individual e coletiva (DUTRA *et al.*, 2019).

Quando a movimentação, o desenvolvimento e a valorização das pessoas passam a ser norteados por competências, cria-se um ambiente organizacional mais transparente e justo. A avaliação passa a estar centrada na entrega mensurável, e não em aspectos subjetivos ou desatrelados do desempenho. Essa abordagem contribui para a redução da percepção de injustiça. A aplicação de padrões percebidos como justos, coerentes com a realidade da organização e compreendidos pelas pessoas, fortalece o compromisso dos servidores com a instituição e com o trabalho desempenhado. Nesse processo, os conceitos de complexidade auxiliam na definição de critérios de diferenciação considerados legítimos tanto pelos gestores quanto pelos servidores (DUTRA, 2013).

3.2.3 Níveis de complexidade

O conceito de níveis de complexidade está vinculado à capacidade de entrega e ao valor agregado que um profissional oferece à organização. À medida que o indivíduo desenvolve suas competências, amplia sua capacidade de gerar entregas de maior impacto, sendo capaz de assumir funções com atribuições mais complexas. Esse processo de desenvolvimento individual, ao mesmo tempo em que promove a evolução da carreira do servidor, contribui para o fortalecimento organizacional e para a implementação de um modelo de gestão mais dinâmico e eficaz (Dutra, 2013).

A complexidade, conforme conceituada por Dutra (2013), corresponde a um conjunto de características objetivas inerentes a determinada situação, cujos padrões tendem a permanecer estáveis ao longo do tempo. Tal estabilidade permite a construção de uma métrica permanente e passível de aplicação em diferentes contextos organizacionais. Trata-se, portanto, de uma propriedade intrínseca da realidade observada, que se manifesta por meio do grau de articulação e da amplitude de repertório exigidos do indivíduo para lidar com as demandas apresentadas (DUTRA, 2013).

No ambiente organizacional, é comum observar indivíduos desempenhando as mesmas ou diferentes atividades e agregando valor de maneiras distintas e em diferentes magnitudes, conforme os variados estágios de desenvolvimento de suas competências. Assim, torna-se essencial identificar e definir os diferentes níveis de complexidade para implementar ações adequadas e assegurar uma gestão eficaz. (DUTRA *et al.*, 2019).

Nesse sentido, a incorporação da complexidade aos sistemas de gestão de pessoas permite uma sistematização mais lógica e coerente da realidade organizacional. Em vez de estruturas baseadas apenas em critérios como tempo de serviço ou formação acadêmica, a gestão passa a considerar o valor efetivamente gerado por cada servidor a partir das competências demonstradas na prática profissional (DUTRA, 2013).

No contexto das organizações públicas, os esforços direcionados ao fortalecimento da lógica meritocrática vêm se intensificando, ainda que de forma gradual. Conforme Moynihan (2008), esse fortalecimento pode ser viabilizado pela aplicação consistente dos níveis de complexidade no âmbito da gestão por competências. Ao estruturar as contribuições profissionais em patamares distintos de desempenho, esses níveis conferem concretude aos princípios meritocráticos, permitindo avaliações periódicas da contribuição efetiva de cada servidor e do valor agregado ao desempenho organizacional. Tais informações tornam-se, assim, insumos estratégicos para decisões relacionadas ao crescimento na carreira, como progressões compreendidas como a evolução dentro do mesmo nível de complexidade e promoções, entendidas como a mudança para um patamar superior de complexidade e responsabilidade.

A análise da complexidade de uma função dentro da organização deve considerar as responsabilidades vinculadas às entregas que influenciam o

alcance dos objetivos globais da organização. Os elementos críticos na avaliação do nível de complexidade incluem o impacto das entregas nos objetivos organizacionais, o grau de dificuldade na execução das atividades e o nível de especialização necessário para a realização das tarefas (Leme, 2014). Importante ressaltar que a complexidade não deve ser entendida apenas em termos de especialização, mas também em relação às entregas que a organização espera. Contrariamente, muitas organizações públicas brasileiras associam a complexidade exclusivamente ao nível educacional do ocupante do cargo, sem considerar a adequação para a realização das entregas esperadas (DUTRA *et al.*, 2019).

Dessa forma os níveis de complexidade possibilitam de forma concreta e efetiva diferenciar os indivíduos de acordo com a sua performance e desenvolvimento no trabalho. À medida que a complexidade aumenta, há um incremento proporcional nas exigências da função, refletindo-se no aumento das responsabilidades, da remuneração e dos requisitos para o desempenho das atividades (DUTRA *et al.*, 2019).

No nível mais baixo de complexidade, concentram-se as tarefas operacionais, que exigem menor formação acadêmica e maior esforço físico ou repetitivo. Com o aumento da complexidade, os servidores avançam para níveis superiores, nos quais se encontram profissionais de alto desempenho, responsáveis por atividades estratégicas para a organização.

Com base nesse entendimento, cada eixo de carreira deve conter critérios objetivos para mensuração do valor agregado pelos profissionais, tendo como referência o grau de complexidade das funções desempenhadas. A cada nível de complexidade corresponde uma faixa salarial, que representa o reconhecimento institucional da capacidade de entrega associada àquele nível. Durante a implementação do modelo, os profissionais já vinculados à organização são enquadrados conforme sua remuneração atual, e os processos avaliativos subsequentes irão verificar se o valor agregado por esses profissionais corresponde, de fato, ao nível de complexidade em que foram posicionados (DUTRA, 2013).

Outro componente relevante do modelo diz respeito à definição das competências requeridas. Para além das competências gerais e específicas, o sistema de gestão por competências deve estabelecer com clareza as capacidades técnicas esperadas de cada profissional. A descrição detalhada dos requisitos de acesso a cada espaço ocupacional como conhecimentos técnicos, formação

acadêmica e experiência prévia, confere maior transparência ao processo de movimentação interna e contribui para a coerência das decisões relacionadas à evolução funcional. Esses elementos também fornecem a base para interpretações mais robustas dos resultados obtidos nas avaliações de desempenho, permitindo uma conexão direta entre os critérios definidos previamente e a performance observada (DUTRA, 2013).

3.2.4 Cargos amplos

Conforme sugerido por Dutra et al. (2019) e implementado por Munck, Crochemore e Paula (2014) este modelo propõe a utilização de cargos amplos, possibilitando uma série de avanços com relação ao PCCRs vigentes na prefeitura, pois segundo Dutra et al., (2019), a Constituição Federal de 1988 e suas normatizações derivadas vedam a possibilidade de mudança no cargo efetivo de um servidor por qualquer via que não seja o concurso público. Como consequência, as organizações públicas, de modo geral, ampliaram a abrangência dos cargos, permitindo que a carreira fosse administrada dentro de um único cargo. A adoção de cargos amplos apresenta diversas vantagens para a administração pública, entre as quais se destacam:

- a) Flexibilidade: possibilita que os servidores assumam uma gama mais ampla de responsabilidades, tornando-se mais versáteis e adaptáveis às demandas organizacionais.
- b) Maior eficiência: contribui para uma alocação mais eficiente dos recursos humanos, permitindo que os servidores desempenhem múltiplas funções conforme a necessidade.
- c) Desenvolvimento de competências diversas: fomenta a aquisição de um conjunto diversificado de habilidades e conhecimentos, preparando os servidores para assumir diferentes responsabilidades.
- d) Otimização do capital humano: possibilita o melhor aproveitamento dos profissionais em diferentes áreas da administração pública.

- e) Benefícios aos servidores: estimula o desenvolvimento profissional ao proporcionar oportunidades de transição e ampliação das trajetórias de carreira (DUTRA *et al.*, 2019).

O modelo proposto por Dutra et al. (2019), para o PCCDAC estruturase a partir da definição de cargos amplos, organizados em grupos profissionais dentro da estrutura de eixos de carreiras. Dentro desses cargos amplos, há diferentes funções, cada uma com atribuições específicas.

Dentro desses cargos amplos, são definidas as áreas de atuação e funções específicas, com atribuições e responsabilidades estabelecidas a partir de competências. Assim, cada posição ocupada pelos servidores abrangeria tanto atribuições gerais do cargo amplo quanto atribuições específicas para o desempenho das funções (DUTRA *et al.*, 2019).

No modelo de PCCDAC propõe a criação de um cargo amplo, exclusivo para o exercício de funções de gestão, como as desempenhadas por coordenadores, supervisores, diretores e assessores. Dutra et al. (2019) recomenda que a adoção desse cargo amplo atende à necessidade de valorização das funções gerenciais e técnicas de alta complexidade, especialmente em contextos nos quais tais funções possuem status e remuneração equivalentes. A literatura especializada adverte que, na ausência de requisitos claros para o acesso a esses postos, corre-se o risco de que sejam preenchidos com base em critérios subjetivos, como o tempo de serviço ou relações políticas, o que compromete sua legitimidade e efetividade.

A ocupação desestruturada dessas posições tende a enfraquecer seu valor estratégico e pode gerar distorções no uso do modelo, especialmente quando utilizadas como instrumento de favorecimento interno. Lemos (2016) defende a aplicação de critérios técnicos mínimos, como análise de currículos e entrevistas, para evitar que a escolha de lideranças se baseie em interesses políticos em vez de competência. Dutra et al. (2019) também destacam a importância de critérios de competências específicas para cargos gerenciais, sugerindo a criação de mecanismos de acompanhamento e treinamento contínuo, que identifiquem servidores aptos para ocupar funções de maior responsabilidade, e a possibilidade de retorno à função técnica, sem prejuízo de carreira, quando necessário.

3.2.5 Eixos de Carreira

O modelo de gestão de pessoas proposto nesta dissertação para a administração municipal fundamenta-se no conceito de eixos de carreira, também denominados trajetórias de carreira, conforme delineado por Dutra et al. (2019). Esse conceito constitui a espinha dorsal do plano de carreira, ao estruturar os grupos profissionais em cargos amplos, nos quais se inserem distintas funções correlatas. Cada cargo amplo é organizado em classes ou níveis de complexidade crescentes, que refletem o grau de responsabilidade, autonomia e domínio técnico exigido. Essa organização permite estabelecer uma lógica interna clara e sistemática para a distribuição dos cargos ao longo dos eixos de carreira, facilitando os processos de progressão funcional e a gestão dos servidores públicos de forma mais equitativa e alinhada às estratégias organizacionais.

A construção dos eixos de carreira decorre da observação de padrões recorrentes nas trajetórias profissionais, tanto no interior das organizações quanto no mercado de trabalho de forma mais ampla. Os autores argumentam que determinadas funções, ainda que exercidas em contextos distintos, compartilham características similares quanto às atribuições, responsabilidades e competências exigidas, o que justifica sua agregação em um mesmo eixo de carreira (DUTRA *et al.*, 2019).

Os eixos de carreira não se limitam a categorias profissionais tradicionais ou áreas funcionais específicas. Ao contrário, são definidos com base na natureza das atividades desempenhadas e nas competências técnicas e comportamentais requeridas para sua execução. Assim, sua estruturação pode considerar tanto o público-alvo das atividades quanto os conteúdos de conhecimento e habilidades envolvidos, permitindo maior flexibilidade e aderência às necessidades da organização (DUTRA *et al.*, 2019).

A partir dessa lógica, os eixos de carreira podem ser associados a processos estruturantes da organização, o que abrange, por exemplo, os eixos administrativos, gerencial, técnico, tecnológico, operacional, entre outros. Essa classificação permite que a organização mantenha a coerência interna de seu modelo de gestão, mesmo diante de mudanças estruturais ou de reorganizações internas, uma vez que os eixos se vinculam a processos duradouros e essenciais ao funcionamento institucional (DUTRA *et al.*, 2019).

No modelo proposto por Dutra, as carreiras são organizadas em eixos que funcionam como trilhas de desenvolvimento individual, permitindo o alinhamento contínuo entre as expectativas do servidor e as demandas da organização. Cada eixo corresponde a um conjunto de referências que orientam esse desenvolvimento ao longo do tempo, favorecendo uma gestão mais estratégica do capital humano (DUTRA, 2013).

Para que esse modelo seja aplicado, é necessário que a organização identifique as competências associadas a cada eixo. Algumas competências podem ser compartilhadas entre diferentes eixos, mas a ênfase recai sobre aquelas que se relacionam diretamente com as entregas específicas exigidas por cada um deles (DUTRA, 2013).

3.2.6 Avaliação de Desempenho

No setor público, a Emenda Constitucional 19/98 introduziu a necessidade de avaliações de desempenho formais, sistemáticas e regulamentadas. A Constituição Federal estabelece a necessidade de avaliação especial para a concessão da estabilidade dos servidores, além de avaliações periódicas para a manutenção no cargo. Diante disso, cada órgão pode regulamentar suas avaliações conforme as especificidades de sua área, demandando estudos aprofundados que permitam aos gestores elaborarem regulamentos que promovam a eficiência e eficácia do serviço público (BRASIL, 1988).

Apesar dos avanços, a prática de avaliação de desempenho no setor público frequentemente apresenta um enfoque restrito, muitas vezes limitando-se à simples mensuração de resultados (Doro et al., 2020). A implementação da avaliação de desempenho na administração pública, quando feita de forma descontextualizada e com instrumentos inadequados, compromete os resultados, pois resulta na ausência de um modelo alinhado às estratégias organizacionais, além de prejudicar a transparência, comunicação e a gestão democrática (SANTOS, 2014).

No contexto da gestão por competências, a avaliação de desempenho é mais ampla, integrando diferentes níveis organizacionais e promovendo o desenvolvimento tanto individual quanto institucional, a fim de alcançar resultados superiores (Brandão e Guimarães, 2001). A avaliação de desempenho centra-se nos

resultados individuais, ou seja, nas entregas e realizações do profissional em relação às expectativas organizacionais (Dutra, 2013). A correlação entre a performance do profissional e suas capacidades orienta decisões relacionadas ao seu desenvolvimento, bem como ao da organização como um todo (Fernandes, 2013).

Desta forma, um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é determinar o nível de contribuição dos servidores à instituição, levando em consideração sua eficiência e produtividade, de forma a subsidiar decisões sobre compensações e promoções (NASSIF, 2008).

A implementação de uma política de avaliação de desempenho contribui para uma cultura organizacional orientada a resultados. Essa política promove uma interação entre colaboradores e a organização, tornando os funcionários conscientes de sua responsabilidade pelo sucesso institucional (Schikmann, 2010). No setor público, a superação de práticas arbitrárias exige a adoção de um modelo de gestão focado no desenvolvimento profissional e na aprendizagem contínua, gerando, assim, melhorias e rompendo paradigmas limitantes (BANDEIRA *et al.*, 2017).

A integração entre gestão de pessoas, gestão por competência e avaliação de desempenho precisam estar alinhados às estratégias da organização, permitindo que os objetivos individuais e institucionais sejam alcançados de maneira coesa e eficaz (Bergue, 2019). Além disso, a avaliação de desempenho é vista como parte de um processo mais amplo de gestão por competência, visando ao estímulo contínuo ao aprimoramento profissional e à redução da ênfase em critérios obsoletos, como a antiguidade (FILHO, 2011).

De acordo com Dutra *et al.* (2019), o processo de avaliação costuma ser estruturado em duas dimensões: a avaliação de resultados, que visa mensurar a complexidade das atribuições e responsabilidades assumidas pelo indivíduo, e a avaliação de comportamento, cujo foco recai sobre a forma como o indivíduo se relaciona com a organização em seu cotidiano profissional.

No modelo de PCCDAC proposto, opta-se pela realização conjunta da avaliação por competência e por complexidade. Essa estratégia, além de tornar o processo mais ágil e integrado, contribui para a redução da subjetividade frequentemente associada à avaliação por competências. Ao vincular a descrição das competências esperadas aos níveis de carreira e às entregas correspondentes, o

modelo promove maior clareza e precisão nos critérios avaliativos (DUTRA *et al.*, 2019).

Já a avaliação por comportamento, embora apresente um grau de subjetividade mais elevado em comparação às demais, é considerada um componente essencial do processo. O termo “comportamento” refere-se à qualidade da relação estabelecida pelo servidor com diferentes atores e elementos da organização, como colegas, chefias, subordinados, usuários, fornecedores, além do próprio trabalho desempenhado e dos desafios enfrentados no exercício da função. Para tornar essa avaliação mais estruturada, sugere-se a categorização dos aspectos comportamentais em três dimensões principais: a adesão aos valores institucionais, o relacionamento interpessoal e a atitude frente ao trabalho (DUTRA *et al.*, 2019).

Dessa forma, a construção de instrumentos voltados à avaliação comportamental exige a definição de um conjunto reduzido de comportamentos a serem observados, uma vez que cada item demandará múltiplas observações específicas. A literatura recomenda que esse conjunto não ultrapasse sete comportamentos, os quais podem se desdobrar em aproximadamente 20 a 30 aspectos observáveis. A inclusão de um número excessivo de variáveis torna o processo avaliativo demasiadamente complexo e operacionalmente inviável, o que tende a desestimular sua aplicação sistemática (DUTRA *et al.*, 2019).

A definição da escala utilizada no processo de avaliação é um aspecto muito importante para assegurar sua legitimidade e reduzir o grau de subjetividade. Avaliações que utilizam como critério a frequência com que a competência é demonstrada tendem a ampliar a subjetividade, pois esse tipo de escala dificulta a padronização entre avaliadores. Da mesma forma, escalas numéricas amplas, como as de 1 a 10, geram interpretações distintas entre avaliadores, o que compromete a confiabilidade dos resultados. A escala binária, por sua vez, é considerada simplista, pois classifica como satisfatório o desempenho de indivíduos que demonstram parcialmente a competência, o que reduz a precisão da avaliação (DUTRA *et al.*, 2019).

Nesse sentido, Dutra et al. (2019) propõe uma escala estruturada em quatro níveis: NA – não atende, D – em desenvolvimento, A – atende e S – supera. Essa configuração possibilita uma gradação mais equilibrada entre os níveis de desempenho, contemplando tanto os profissionais que ainda não atingiram o nível esperado quanto aqueles que o superam de forma significativa. O ponto “Em

Desenvolvimento” foi concebido para representar os casos em que a competência é demonstrada de maneira parcial, enquanto o ponto “Supera” exige critérios claramente definidos, de modo a evitar interpretações divergentes entre os avaliadores. Assim, é importante que os profissionais compreendam que o desempenho considerado adequado para o nível de complexidade da função deve ser classificado como “Atende”, reservando-se o critério “Supera” para os casos em que, além de cumprir todas as entregas esperadas, apresente resultados ou comportamentos que caracterizam um nível superior de desempenho (DUTRA *et al.*, 2019).

Para promover a consistência da avaliação e mitigar eventuais distorções subjetivas, é importante que tanto gestores quanto avaliados fundamentem suas análises em fatos e evidências observáveis. Essas evidências devem ser registradas no campo apropriado do instrumento de avaliação, servindo como base para justificar as percepções associadas a cada competência analisada (DUTRA *et al.*, 2019).

3.2.7 Tabelas Salariais

A construção das tabelas salariais fundamenta-se na definição de critérios que mensurem o nível de agregação de valor proporcionado pelos servidores, com base na complexidade de suas atribuições e responsabilidades (Dutra, 2013). Para cada nível identificado, corresponde-se uma faixa salarial específica, de modo a refletir o grau de exigência e contribuição associados à função desempenhada. Estudos indicam haver uma correlação significativa entre os níveis de complexidade das atividades e os respectivos valores salariais atribuídos, o que reforça a importância de alinhar a estrutura remuneratória à lógica de complexidade (DUTRA *et al.*, 2019).

Contudo, no contexto das organizações públicas, observa-se uma prática recorrente de adoção de uma única faixa salarial para determinado cargo e nível de carreira. Essa escolha busca favorecer a mobilidade funcional e reforçar os princípios de equidade e equilíbrio interno, evitando distorções que possam comprometer a coesão e a justiça percebida entre os membros da organização (DUTRA *et al.*, 2019).

3.2.8 Limitação de Vagas

No setor público, consolidou-se historicamente a expectativa de que todos os servidores avancem progressivamente nos degraus remuneratórios ao longo de suas carreiras, de modo que, ao se aposentarem, alcancem os níveis finais da tabela salarial. A perspectiva meritocrática, no entanto, desafia essa lógica ao admitir que alguns profissionais possam evoluir mais rapidamente, enquanto outros avancem de forma mais lenta ou mesmo não atinjam os patamares mais elevados da carreira. Tal concepção é amplamente aceita no setor privado, onde o acesso a posições de maior complexidade é naturalmente mais restrito e condicionado às necessidades organizacionais, uma vez que, em regra, não se espera que a maioria da força de trabalho ocupe cargos de alta senioridade. No setor público, entretanto, essa racionalidade é frequentemente comprometida por dispositivos legais que atribuem peso desproporcional a critérios como tempo de serviço e titulação acadêmica. Apesar de sua objetividade e pretensa equidade, tais critérios tendem a induzir acomodações, distorções na percepção de mérito e reconhecimentos desalinhados ao desempenho efetivo, dificultando a gestão estratégica de pessoas e o controle da folha de pagamento (VAN THIEL; LEEUW, 2002 *apud* DUTRA *et al.*, 2019).

Nas organizações públicas brasileiras, observa-se a convivência entre critérios meritocráticos e critérios tradicionais de tempo de serviço e titulação. No entanto, iniciativas recentes têm buscado reequilibrar essa equação, promovendo a redução gradual da centralidade do tempo e da titulação como únicos parâmetros de progressão, ao mesmo tempo em que fortalecem a meritocracia como princípio orientador da gestão de pessoas. Esse fortalecimento ocorre não apenas pela adoção de instrumentos formais, como planos de cargos e salários estruturados com base em modelos de gestão por competências, níveis de complexidade e mecanismos de avaliação de desempenho, mas também por meio da sensibilização dos próprios servidores e de suas entidades representativas. A compreensão de que o modelo meritocrático valoriza o bom desempenho, contribui para a eficiência organizacional e gera retornos mais efetivos à sociedade tem se consolidado como argumento central para a modernização das carreiras no setor público (Dutra *et al.*, 2019).

O crescimento profissional, compreendido como a progressão do indivíduo na direção de atividades mais elaboradas e complexas, está intrinsecamente condicionado à existência do chamado espaço ocupacional, isto é, à demanda

organizacional por tais atividades. Em outras palavras, ainda que o profissional apresente elevado potencial e invista no próprio desenvolvimento, sua trajetória de ascensão dependerá da disponibilidade de funções que exijam maior grau de complexidade. No entanto, essas oportunidades nem sempre estão disponíveis ou distribuídas de forma equitativa dentro da organização (DUTRA *et al.*, 2019).

Três fatores são reconhecidos como geradores de novos desafios profissionais: (1) o crescimento da própria organização, que, ao expandir suas atividades, cria demandas por trabalho em diferentes níveis de complexidade; (2) a saída de servidores, seja por aposentadorias, desligamentos voluntários ou outras formas de vacância, abrindo espaço para movimentações internas; e (3) o aumento da complexidade das funções organizacionais. No contexto do setor público, marcado por baixa rotatividade e estabilidade prolongada, as duas primeiras condições tendem a ocorrer com menor frequência. Dessa forma, a principal alternativa passa a ser o aprofundamento da complexidade das atividades desempenhadas, aspecto ainda pouco explorado nas organizações públicas. Assim, o contexto organizacional impõe limites objetivos ao crescimento profissional, o que pode gerar frustração entre aqueles que almejam ascensão, mesmo apresentando qualificação e desempenho adequados (DUTRA *et al.*, 2019).

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS / RELATO DE EXPERIÊNCIA

O objetivo deste capítulo consiste em apresentar, discutir e analisar a experiência vivenciada, descrevendo todas as atividades realizadas, os principais desafios, oportunidades e problemas encontrados durante todo o processo.

4.1 RESUMO DOS RESULTADOS DA PRIMEIRA ETAPA DA CONSULTORIA

A primeira fase da consultoria ocorreu no início de abril de 2021 e terminou no mesmo mês em 2022 com duração de 12 meses. O objetivo foi desenvolver um diagnóstico profundo de dois dos PCCRs vigentes do quadro geral e magistério e, a partir do diagnóstico realizado, proposições de melhorias para os PCCRs visando garantir a sustentabilidade financeira, considerando as disposições legais estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), ao mesmo tempo em que se buscava a melhoria dos desempenhos dos servidores e, conseqüentemente, da prefeitura.

Por não se tratar do objetivo desta dissertação, com o objetivo de auxiliar o leitor e contextualizá-lo, será abordado um breve resumo dos atuais PCCRs da prefeitura, com os principais problemas identificados sob a luz da gestão por competências juntamente com a proposição de melhorias baseada em um modelo alternativo de PCCR que serviu de base para a elaboração do novo PCCDAC.

4.1.1 Análise do Plano de Carreiras, Cargos e Remuneração da Prefeitura

Apesar do atual PCCR de 2016 ter sido desenvolvido sob a orientação de conceitos gerencialistas, a sua análise evidencia que a Diretoria de Recursos Humanos manteve práticas predominantemente burocráticas, previstas nas normas legais, sem incorporar efetivamente elementos do modelo gerencialista. Essa discrepância pode ser atribuída a resistências institucionais, que preservaram práticas tradicionais e limitaram os resultados esperados (Costa, 2008). Esse cenário reflete o fenômeno descrito por Secchi (2009), no qual reformas administrativas frequentemente resultam em impactos mínimos ou meramente retóricos. Assim,

embora inspirado no gerencialismo, o PCCR não promoveu mudanças estruturais na gestão e na cultura organizacional, restringindo seus efeitos (Bresser-Pereira, 2001).

Durante o diagnóstico realizado pelo GT-NIGEP, constatou-se que muitos servidores percebiam a elaboração do PCCR como influenciada por interesses pessoais, especialmente em termos financeiros. Tal percepção de desequilíbrio na remuneração compromete a harmonia organizacional, conforme Bergue (2019). Além disso, a insatisfação gerada pela falta de equidade salarial, um fator higiênico segundo Herzberg (1968), desmotiva os servidores. Estudos indicam que essa insatisfação pode superar os benefícios de incentivos como a formação continuada, prejudicando os objetivos do plano (Dutra et al., 2019). O descontentamento com a falta de valorização do mérito individual reforça a importância de um sistema que reconheça o desempenho efetivo dos servidores. Gestores da prefeitura apontam que a valorização do mérito reduziria a necessidade de ampliação do quadro de pessoal, otimizando os recursos humanos disponíveis (DUTRA *et al.*, 2019).

4.1.1.1 Cargo

O PCCR do quadro geral e o do magistério apresentam diferenças significativas. No quadro geral, o cargo é definido como um “conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades”, enquanto no magistério é descrito como um “centro unitário e indivisível de competência e atribuições”, enfatizando singularidade de competência e grau de complexidade, distanciando-se da gestão por competências.

O diagnóstico do GT-NIGEP revelou 132 cargos no quadro geral, enquanto o magistério possui apenas dois: “Professor” e “Professor de Educação Infantil”. Desde 2016, o PCCR do quadro geral sofreu mais de 122 alterações, incluindo criação e extinção de cargos, gerando custos adicionais e insatisfação entre servidores não beneficiados, comprometendo a percepção de justiça interna (DUTRA *et al.*, 2019).

Um exemplo recorrente envolve cargos administrativos com diferentes níveis de escolaridade, como “Agente Administrativo” e “Assistente Administrativo”, mas com funções similares, gerando insatisfação por desalinhamento entre hierarquia e atividades realizadas.

Outra crítica refere-se à discrepância entre os requisitos de escolaridade do Manual de Ocupações e o Código Brasileiro de Ocupações (CBO). Ocorre uma flexibilização para baixo, embora atenda à realidade local, pode comprometer a execução das tarefas, acelerar custos com progressão de carreira e prejudicar a equidade externa, especialmente em comparação com organizações que oferecem remuneração mais competitiva.

4.1.1.2 Carreira

A concepção de carreira difere entre os PCCRs do quadro geral e do magistério. No PCCR do magistério, a carreira é descrita de forma simplificada, compatível com sua estrutura de apenas dois cargos, enquanto no quadro geral, com 132 cargos, exige maior complexidade. A carreira no PCCR do quadro geral é definida como “uma série de classes do mesmo grupo profissional, hierarquizadas pelo grau de conhecimento necessário e orientadas pelas necessidades institucionais”.

O Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) do quadro geral estrutura os cargos públicos em cinco grupos profissionais, definidos com base no nível de escolaridade exigido para o ingresso. Os grupos profissionais básicos, GPB1 e GPB2, correspondem ao ensino fundamental incompleto e completo, respectivamente; o grupo profissional médio (GPM) abrange funções que exigem formação em nível médio ou técnico; e os grupos profissionais superiores, GPS1 e GPS2, referem-se ao ensino superior completo e à especialização, refletindo maior grau de complexidade, responsabilidade e especialização exigida para o desempenho das atribuições (DUTRA *et al.*, 2019).

No magistério, a carreira é estruturada em níveis e classes vinculados exclusivamente ao cargo de professor, evidenciando uma diferenciação simples, alinhada à natureza restrita do plano. Em contraste, no PCCR do quadro geral, os grupos profissionais atuam como eixos de carreira, organizados principalmente pela escolaridade mínima, conforme destacado por Dutra *et al.* (2019). Essa abordagem busca balancear a organização funcional com as exigências de qualificação, hierarquizando claramente os postos e priorizando requisitos educacionais (DUTRA *et al.*, 2019).

4.1.1.3 Promoção vertical/horizontal

Os servidores possuem duas formas de ascensão funcional nos PCCRs: promoção vertical e horizontal. A promoção vertical, ou "promoção de classe", ocorre com a obtenção de titulação superior ao requisito do cargo, permitindo progressão entre as quatro classes hierárquicas (A, B, C e D).

No magistério, a progressão é sequencial e vinculada a prazos mínimos, enquanto no quadro geral, abrange cinco grupos profissionais com requisitos específicos de escolaridade. Ambas as promoções não alteram o cargo ou grupo profissional do servidor, restringindo o desenvolvimento ao cargo inicial.

Servidores relatam desmotivação ao atingir o topo da carreira de forma precoce. Se trata de um problema recorrente nas estruturas tradicionais de progressão funcional no setor público. Tal sentimento está associado à ausência de novos incentivos após a última progressão possível, o que reduz o engajamento e o comprometimento com os resultados organizacionais (KLEIN & MASCARENHAS, 2016).

Devido à ausência de novos incentivos, como apontado por Klein e Mascarenhas (2016). A promoção com base apenas em titulações formais, sem levar em consideração os resultados efetivos, perceptíveis e mensuráveis gerados pelos indivíduos em benefício da organização (Dutra, 2013). Além disso, a predominância de critérios baseados exclusivamente em titulações formais para fins de promoção não é capaz de mensurar a efetiva entrega dos servidores para o município, ignorando os impactos reais e mensuráveis das entregas realizadas (DUTRA, 2013).

No magistério, além do exercício efetivo, a promoção horizontal exige participação em cursos de aperfeiçoamento, que enfrentam críticas quanto à qualidade e frequência. Embora alguns cursos tenham sido bem avaliados, há relatos de falta de investimentos por parte da administração pública.

No quadro geral, a promoção horizontal é autorizada por decreto, enquanto a vertical exige formação superior e período mínimo de um ano de exercício. Após o estágio probatório de três anos, servidores do quadro geral avançam dois níveis, enquanto no magistério, o avanço é de três níveis. Contudo, na prática, servidores do quadro geral também progredem três níveis, em desacordo com a legislação.

Após o período probatório, os servidores passam por avaliações bienais para progressão de dois níveis, com critérios pouco detalhados nos PCCRs. As estruturas de níveis diferem: no magistério, vão do nível 1 ao 30, enquanto no quadro geral variam entre grupos profissionais, refletindo diferenças no potencial de progressão antes da aposentadoria.

A interação entre promoção de classe e progressão de nível preserva o progresso acumulado. Um servidor promovido de uma classe para outra mantém o nível anterior, evitando retrocessos. Apesar disso, a ausência de instrumentos eficazes de avaliação e incentivo contínuo limita o impacto das promoções na motivação e no desempenho dos servidores (DUTRA *et al.* 2019).

4.1.1.4 Remuneração

A remuneração dos servidores é composta por uma série de itens (ao total 28 foram mapeados pelo GT-NIGEP), alguns previstos nas leis dos PCCRs e outros nos estatutos dos servidores da Prefeitura ou em leis próprias.

Como parte do projeto de consultoria, o GT-NIGEP conduziu um benchmarking salarial, comparando os vencimentos dos servidores da prefeitura em estudo com outras de porte semelhante, incluindo duas no Paraná, uma em Santa Catarina e outra em São Paulo. Esse estudo revelou que, em termos gerais, os vencimentos da Prefeitura estão ligeiramente acima da média observada entre as prefeituras analisadas. Esse posicionamento superior é relevante para manter uma percepção de equidade salarial externa, essencial para que a organização possa atrair e reter talentos, contribuindo para sua eficiência e eficácia ao longo do tempo (DUTRA *et al.* 2019).

Contudo, essa constatação parece carecer de maior divulgação dentro da própria Prefeitura, pois, segundo dados de questionários aplicados, aproximadamente 69% dos servidores acreditam que sua remuneração é inferior à de servidores de outras prefeituras municipais. Esse quadro pode ser atribuído a uma ineficiência na comunicação organizacional.

4.1.1.5 Sistemática da remuneração

Nos Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCRs) do quadro geral e do magistério, a estrutura salarial é composta por sete “tabelas salariais”, que funcionam como matrizes de valores fixos de salário, atribuídos a diferentes posições formadas pela combinação das classes (A, B, C e D) e dos níveis. Em ambas as estruturas, cada nível possui um aumento de 2% em relação ao anterior. No entanto, as classes apresentam variações significativas nos percentuais de aumento. No PCCR do magistério, por exemplo, os aumentos para a progressão entre classes são: 20% de A para B, 13% de B para C e 15% de C para D, totalizando um aumento composto acumulado de até 55,94% para o servidor ao longo das promoções.

No caso do PCCR do quadro geral, os percentuais de aumento entre classes são diferenciados de acordo com o grupo profissional e o nível de escolaridade exigido para progressão. Exemplo disso é o aumento de 2% para a conclusão do ensino fundamental, 4% para o ensino médio, e até 17% para a obtenção de um mestrado ou de uma segunda pós-graduação combinada com 10 anos de serviço. Esses aumentos variam amplamente: enquanto no grupo Profissional Básico 1 o aumento acumulado chega a 13,5%, no grupo Profissional Superior 2 alcança até 85,56%. Esse modelo salienta a valorização da obtenção de títulos e diplomas, mesmo que o impacto dessas formações sobre o desempenho prático e os resultados organizacionais não seja comprovado diretamente (DUTRA *et al.* 2019).

Um dos principais problemas identificados no PCCR do quadro geral é o fato de que as posições iniciais de algumas matrizes têm valores inferiores ao salário-mínimo. Embora cargos nessas posições sejam apenas “virtuais” e não contem com ocupantes diretos, esses valores baixos afetam as posições subsequentes, exigindo complementação salarial para vários servidores até que eles avancem o suficiente na matriz. Essa situação leva à ausência de incentivo para desenvolvimento de servidores em cargos menos valorizados, o que, segundo Klein e Mascarenhas (2016), pode impactar negativamente sua satisfação e, conseqüentemente, sua motivação e desempenho. O departamento de RH informou ao GT-NIGEP que essa situação tem, inclusive, resultado na necessidade de novos concursos devido à alta evasão de servidores em cargos com vencimentos abaixo do mínimo.

Outro aspecto crítico identificado é o risco de aumento insustentável da folha de pagamentos nos próximos anos, que pode levar a Prefeitura a atingir os limites de alerta e prudencial impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000). Projeções realizadas pelo GT-NIGEP indicam que, sob as regras dos atuais PCCRs, a folha de pagamentos pode atingir o limite de alerta (48,6% da receita) já em 2024 e o limite prudencial (51,3%) em 2026. Se o teto de 54% da receita com gastos de pessoal for alcançado, poderá haver congelamento das progressões e promoções dos PCCRs, comprometendo ainda mais a motivação e a atratividade das carreiras na administração pública local. Embora o limite máximo de 54% não seja superado nos próximos cinco anos, o alcance do limite de alerta a partir de 2024, e do limite prudencial em 2026, exigirá da Prefeitura uma revisão das diretrizes de evolução salarial e de promoção para assegurar a sustentabilidade da folha e o desenvolvimento equilibrado dos servidores.

4.1.1.6 Avaliação de desempenho

São utilizadas duas fichas de avaliação de desempenho para o quadro geral. A primeira é utilizada para o período de estágio probatório. Há também outra ficha de avaliação utilizada para avaliar periodicamente (2 anos) todos os servidores que fazem parte do que é tratado como quadro geral, composto por todos os servidores das mais distintas secretarias e áreas. O quadro do magistério, sendo que este utiliza uma ficha de avaliação própria. Outro ponto importante é que as fichas não passaram por alterações, também não existem indicadores, metas e/ou relatórios que poderiam indicar *gaps* de desempenho.

As maiores críticas da promoção por nível não estão no percentual, mas sim que todos acabam por atingir os critérios, mesmo se não tenham desempenhado as atividades favoravelmente. O desempenho tem dois principais critérios de apuração:

- a) Efetivo exercício e;
- b) Desempenho auferido na avaliação de desempenho.

Com relação ao efetivo exercício, as faltas por atestados parecem estar calculadas com base na previsão legal para conquistar a ascensão na carreira, conforme relataram servidores.

Quanto ao desempenho auferido na avaliação de desempenho, os servidores pontuaram diversas críticas, que são:

- a) ausência de treinamento dos avaliadores;
- b) avaliadores que não são chefias diretas;
- c) avaliação que não condiz com o serviço dos servidores;
- d) critérios da avaliação são insatisfatórios para medir o efetivo desempenho.

4.1.1.7 Processos de trabalho

Problemas no recrutamento foram identificados, com relatos de servidores recém-admitidos apresentando limitações incompatíveis com as funções, o que exige realocações e revela falhas nos critérios de seleção. Também foram observadas resistências à adesão a novos processos, dificultando a modernização e impactando a eficiência administrativa.

A ocupação de cargos comissionados, muitas vezes pautada em critérios políticos, resulta em nomeações de profissionais sem preparo adequado, prejudicando a gestão. Além disso, servidores que assumem funções de liderança sem remuneração correspondente enfrentam desmotivação, destacando a necessidade de critérios mais técnicos para essas designações (Dutra et al. 2019).

A falta de programas regulares de Treinamento e Desenvolvimento limita a capacitação dos servidores. No quadro geral, as iniciativas ainda são esporádicas, enquanto no magistério a capacitação depende de ofertas externas, pouco consistentes.

4.1.1.8 Percepção dos servidores sobre o atual PCCR

A atuação da Prefeitura em gestão de pessoas reflete um modelo burocrático, com insatisfações relacionadas ao Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR). Durante o projeto de consultoria, o GT-NIGEP identificou percepções dos servidores, evidenciando os seguintes pontos:

Quadro 12 - Percepções dos servidores do atual PCCR

Aspecto	Problema Identificado	Implicações
Plano de Cargos e Remuneração	- Remuneração insuficiente devido à complementação salarial.- Ineficiência nos avanços de classe e restrições de ascensão.- Incoerências na alocação em função da escolaridade.- Percepção de arbitrariedade nas alterações do plano.	- Percepção de ineficácia do plano.- Insatisfação e desmotivação dos servidores.- Desconfiança na imparcialidade.
Promoção por Nível e Classe	- Sensação de injustiça na Avaliação de Desempenho (AD).- Ausência de feedback e treinamentos para avaliadores.- Critérios limitantes para progressão, como titulações avançadas, sem impacto claro no desempenho.	- Desestímulo ao esforço individual.- Promoções percebidas como automáticas.- Dificuldade no controle de despesas.
Remuneração e Sustentabilidade	- Defasagem salarial nos quadros geral e do magistério.- Questionamento sobre o uso de recursos do FUNDEB.- Projeção de limites fiscais próximos em cenários futuros.	- Insatisfação com a remuneração.- Risco de ultrapassar limites fiscais.- Necessidade urgente de revisão do PCCR.
Processo de Trabalho e Recursos	- Falta de pessoal em áreas críticas.- Equipamentos obsoletos e uso de materiais próprios.- Resistência a atualizações tecnológicas.- Inadequação de formação para funções específicas.	- Baixa eficiência administrativa.- Prejuízo ao desempenho organizacional.- Desalinhamento com demandas atuais.
Conhecimento e Alinhamento	- Conhecimento setorializado e limitado.- Falta de compreensão sobre estrutura de custeio e ausência de registros sistemáticos.	- Paralisação de áreas por ausência de pessoal preparado.- Dificuldade na integração e na criação de visão estratégica.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos servidores (2025)

Desta forma, os servidores enxergam o PCCR com insatisfações que vão desde a remuneração inadequada até a falta de condições para o desenvolvimento de uma carreira satisfatória. Tais percepções não apenas afetam o moral, mas também a sustentabilidade financeira e a eficiência da Prefeitura.

4.1.2 Proposições de Melhorias na Primeira Fase da Consultoria

Diante das questões identificadas durante o diagnóstico, ao final do projeto da primeira fase de consultoria, foi apresentada uma proposta sintética de melhorias para os Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCRs) da Prefeitura. O objetivo dessa proposta foi proporcionar uma visão abrangente da situação atual, conforme diagnosticado pelo Grupo de Trabalho do Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública (GT-NIGEP). Em seguida, buscou-se oferecer um esboço de um modelo alternativo para os PCCRs, desenvolvido com base no referencial de gestão de pessoas por competências. No quadro a seguir se encontra um resumo do modelo alternativo de um PCCR que foi apresentado a prefeitura.

Quadro 13 - Resumo das proposições de melhorias na primeira fase de consultoria.

Proposta Principal	Fundamentação Teórica	Impactos Esperados
Cargos Amplos vs. Cargos Específicos	Substituição dos cargos específicos por três cargos amplos: Profissional de Gestão, Profissional de Nível Superior e Profissional de Nível Médio. Realocação flexível por competências.	Flexibilidade, redução da burocracia, gestão por competências, necessidade de formação interna.
Estrutura Funcional	Organização da carreira em três eixos funcionais, conforme o grau de complexidade e escolaridade.	Clareza nas funções, diferenciação por competência e responsabilidade, mobilidade interna estruturada.
Profissionais de Gestão e Cargos de Confiança	Criação do cargo de Profissional de Gestão com requisitos técnicos e estratégicos.	Profissionalização da liderança, continuidade das políticas públicas, modernização da gestão municipal.
Extinção de Cargos de Nível Fundamental	Eliminação de funções com exigência de escolaridade fundamental. Incentivo à conclusão do ensino médio e terceirização de funções residuais.	Otimização da força de trabalho, adequação ao novo modelo de competências, elevação do nível de qualificação dos servidores.
Ascensão Baseada nas Entregas	Promoção baseada na complexidade das funções e entregas realizadas, não apenas escolaridade e tempo de serviço.	Valorização do desempenho, meritocracia, alinhamento entre esforço individual e resultados organizacionais.
Avaliação de Desempenho	Avaliação por entregas, empenho e comportamento, com progressão vertical e horizontal e certificações periódicas.	Transparência na progressão, feedback contínuo, estímulo à excelência e alinhamento com objetivos públicos.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base na proposta do GT-NIGEP.

Todos esses aspectos foram contemplados no modelo alternativo proposto ainda na primeira fase da consultoria e fundamentaram a elaboração do PCCDAC na

segunda etapa. As especificidades de cada elemento mencionado foram discutidas no tópico 3.2 com maior profundidade. Nos tópicos subsequentes, serão detalhadas todas as atividades executadas pelo GT-NIGEP e a Prefeitura na segunda fase da consultoria a respeito do novo PCCDAC.

4.2 INÍCIO DA SEGUNDA FASE DA CONSULTORIA

Após a apresentação do modelo alternativo, a administração municipal decidiu dar início à segunda etapa da consultoria, voltada à criação e implementação do Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC). No quadro a seguir, apresenta-se uma síntese dos principais problemas identificados na primeira etapa da consultoria juntamente com a solução proposta pelo GT-NIGEP através do novo PCCDAC.

Quadro 14 – Proposta do GT-NIGEP aos problemas identificados

Problemas Identificados	Solução Proposta
Falta de estímulo para elevar o nível das entregas / Progressão automática baseada apenas em tempo e titulação, sem considerar desempenho	Implementação de um modelo de avaliação baseado em competências e entregas mensuráveis, conforme proposto por Dutra (2013), permitindo vincular progressões e promoções ao desempenho efetivo dos servidores, o que eleva o engajamento e estimula resultados consistentes.
Ausência de dispositivos que valorizem os bons servidores	Criação de instrumentos de valorização baseados em critérios meritocráticos, como promoções atreladas ao desempenho e reconhecimento por entregas qualificadas, promovendo justiça interna e fortalecendo a cultura de resultados (Dutra et al., 2019).
Impossibilidade de alocação de pessoal excedente entre as pastas	Adoção do modelo de cargos amplos e estruturação por eixos de carreira, possibilitando a realocação estratégica de pessoal conforme a necessidade organizacional, sem a exigência de novo concurso público (Dutra et al., 2019).
Duplicidade de cargos e funções, gerando sobreamento e risco de desvio de função	Redesenho dos cargos com base em agrupamentos ocupacionais amplos, organizados por eixos e níveis de complexidade, eliminando sobreposições e assegurando atribuições claras, compatíveis com as competências e entregas esperadas (Dutra, 2013; Dutra et al., 2019).

Disposições gerais, conceitos e regras divergentes entre leis e estatutos	Revisão e padronização normativa, integrando conceitos, definições e regras em um único marco legal, fundamentado na lógica da gestão por competências e alinhado aos princípios da administração pública (Moore, 1995; Dutra et al., 2019).
Dificuldade dos servidores em entender seu próprio plano de cargos, carreiras e remuneração	Criação de uma estrutura funcional mais inteligível, organizada por eixos e níveis de complexidade, facilitando a compreensão por parte dos servidores e promovendo maior adesão ao novo modelo (Dutra, 2013).
Insustentabilidade financeira da folha dentro de alguns anos	Estruturação das tabelas salariais com base no valor agregado das funções e nos diferentes graus de complexidade, associada à limitação de vagas nos níveis superiores, promovendo equilíbrio financeiro e sustentabilidade de longo prazo (Dutra, 2013; Dutra et al., 2019).
Avaliações de desempenho genéricas, que não avaliam competências e entregas de forma satisfatória	Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho estruturado em duas dimensões: competências e complexidade. O instrumento adota critérios observáveis e escalas consistentes (NA, D, A, S), conforme recomendado por Dutra et al. (2019).
Ausência de avaliação de desempenho dos avaliadores	Inclusão da etapa de avaliação dos avaliadores por meio de mecanismos de feedback estruturado e coleta de evidências, garantindo maior transparência e responsabilização (Dutra et al., 2019; Schikmann, 2010).
Critérios políticos na ocupação de cargos comissionados	Estabelecimento de critérios técnicos e objetivos para a nomeação em cargos comissionados, com base na verificação de competências, experiências e qualificações formais (Dutra et al., 2019).

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos relatórios do GT-NIGEP (2025)

No início da segunda etapa de consultoria o GT-NIGEP definiu os pontos prioritários de mudança para viabilizar a criação e implementação do PCCDAC. Estes pontos prioritários foram apresentados na reunião de alinhamento. O quadro a seguir apresenta as principais mudanças propostas.

Quadro 15 - Mudanças prioritárias

Mudanças Prioritárias	Descrição
Foco no PCCDAC	Redirecionamento do “foco” do PCCDAC, considerando de forma concomitante: os objetivos estratégicos da Prefeitura as especificidades de cada “unidade de negócio” (pastas) e público interno (servidores) e externo (população).
Níveis de Complexidade	Criação de critérios de promoção vinculados ao limite percentual de vagas conforme níveis de complexidade (requisitos de acesso + atribuições e responsabilidades + entregas esperadas) estabelecidos em eixos de carreira.
Eixos de Carreira	Atualização das atuais carreiras ao encontro de níveis de complexidade, diferenciando com clareza.
Planos de Sucessão	Estruturação de planos de sucessão e construção de equipes com profissionais com tempo e idades distintas a fim de preservar a gestão do conhecimento.
Sustentabilidade Financeira	Avaliação do impacto da remuneração no curto, médio e longo prazo. Para conciliar o desenvolvimento individual e organizacional de forma concomitante.
Organizacional	Auxiliar no alinhamento estratégico, organização administrativa integrada e no melhoramento dos processos internos para o fim de promover eficiência. Rever número de vagas por setor. Mudar dinâmica do RH.
Descrição de Cargos	Promover uma descrição de cargos diante da especificidade da prefeitura e das atuais realidades.
Possíveis Terceirizações	Buscar terceirizar atividades operacionais dos grupos GPB1, GPB2, GPM. Atividades operacionais presentes no GPS1 e GPS2 como serviços jurídicos e serviços ligados às áreas de engenharia. Manter equipes estratégicas e táticas.

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP (2023)

O redirecionamento do foco do PCCDAC surge como um elemento central na reformulação do plano, reforçando a necessidade de considerar de forma integrada os objetivos estratégicos da administração municipal, as particularidades das unidades organizacionais e os interesses dos diferentes públicos envolvidos (DUTRA *et al.*, 2019).

A implementação de critérios de promoção vinculados aos níveis de complexidade busca estabelecer uma estrutura mais clara e meritocrática para a progressão na carreira, promovendo maior transparência e alinhamento com as demandas organizacionais. Nesse contexto, a atualização dos eixos de carreira contribuirá para uma diferenciação mais precisa entre os distintos níveis de complexidade funcional. Além disso, o estabelecimento de limites percentuais de vagas favorece a sustentabilidade do plano no médio e longo prazo, e assegura que as funções de maior complexidade sejam ocupadas pelos servidores mais qualificados, otimizando o uso dos recursos públicos e evitando promoções

desnecessárias para cargos cuja complexidade não corresponda às atividades efetivamente desempenhadas (DUTRA *et al.*, 2019).

Além disso, a criação de planos de sucessão possibilita a formação de equipes heterogêneas, compostas por profissionais com diferentes tempos de serviço e idades, garantindo a continuidade e a qualidade dos serviços prestados, mesmo diante de mudanças no quadro de pessoal (DUTRA *et al.*, 2019).

A sustentabilidade financeira também se apresenta como um fator crítico, exigindo simulações do impacto das remunerações em diferentes prazos. Esse processo tem como objetivo garantir a viabilidade do plano sem comprometer as finanças públicas, promovendo um equilíbrio entre o desenvolvimento individual dos servidores e as necessidades da administração.

No âmbito organizacional, as mudanças propostas têm como objetivo aprimorar a estrutura administrativa, revisar o número de vagas por setor e reformular a dinâmica do setor de recursos humanos, promovendo maior eficiência e integração dos processos internos.

A revisão das descrições de cargos permitirá maior precisão na definição das atribuições e responsabilidades de cada função, refletindo a realidade operacional da Prefeitura e alinhamento com os princípios da gestão por competências. Além de simplificar e diminuir o número das funções.

Por fim, a possibilidade de terceirização de atividades operacionais em determinados grupos funcionais será analisada como uma alternativa para otimizar recursos e priorizar áreas estratégicas. A proposta inclui a terceirização de atividades operacionais em grupos específicos (GPB1, GPB2, GPM) e a de serviços jurídicos e de engenharia (GPS1, GPS2), permitindo que a Prefeitura concentre esforços em atividades de maior impacto organizacional.

4.2.1 Pesquisa Sobre as Expectativas dos Servidores

Logo no início da segunda etapa da consultoria, antes da reunião de alinhamento, foi enviada uma pesquisa aos servidores que compunham a comissão do novo PCCDAC com o objetivo de levantar suas expectativas em relação à nova proposta. Abaixo se encontra uma tabela com os resultados da pesquisa.

Quadro 16 – Resultado da pesquisa das expectativas dos servidores

Dimensão Investigada	Principais Resultados
Expectativas em relação ao novo PCCDAC	78% dos respondentes demonstraram expectativas favoráveis à proposta. Os principais benefícios esperados foram: estrutura de carreira mais organizada, melhores condições de trabalho e sistema de avaliação mais justo. Nenhum servidor considerou o processo simples (0%), evidenciando a percepção sobre a complexidade da reformulação.
Funções esperadas de um PCCR	Mais de 77% dos respondentes concordaram que o PCCR deve: (a) aumentar a eficiência da prefeitura; (b) incentivar o desempenho; (c) melhorar a qualidade dos serviços; (d) valorizar servidores com bom desempenho. Isso reforça o caráter estratégico do instrumento para a gestão de pessoas.
Percepção sobre o atual PCCR (2016)	Nenhum respondente considerou o atual PCCR adequado. Para 67%, são necessárias apenas mudanças pontuais; 33% defendem reformulação ampla. A maioria destacou a urgência de revisão para garantir equidade, valorização e sustentabilidade.
Capacidade de incentivo ao desempenho	78% afirmaram que o PCCR vigente não incentiva o bom desempenho, apontando ausência de critérios claros de avaliação e progressão, bem como falta de mecanismos de reconhecimento.
Aspectos mais críticos do PCCR atual	Mais de 77% identificaram dois pontos prioritários para revisão: (a) valores das tabelas de vencimentos e (b) regras de progressão. A remuneração foi o aspecto mais citado, exigindo realinhamento com os objetivos estratégicos da gestão pública.
Associação de palavras com "BOM PCCR"	As palavras mais recorrentes foram: Valorização, Desempenho, Motivação, Justiça, Reconhecimento, Carreira, Qualificação e Planejamento. Elas indicam a expectativa de que o PCCR seja um instrumento justo, dinâmico e orientado ao desenvolvimento dos servidores.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos resultados da pesquisa (2025)

Os resultados indicam que a maior parte dos respondentes apresenta expectativas positivas em relação ao novo PCCDAC, sobretudo pela possibilidade de estruturar melhor as carreiras, criar condições de trabalho mais adequadas e adotar critérios de avaliação considerados mais justos. Ao mesmo tempo, a percepção da complexidade do processo foi unânime, revelando que a reformulação não é vista como simples. A análise também mostra que mais de 77% compreendem o PCCR como um instrumento estratégico, associado ao aumento da eficiência da prefeitura, ao incentivo ao desempenho e à valorização dos servidores.

Em contrapartida, a avaliação dos PCCRs de 2016 foram predominantemente críticas: nenhum servidor o considerou adequado, 67% apontaram necessidade de ajustes pontuais e 33% defenderam reformulação ampla. Os principais problemas destacados foram a ausência de mecanismos de incentivo ao desempenho, critérios pouco claros de progressão e defasagens salariais. Nesse sentido, a associação de palavras como “valorização”, “desempenho”, “motivação” e “justiça” ao conceito de um “bom PCCR” mostra a expectativa de que o novo modelo seja capaz de alinhar remuneração, carreira e desenvolvimento profissional de forma coerente com os objetivos organizacionais.

Um ponto de atenção é que 67% dos respondentes acreditam que apenas algumas mudanças seriam suficientes, enquanto 33% defendem uma reformulação mais ampla. Esse dado sugere que, para a maioria, há pontos específicos a serem corrigidos, sem a necessidade de reestruturação completa. No entanto, é importante que essas modificações sejam suficientemente significativas para garantir maior equidade na gestão de pessoas, valorização dos servidores e sustentabilidade financeira no médio e longo prazo.

4.2.2 Reuniões de Co-criação.

As reuniões de co-criação foram a principal estratégia para apresentar as propostas elaboradas pelo GT-NIGEP e submetê-las à análise, críticas e sugestões da comissão do PCCDAC e dos demais grupos envolvidos. A reunião de alinhamento realizada em 14 de fevereiro, por ser a reunião inicial, teve como objetivo retomar os resultados da primeira etapa da consultoria, apresentar a estrutura, o cronograma, a metodologia e um esboço preliminar do eixo de carreiras, além de apresentar as equipes. Por essa razão, seu resumo não será abordado neste tópico (Ver tópicos 2.4 e 4.1).

As demais reuniões (Ver quadro 6) serão apresentadas por meio de um resumo dos principais questionamentos levantados pela comissão do novo PCCDAC e pelos demais grupos. No entanto, este capítulo não se aprofundará nos temas discutidos, uma vez que serão discutidos nos tópicos específicos correspondentes.

4.2.2.1 Primeira rodada reunião de co-criação

A primeira reunião de co-criação ocorreu no dia 4 de maio de 2023, contou exclusivamente com a participação da comissão especial para o novo PCCR. Seu objetivo foi apresentar as primeiras propostas para o PCCDAC, incluindo:

- a) A integração dos propósitos da Prefeitura com as carreiras, cargos e remunerações, (ver quadro 14);
- b) A definição de uma gestão de carreiras baseada em competências (ver tópico 4.3.2);
- c) Uma discussão inicial sobre avaliação de desempenho e resultados (ver tópico 3.2.5)

Os principais apontamentos feitos pela comissão especial foram registrados pelo GT-NIGEP e foram utilizados para o aprimoramento dos itens discutidos nesta reunião. A seguir, apresenta-se uma tabela com essas observações.

Quadro 17 - Principais apontamentos da primeira rodada de reuniões

Principais Apontamentos	Detalhes/Observações	Encaminhamentos/Ações do GT-NIGEP
Necessidade de reformulação do sistema de avaliação funcional	A reformulação deve contemplar aspectos posturais e de desempenho. Pode ser realizada através de uma única “ficha” de avaliação. Deve-se determinar se os aspectos posturais serão considerados para pontuação ou habilitação/eliminação da possibilidade de evolução na carreira.	O GT-NIGEP estruturou uma matriz de avaliação por competências e resultados, com o objetivo de avaliar as entregas efetivas a partir de mensuráveis observáveis. Separadamente foi criado uma ficha de avaliação postural (Dutra et al., 2019).
Demanda por mecanismos para garantir avaliações adequadas	Necessidade de criar mecanismos que impeçam avaliadores, intencionalmente ou não, de deixar de realizar avaliações de maneira adequada, levando em consideração	Foi definida a criação de uma Comissão de Avaliação permanente, responsável por validar e revisar os processos. Além disso, avaliadores serão avaliados e punidos caso não realizem as avaliações de maneira adequada.

	o desempenho real e não critérios pessoais.	
Consideração de cargos específicos na área da educação	Necessidade de considerar os cargos de "cuidador" e "auxiliar de cuidador" na nova proposta. Também se levantou a necessidade de investigar se o cargo proposto de "auxiliar da educação" atende às necessidades atuais da prefeitura.	O GT-NIGEP concluiu a necessidade destas funções e as incluiu por meio de um eixo auxiliar destinado a profissionais com formação técnica e ensino médio. atendendo as necessidades da prefeitura
Definição de quantidade de vagas para níveis dentro das novas carreiras	Avaliar os efeitos da permanência de servidores próximos à aposentadoria aguardando vaga para promoção, o que pode gerar represamento de vagas não desejável.	O GT-NIGEP reforçou a importância da limitação de vagas, para a sustentabilidade do plano, diminuição dos impactos excessivos na folha de pagamento, atenuar percepções de injustiça entre os servidores (Dutra et al., 2019).
Avaliação do impacto do processo de transição sobre servidores "aposentados com paridade"	Necessidade de verificar como o processo de transição para o novo plano irá afetar servidores aposentados com paridade. Simulações serão feitas.	O GT-NIGEP desenvolveu simulações de impacto financeiro e de carreira, assegurando aderência à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e sustentabilidade no longo prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

4.2.2.2 Segunda rodada de reunião de co-criação

A segunda rodada de reuniões de co-criação aconteceu no dia 6 de julho de 2023, contou com a participação da comissão especial instituída para o novo PCCDAC, bem como de representantes dos grupos das áreas da saúde, educação e do instituto responsável pela previdência, pensões e aposentadorias dos servidores. Abaixo segue os quadros com os principais questionamentos dos grupos e a resposta do GT-NIGEP.

4.2.2.2.1 Comissão especial para o novo PCCDAC

O encontro com a comissão para o novo PCCDAC teve como principal objetivo apresentar e discutir as propostas iniciais para o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), com destaque para os seguintes pontos:

- a) Apresentação geral das diretrizes e fundamentos do novo PCCDAC (ver tópico 3.2);
- b) Exposição do andamento do processo de implementação do modelo;
- c) Apresentação da segunda versão do eixo de carreiras (ver tópico 4.3.3);
- d) Definição dos limites de vagas com base nos blocos de níveis de promoção (ver tópico 4.4.1.4);
- e) Vinculação da avaliação de desempenho às entregas efetivamente realizadas (ver tópico 3.2.6);
- f) Estabelecimento de avaliações de desempenho com periodicidade anual;
- g) Estruturação do modelo de progressão horizontal em consonância com os níveis de carreira (ver tópico 4.4);
- h) Proposição das regras para a transição entre as tabelas salariais vigentes e a nova estrutura remuneratória (ver tópico 4.7).

Com base na apresentação, segue um quadro com os principais apontamentos realizado pelo grupo:

Quadro 18 - Principais questionamentos Comissão para o novo PCCDAC Segunda rodada de reuniões

Questionamento dos Servidores	Resposta da Equipe NIGEP	Encaminhamentos/Ações do GT-NIGEP
Na ocorrência de solicitações de mudança de cargo partindo dos servidores, as funções de origem podem ficar "descobertas" com mão de obra insuficiente.	Será realizado um levantamento pelo setor de Recursos Humanos, com apoio da Procuradoria, para avaliar situações reais e hipotéticas que possam gerar dúvidas ou inseguranças na implementação da proposta.	A decisão de mudança ficara a cargo das necessidades do município. Sugeriu-se um planejamento permitindo prever riscos de lacunas e planejar reposições. Esta etapa não foi realizada devido a interrupção do contrato.
Havendo vaga para determinada função para a qual há candidatos aprovados em concurso público "aguardando convocação" e servidores efetivos que cumprem os requisitos e têm interesse na vaga, qual deles teria a preferência?	A equipe do NIGEP/FAUEL-UEL irá analisar essa questão e apresentar as soluções mais adequadas para o contexto da prefeitura.	GT-NIGEP propôs que os servidores efetivos teriam preferência a vaga disponível. Na ausência de servidores que preencham os requisitos de acesso para promoção, ou não demonstre interesse a Secretaria de Administração deverá providenciar a realização de concurso público.
Sabendo que na abertura de um concurso público para os cargos amplos, havendo a especificação sobre a função de atuação e requisitos específicos, a administração pública, por interesse próprio e contrário ao do servidor, poderia legalmente movimentar esse servidor?	A questão será analisada com base nas legislações vigentes e nas diretrizes do novo PCCDAC.	O GT-NIGEP estabeleceu que a movimentação deve respeitar perfil de competências do servidor e sua vontade, interesse institucional e princípios legais.
A movimentação do servidor para uma função diferente daquela para a qual ele fez o concurso, foi aprovado e convocado, sem o interesse do servidor, não poderia ser compreendido como desvio de função?	Será avaliada a legalidade dessa movimentação e os impactos sobre os direitos dos servidores.	O GT-NIGEP estabeleceu que a convocação será somente para a função que o indivíduo se candidatou no concurso.
No caso da movimentação de um servidor para uma função diferente, o que acontece com o nível e, conseqüentemente, com o salário?	A definição dos critérios para movimentação e impacto na progressão salarial será debatida em conjunto com a administração municipal e a equipe jurídica.	O GT propôs que a remuneração acompanhasse a complexidade do cargo e as competências requeridas, estabelecendo critérios objetivos para progressão e mobilidade, evitando distorções.
Considerando a proposta de cargos amplos, haveria facilidades para realocação dos servidores readaptados? Os servidores que se encontram nessa situação poderiam ser realocados também?	Será realizada uma consulta às legislações pertinentes para verificar as possibilidades de realocação desses servidores, garantindo segurança jurídica para a administração pública e para os próprios servidores.	Foi sugerido um plano de realocação funcional com base no mapeamento de competências, respeitando restrições médicas e possibilitando aproveitamento das capacidades disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

4.2.2.2 Representantes da saúde

Apresentação do modelo de PCCDAC proposto para a Prefeitura, teve com enfoque nos tópicos direcionados para a área da Saúde, com o objetivo de levantar a opinião dos participantes acerca das propostas e identificar possíveis pontos fracos e/ou problemáticos para a realidade da área. A apresentação teve como foco:

- a) Expor o andamento dos trabalhos e próximos passos;
- b) Apresentar características gerais do novo PCCDAC (ver tópico 4.3.3);
- c) Apresentar características específicas a área da Saúde do novo PCCDAC;
- d) Levantar demandas específicas.

Com base na apresentação, segue um quadro com os principais apontamentos realizado pelo grupo:

Quadro 19 - Principais questionamentos grupo saúde na segunda rodada de reuniões

Questionamento dos Servidores	Resposta da Equipe NIGEP	Encaminhamentos/Ações do GT-NIGEP
Alguns cargos possuem remuneração inferior ao praticado na região, podendo desestimular profissionais a ocupá-los. Além disso, há cargos de nível superior recebendo o mesmo que cargos de nível médio. Para cargos com piso estabelecido, como Agente Comunitário de Saúde (ACS), a complementação salarial impede a percepção da progressão na carreira.	Será realizada uma análise interna e externa para avaliar os vencimentos dos cargos da saúde, comparando com outros municípios e considerando a realidade local. A complementação salarial será extinta na transição das tabelas salariais.	Os salários que recebem abaixo do mínimo foram reajustados na nova tabela. Por meio de um benchmarking salarial, comparando os vencimentos dos servidores da prefeitura em estudo com outras de porte semelhante, incluindo duas no Paraná, uma em Santa Catarina e outra em São Paulo. Esse estudo revelou que, em termos gerais, os vencimentos da Prefeitura estão ligeiramente acima da média observada.
Os servidores demonstraram preocupação com as diferenças entre unidades de saúde, onde o volume de atendimentos pode impactar na avaliação de desempenho. Além disso, destacaram que as condições de trabalho influenciam diretamente o desempenho.	Os critérios de aferição serão definidos com cautela para garantir que a avaliação seja justa, independentemente da unidade de trabalho. Posteriormente, os representantes da saúde serão convidados a opinar sobre os critérios pré-estabelecidos.	Não foi realizado devido a interrupção do contrato

<p>Foi questionado como serão definidas as competências, considerando que alguns conselhos de classe (como o CRM) estabelecem requisitos específicos. Além disso, os servidores destacaram a necessidade de definir atribuições de forma detalhada, especialmente para os cargos da saúde, que não seguirão mais a classificação CBO. Também foi mencionada a inclusão de novas atribuições para os ACS, como testes rápidos e aferição de pressão arterial.</p>	<p>As competências considerarão tanto as diretrizes dos conselhos de classe quanto as necessidades específicas da prefeitura. A definição das atribuições contará com apoio da área da saúde para adequação. A avaliação de desempenho levará em conta as condições de trabalho. Os representantes da saúde serão consultados antes da versão final.</p>	<p>Seria realizado mapeamento de competências técnicas e comportamentais específicas da área da saúde, alinhado a conselhos de classe e necessidades institucionais. Não foi realizado devido a interrupção do contrato.</p>
<p>Foram levantadas dúvidas sobre como ocorrerá a transição para o novo plano, incluindo mudanças nas tabelas salariais, níveis e cargos, critérios de progressão na carreira e consideração de titulações e diplomas. Também foi questionado como serão estruturadas as tabelas para cargos com diferentes cargas horárias.</p>	<p>Todas as questões estão sendo consideradas no desenvolvimento do novo plano. Serão apresentadas simulações para demonstrar como ocorrerá o reenquadramento e facilitar a compreensão dos servidores.</p>	<p>O enquadramento será feito por faixa salarial, ou seja, o servidor será enquadrado na nova tabela no nível e classe com base no seu salário atual.</p>
<p>Necessidade e desejo para contemplar também os profissionais que não possuem formação superior, como auxiliares, técnicos e agentes.</p>	<p>Será estudada a inclusão de um eixo auxiliar dedicado a profissionais com formação técnica e ensino médio.</p>	<p>Foi estruturado um eixo auxiliar de carreira, contemplando níveis de complexidade compatíveis com a formação técnica e de ensino médio para a saúde e educação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

4.2.2.2.3 Representantes da educação

Apresentação do modelo de PCCDAC proposto para a Prefeitura, teve com enfoque nos tópicos direcionados para a área da Educação, com o objetivo de levantar a opinião dos participantes acerca das propostas e identificar possíveis pontos fracos e/ou problemáticos para a realidade da área. A apresentação teve como foco:

- a) Expor o andamento dos trabalhos e próximos passos;
Apresentar características gerais do novo PCCDAC (ver tópico 4.3.3);
- b) Apresentar características específicas a área da Educação do novo PCCDAC;
- c) Levantar demandas específicas.

Com base na apresentação, segue um quadro com os principais apontamentos realizado pelo grupo:

Quadro 20 - Principais questionamentos grupo educação segunda rodada de reuniões

Questionamento dos Servidores	Resposta da Equipe NIGEP	Encaminhamentos/Ações do GT-NIGEP
Os participantes solicitaram que o curso de magistério seja considerado como requisito para atuação, além do curso superior, pois os profissionais com essa formação apresentam melhor desempenho no contexto da prefeitura.	A solicitação será analisada e considerada na adequação do novo PCCDAC.	Foi atendido com a criação de um eixo auxiliar contemplando estas funções no cargo profissional da educação.
O absenteísmo é um problema crônico, pois a apresentação de atestados não impacta na progressão na carreira. Isso pode levar alguns servidores a utilizarem essa prática de forma indevida, prejudicando a instituição e os colegas de trabalho.	Será conduzida uma análise considerando as determinações jurídicas vigentes para propor medidas que eliminem ou mitiguem esse problema.	Foi incluído critério de assiduidade vinculado a avaliação de competências e resultados. Além da inclusão de faltas injustificadas nos últimos dois anos como requisito para a promoção e progressão.
Há preocupação com a condução das avaliações de desempenho, pois, mesmo com critérios objetivos, os avaliadores podem não aplicá-las corretamente, tornando-as apenas formais ou favorecendo alguns servidores com base em critérios pessoais.	Os avaliadores serão responsabilizados pelas avaliações que realizarem e sofrerão punições em caso de desvios. As formas de fiscalização e punição estão em desenvolvimento e serão apresentadas posteriormente.	O GT propôs avaliação das lideranças e punições em caso de desvios, além da criação de uma comissão de avaliação de desempenho para a aplicação e o acompanhamento do processo avaliativo.
Como será tratada a situação dos professores atualmente no nível médio diante da exigência de ensino superior? Haverá reposicionamento automático? Será exigida a realização do curso superior? Haverá prazo para essa adequação? Existirá algum ganho salarial imediato?	Serão realizadas simulações para melhor compreensão dos impactos das mudanças. Também será levantada a quantidade de professores atualmente no nível médio para que alternativas sejam debatidas com os interessados.	Foi atendido com a criação de um eixo auxiliar contemplando estas funções no cargo profissional da educação.
A readaptação de servidores na área da educação é problemática, pois, mesmo mantendo os benefícios do PCCDAC do magistério, há dificuldades na realocação e necessidade de novos profissionais para suprir a demanda.	Será realizada uma análise jurídica específica para apontar alternativas legais que atendam tanto à administração pública quanto aos servidores.	Não foi realizado devido a interrupção do contrato

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

4.2.2.2.4 Representantes do instituto de previdência, pensões e aposentadorias dos servidores.

A reunião com o Instituto de Previdência, Pensões e Aposentadorias dos Servidores teve como objetivo identificar possíveis impactos do novo PCCDAC tanto para os servidores aposentados quanto para o próprio instituto. Dessa forma, o encontro permitiu levantar aspectos relevantes para a formulação do plano.

A instituição administra dois grupos distintos de aposentadoria devido às mudanças nas regras previdenciárias ao longo do tempo. O primeiro grupo é composto por servidores aposentados com paridade, ou seja, aqueles que se aposentaram até 2003, totalizando aproximadamente 700 servidores. A paridade estabelece um vínculo direto entre a remuneração do servidor aposentado e o cargo e nível ocupados no momento da aposentadoria. Assim, na transição do plano atual para o novo, esses servidores deverão ser reposicionados de forma equivalente aos servidores ativos que ocupam o mesmo cargo e nível.

O segundo grupo, denominado previdenciário, abrange os servidores que ingressaram após 2003 e estão sujeitos a regras previdenciárias distintas. As principais diferenças entre os dois grupos estão detalhadas na tabela a seguir:

Quadro 21 - Diferenças entre os grupos de aposentadoria

Financeiro	Previdenciário
Servidores aposentam-se com o valor do último salário.	Servidores aposentam-se com a média das contribuições.
Atualmente, a prefeitura realiza um aporte financeiro de aproximadamente R\$ 3,7 milhões.	Não há aporte financeiro da prefeitura.
Não há ingresso de novos servidores neste grupo.	Novos servidores são automaticamente vinculados a este grupo.
Em termos de gestão atuarial, é vantajoso que os servidores permaneçam por mais tempo nos níveis mais elevados, com maiores salários.	Em termos de gestão atuarial, é vantajoso que os servidores evoluam na carreira ao longo de toda sua permanência na prefeitura.

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP (2023)

Os principais pontos de atenção levantados na reunião foram:

- a) A vigência de regras de aposentadoria que permitem a aposentadoria precoce de servidores ainda aptos para o pleno desempenho das funções é vista como problemática.

- b) Professores(as) que possuem vantagens previdenciárias continuam a ter direito a esses benefícios mesmo quando exercem funções diferentes, como atividades administrativas e de apoio.
- c) Na transição do plano de carreira, especialmente na reestruturação das tabelas salariais, o aumento dos vencimentos impactará os servidores aposentados com paridade.

4.2.2.3 Terceira rodada de reuniões de co-criação

A terceira rodada de Reuniões de co-criação no dia 16 de novembro de 2023, contou com a participação da comissão especial instituída para o novo PCCDAC, bem como de representantes dos grupos das áreas da saúde, educação. Foram apresentados os conceitos de competência, complexidade e cargo amplo, com a definição de percentuais limitados de vagas dentro dos níveis (ver tópico 4.4.1.4). Além disso, foi apresentado também:

- a) A versão mais recente dos eixos de carreira, aprimorada em relação à versão discutida na reunião anterior (ver tópico 4.3.4);
- b) Apresentação da estrutura matriz de competências (ver tópico 4.6);
- c) Exposição dos conceitos de progressão e promoção (ver tópico 4.4);
- d) Transição dos cargos para as funções na versão final (ver figura 14).

Foram mostrados possíveis modelos de evolução na carreira, através de simulações em dois formatos distintos: o primeiro com dois níveis de complexidade e 15 subníveis; e o segundo com três níveis de complexidade e 24 subníveis, cada um com percentuais específicos de aumento e regras distintas para avanço. As porcentagens finais de progressão e promoção foram enviadas no projeto de lei estando descritas no tópico 4.7.

A apresentação foi a mesma para todos os grupos. Abaixo segue os principais questionamentos dos servidores:

4.2.2.3.1 Reunião grupo da saúde

Quadro 22 - Principais questionamentos do grupo da saúde na terceira rodada de reuniões

Questionamento dos Servidores	Resposta da Equipe NIGEP	Encaminhamentos/Ações do GT-NIGEP
Ausência de vagas em determinado nível de Complexidade	Necessidade de abertura de vaga para o nível de complexidade almejada e número de vagas definidos para nível de complexidade, diante da necessidade e conveniência da prefeitura. Ampliação das vagas por nível é diante das demandas.	As restrições de vagas serão aplicadas de modo que o número de servidores ocupantes dos cargos não poderá exceder os seguintes percentuais: a) Classe C: até 25% do total de ocupantes do cargo; b) Classe B: até 30% do total de ocupantes do cargo; c) Classe A: até 45% do total de ocupantes do cargo; d) Demais classes: distribuição proporcional das vagas, caso existam.
Vagas seriam definidas por nível, mas devidamente justificadas pelo gestor, RH e procuradoria, sem afetar a sustentabilidade do plano.	Justificativa do gestor da área, RH e procuradoria para abertura de novas vagas.	Critérios a serem definidos não foram realizados devido a interrupção do contrato
Processo de transição/reenquadramento	Transição realizada com base no salário do servidor, vencimento, valor que está na tabela salarial.	O enquadramento será feito por faixa salarial, ou seja, o servidor será enquadrado na nova tabela no nível e classe com base no seu salário atual.
Como seriam os requisitos para Promoção por nível e classe?	Promoção por nível: (Y) escolaridade/habilitação; (X) entregas previstas para cada competência. Promoção internível: ampliação da entrega, experiência, volume de atividade, disseminação de conhecimento (relatórios e fluxogramas), registro de atividades.	Baseia-se em níveis de complexidade previamente definidos e utiliza escalas de desempenho para aferir o grau de atendimento das entregas atribuídas a cada competência.
O diploma ainda seria requisito para ascensão?	Diploma é um dos requisitos para alcançar nível superior, critério para promoção.	A Diplomação seria um dos requisitos para a ascensão na carreira.
Como seria a ausência de interesse de servidores para função determinada ou falta de requisito?	Abertura de concurso para a função, podendo abrir para servidores.	O GT-NIGEP determinou que, na ausência de servidores que preencham os requisitos de acesso para promoção à classe subsequente em um período compatível com o interesse e a necessidade da administração municipal, a Secretaria de Administração deverá providenciar a realização de concurso público.
Salário vai superar a complementação	Será corrigido na transição das tabelas.	Os salários que recebem abaixo do mínimo foram reajustados na nova tabela.

Como será a avaliação de desempenho?	Com base nas entregas e indicadores.	Avaliação de Competências e Resultados baseado nas entregas reais. E avaliação postural com o objetivo mensurar a conduta profissional do servidor a partir de critérios éticos e comportamentais.
--------------------------------------	--------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

4.2.2.3.2 Reunião grupo da educação

Quadro 23 - Principais questionamentos do grupo da educação na terceira rodada de reuniões

Questionamento dos Servidores	Resposta da Equipe NIGEP	Encaminhamentos/Ações do GT-NIGEP
Avaliadores	Será investido tempo para a formação dos avaliadores, pois a Avaliação é um instrumento crucial para Administração Pública e precisa corresponder à realidade. Avaliadores também passarão por avaliação. Avaliador deve estar em mesmo nível ou superior ao do avaliado. O avaliador estará sujeito à lei de improbidade administrativa em casos de corrupção, prevaricação, concussão. Haverá comissão avaliadora.	Na fase da implementação do modelo estava previsto programas de capacitação específicos para avaliadores, além de mecanismos de responsabilização e checagem por comissão de avaliação de desempenho
Promoção	Idiomas, informática e certificações específicas serão consideradas.	A promoção está condicionada à participação em programas de capacitação e à correspondente Avaliação de Desempenho, que verificará o cumprimento efetivo das competências exigidas para a função exercida.
Reenquadramento	Reenquadramento será com base em salário.	O enquadramento será feito por faixa salarial, ou seja, o servidor será enquadrado na nova tabela no nível e classe com base no seu salário atual.
Achatamento salarial	Será verificada a possibilidade de correção do achatamento salarial.	As tabelas salariais foram reestruturadas por eixos de complexidade, reduzindo distorções e promovendo diferenciação entre níveis de escolaridade e responsabilidade. Foi conduzida uma revisão estrutural que agrupou funções com atribuições e níveis de complexidade semelhantes
Promoção por escolaridade	A promoção e progressão passam a estar relacionadas à responsabilidade e não exclusivamente à entrega de diploma.	A Diplomação será um dos requisitos para a ascensão na carreira.

Carga horária	Padronização de carga horária em 20, 30 e 40 horas. Vencimento proporcional à carga horária.	Havia a intenção de padronização das cargas horárias e proporcionalidade nos vencimentos, mas não foi realizado devido a interrupção do contrato
Gratificações para diretor e coordenador	Haverá gratificações para Funções de Alta Complexidade, com requisitos prévios para inserção de profissional apto à função.	A criação do grupo profissional denominado Profissionais de Alta Complexidade. A ocupação desses cargos exige comprovação de competências, por meio de certificações específicas e atendimento aos critérios de acesso estabelecidos (Dutra et al., 2019).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

4.2.2.3.3 Reunião da comissão para o novo PCCDAC

Quadro 24 - Principais questionamentos da comissão para o novo PCCDAC na terceira rodada de reuniões

Questionamento dos Servidores	Resposta da Equipe NIGEP	Encaminhamentos/Ações do GT-NIGEP
Como vai funcionar o nível de complexidade com a transposição?	Servidores serão alocados com base no vencimento.	O enquadramento será feito por faixa salarial, ou seja, o servidor será enquadrado na nova tabela no nível e classe com base no seu salário atual.
Como vai funcionar a avaliação? Terá objetivos claros na avaliação?	É esse um dos objetivos do novo Plano de Carreira: a avaliação será direcionada para a busca da verdade real da atividade do servidor. O avaliador será preparado para avaliar as atividades realizadas e não a pessoa. O avaliador precisa estar em mesmo nível ou superior ao avaliado para evitar avaliações subjetivas.	O GT propôs uma avaliação de desempenho baseada em competências e entregas, com critérios objetivos e indicadores claros, além da capacitação dos avaliadores para garantir consistência e reduzir vieses.
Quantos níveis de complexidade terá o novo plano?	Ainda aberto a discussão e alteração.	A última versão do eixo de carreiras ficou definido com 8 níveis de complexidade, sendo que os dois últimos destinados a atividades de alta complexidades.
Como funcionará a transposição de assistente de creche e assistente administrativo?	Será transposto com base em seus salários.	As funções foram alocadas conforme a sua faixa salarial.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

4.2.2.4 Reunião com a procuradoria do município

A reunião com a Procuradoria do Município aconteceu no dia seguinte, teve uma dinâmica distinta das demais, pois não se limitou à apresentação do novo PCCDAC em construção junto à comissão e os demais grupos. Além disso, foram discutidos os fundamentos legais do plano, submetendo-o à análise crítica da Procuradoria.

A apresentação concentrou-se nos fundamentos jurídicos necessários à implementação do modelo de PCCDAC, enfatizando a autonomia municipal como elemento central do processo. Nesse sentido, a Constituição Federal, em seu artigo 39, estabelece que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem instituir, no âmbito de sua competência, o regime jurídico único e os planos de carreira aplicáveis aos servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas (CF, art. 39, caput, ADI nº 2.135).

Dessa forma, os marcos constitucionais asseguram a competência dos municípios para a estruturação de seus planos de carreira, ao mesmo tempo em que orientam a observância de parâmetros legais e institucionais que legitimam o processo de implementação do novo PCCDAC. Foram apresentados os conceitos fundamentais para o PCCDAC conforme quadro abaixo:

Quadro 25 – Conceitos fundamentais da legislação

Tipo	Lei	Descrição
Cargo	Art. 27 Constituição do PR	I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; (Redação dada pela Emenda Constitucional 7 de 24/04/2000) [...] II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, respeitada a ordem de classificação, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão; (Redação dada pela Emenda Constitucional 7 de 24/04/2000)
	Art. 39 CF	II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; § 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro

		cargo. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) § 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)
Carreira	Art. 39 CF	I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; § 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.
Vencimento	Art. 39 CF	§ 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) II - os requisitos para a investidura; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) III - as peculiaridades dos cargos.
	Art. 33 da Constituição do Estado do Paraná	Art. 33 § 1º. A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará: (Redação dada pela Emenda Constitucional 7 de 24/04/2000) I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira; (Redação dada pela Emenda Constitucional 7 de 24/04/2000) II - os requisitos para a investidura; (Redação dada pela Emenda Constitucional 7 de 24/04/2000) III - as peculiaridades dos cargos; (Redação dada pela Emenda Constitucional 7 de 24/04/2000) IV - sistema de méritos objetivamente apurados para ingresso no serviço e desenvolvimento na carreira; V - remuneração adequada à complexidade e responsabilidade das tarefas e à capacitação profissional; VI - tratamento uniforme aos servidores públicos, no que se refere à concessão de índices de reajuste ou outros tratamentos remuneratórios ou desenvolvimento nas carreiras. (vide Lei 9197 de 18/01/1990)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na apresentação do GT-NIGEP (2023)

Além da Constituição Federal e da Constituição do Estado do Paraná, foram apresentados marcos normativos específicos voltados ao magistério, aos Agentes Comunitários de Saúde e de Combate às Endemias (ACE/ACS) e à gestão por competências, esta última em consonância com a Nova Lei de Licitações. O quadro abaixo mostra os princípios que impactam o PCCDAC.

Quadro 26 – Outras legislações que impactam o PCCDAC

Base Legal	Artigo	Princípios/Exigências
Lei nº 9.394/1996 (LDB)	Art. 67	- Ingresso por concurso público - Formação continuada - Piso salarial profissional - Progressão por titulação e desempenho - Condições adequadas de trabalho - Experiência docente como requisito para funções pedagógicas
Lei nº 12.994/2014 (ACE/ACS)	Art. 9º-G	- Remuneração paritária entre ACE e ACS - Definição de metas de serviços e equipes - Critérios de progressão e promoção - Avaliação transparente e periódica - Adequação às condições reais de trabalho - Direito de recurso
Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)	Art. 7º	- Gestão por competências obrigatória - Preferência a servidores efetivos - Necessidade de formação compatível ou certificação profissional - Impedimento de conflito de interesses

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

Também foram apresentados os conceitos de competência, complexidade e cargo amplo, com a definição de percentuais limitados de vagas dentro dos níveis. Além disso, foi exposta a versão mais recente dos eixos de carreira. Abaixo segue os principais questionamentos realizado por ambas as partes.

Quadro 27 - Principais questionamentos da procuradoria

Questionamento dos servidores	Resposta da Equipe NIGEP/FAUEL
Como vai funcionar o nível de complexidade com a transposição dos servidores que são assessores jurídicos e assessores administrativo?	Servidores serão alocados com base no vencimento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

O GT-NIGEP possuía alguns questionamentos para a procuradoria que se encontra abaixo:

Quadro 28 - Principais questionamentos do GT-NIGEP à procuradoria

Questionamento da Equipe NIGEP/FAUEL	Resposta da procuradoria
A questão do cargo amplo não poderia ferir em algum sentido os cargos amplos?	É preciso para a função dos procuradores a participação da OAB no certame, sob pena de nulidade do concurso.
Com relação a manter o nível médio agregando o servidor de fundamental e fundamental incompleto?	É interessante criar eixos de carreira para servidores nessas escolaridades.
Com relação ao cargo do magistério, o magistério questiona muito sobre o piso salarial e achatamento, qual é o entendimento da procuradoria?	Atualmente não há piso salarial para magistério, pois há uma lei aberta que ainda não houve expressa previsão.

Seria necessário concurso público para abertura de determinadas funções? O tempo de serviço na prefeitura seria considerado como título para promover o interesse de crescimento dos servidores	Seria interessante
---	--------------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas anotações do GT-NIGEP (2023)

4.3 CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO EIXOS DE CARREIRA

O Eixo de Carreira representa a estrutura central do plano de carreira, estabelecendo os grupos profissionais (cargos amplos) que o compõem, juntamente com suas respectivas classes (níveis de complexidade) e a quantidade total de cada uma. Essa organização define a distribuição dos cargos dentro dos eixos de carreira, proporcionando uma estrutura clara e padronizada para a progressão e gestão dos servidores (DUTRA *et al.*, 2019).

A construção do Eixo de Carreira foi um processo desafiador, conduzido em conjunto com a comissão responsável pelo novo PCCDAC e demais grupos ao longo das reuniões de co-criação, a fim de adequá-lo às necessidades da prefeitura, além de determinações legais e adequações para a transição das tabelas salariais e cargos que também impactaram em sua estrutura. Como resultado desse processo colaborativo, a estrutura passou por ajustes sucessivos até o momento em que o contrato foi congelado pela administração municipal. Nos tópicos a seguir, serão apresentadas as diferentes versões desenvolvidas ao longo desse percurso juntamente com os principais motivos que levaram a estas modificações.

4.3.1 Modelo Base

O modelo base, inspirado no Dutra et al, (2019) foi apresentado ainda no final da primeira etapa da consultoria, no contexto da sugestão de um PCCR alternativo baseado em competências. Já na segunda etapa, este mesmo esboço gráfico do modelo foi introduzido na reunião inicial de alinhamento para a comissão responsável pela construção do novo PCCDAC, acompanhado de explicações detalhadas sobre sua estrutura e aplicação. O objetivo do GT-NIGEP é de apresentar

o modelo, abrindo espaço para a comissão para o novo PCCDAC e demais grupos opinarem e acrescentarem se necessário.

Figura 4 - Modelo base para o eixo de Cargos

Níveis de complexidade	Eixo de Cargos		
	Profissional de Alta Complexidade	Profissional de Nível Superior	Profissional de Nível Médio
5	C5		
4	C4	S4	
3	C3	S3	M3
2		S2	M2
1			M1

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP (2022)

Os níveis de complexidade na Prefeitura foram definidos de 1 a 5, considerando as atividades desempenhadas no âmbito municipal pelo GT-NIGEP. O nível de complexidade 1 corresponde às funções que demandam menor formação acadêmica e envolvem predominantemente atividades operacionais ou físicas. Já o nível de complexidade 5 representa o patamar mais elevado, abrangendo profissionais de alto desempenho e qualificação, responsáveis por atividades estratégicas para a organização. A lógica adotada é de que à medida que o indivíduo desenvolve suas competências, amplia também sua capacidade de gerar entregas de maior impacto, sendo capaz de assumir funções com atribuições mais complexas. Esse processo de desenvolvimento individual, promove a evolução da carreira do servidor, e contribui para o fortalecimento organizacional e para a implementação de um modelo de gestão mais meritocrático (DUTRA, 2013).

O modelo PCCDAC também se estrutura a partir da definição de cargos amplos, organizados em grupos profissionais dentro da estrutura de eixos de carreiras. Dentro desses cargos amplos, são definidas as áreas de atuação e funções

específicas, com atribuições e responsabilidades estabelecidas a partir de competências (DUTRA *et al.*, 2019).

Os eixos são organizados em diferentes categorias conforme o nível de escolaridade exigido para o exercício das funções, seguindo as diretrizes legais e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Os grupos funcionais possuem três níveis de complexidade para cada. Portanto os grupos profissionais são:

- a) Profissionais de nível superior: que ocupam cargos de natureza técnica especializada ou técnica-científica com exigência de ensino superior completo;
- b) Profissionais de nível médio: que ocupam cargos cujos requisitos mínimos sejam ensino médio completo, com habilitação profissional específica;
- c) Profissionais de alta complexidade: se trata de uma função gratificada.

A criação do grupo profissional denominado Profissionais de Alta Complexidade representa uma mudança estrutural importante na organização das funções de gestão na prefeitura. Anteriormente, cargos como os de coordenadores, supervisores, diretores e assessores eram exercidos exclusivamente por meio de nomeações comissionadas, sem vinculação direta à carreira. Com o novo modelo proposto, essas funções passam a integrar um eixo específico da carreira, sendo exercidas por servidores efetivos por meio de funções gratificadas. Essa mudança está alinhada às recomendações da literatura, que ressalta a importância de se estabelecer rigor técnico para o provimento de funções estratégicas de alta complexidade. A equiparação dessas posições em termos de status e remuneração às funções de gestão exige critérios objetivos de acesso, de modo a evitar que sejam preenchidas apenas com base em tempo de serviço ou conveniências políticas. A ausência de exigências estruturadas pode comprometer o valor dessas funções, desvirtuando sua finalidade e fragilizando o modelo de gestão por competências (DUTRA *et al.*, 2019).

Essas funções possuem caráter temporário e abrangem tanto atividades de coordenação e gestão das diferentes pastas e entidades municipais

quanto atividades técnicas altamente especializadas que exigem certificação específica para o exercício (Dutra et al., 2019; Lemos, 2016). Sendo condicionado à avaliação de desempenho na função ou à solicitação de desligamento por parte do profissional. Essa estrutura visa impedir a perpetuação de um único servidor nessas funções, garantindo que a relação entre mérito, competência e remuneração seja continuamente observada.

Esse grupo inclui, por exemplo, funções de gestão em setores estratégicos da administração pública, tais como:

- a) Diretoria de escolas;
- b) Responsáveis pela elaboração, assinatura e fiscalização de projetos de engenharia e obras;
- c) Gestão hospitalar, clínica e de unidades de saúde;
- d) Outras funções de gestão que demandam conhecimentos técnicos específicos.

As funções podem ser exercidas por profissionais da administração pública, sendo a escolha dos ocupantes uma prerrogativa da gestão municipal, conforme as necessidades institucionais. A ocupação desses cargos exige comprovação de competências, por meio de certificações específicas e atendimento aos critérios de acesso estabelecidos (DUTRA *et al.*, 2019).

O eixo Profissional de Nível Superior (PNS) engloba todas as funções que exigem formação em ensino superior. A proposta inicial visava unificar as áreas da saúde, educação e demais setores em um único cargo amplo, possibilitando a máxima intercambialidade entre as pastas. Dessa forma, além de atuar em diferentes pastas, os servidores poderiam, mediante o cumprimento dos requisitos estabelecidos e conforme a necessidade da Prefeitura, transitar entre diferentes funções dentro desse eixo, garantindo maior flexibilidade na gestão de pessoas.

Da mesma forma, o eixo Profissional de Nível Médio (PNM) foi estruturado para abranger todas as funções que exigem escolaridade de nível médio completo, independentemente da secretaria ou área de atuação. O objetivo era replicar a lógica do PNS, permitindo uma maior mobilidade funcional entre os servidores e otimizando a alocação de pessoal de acordo com as demandas da administração pública.

No que se refere aos profissionais cujos requisitos mínimos de ingresso correspondem ao ensino fundamental incompleto ou completo, o modelo não contempla a manutenção desses cargos. Essa decisão fundamenta-se na diretriz do GT-NIGEP de extinguir gradualmente essas funções, estabelecendo um período para que os servidores concluem o ensino médio e ingressem no PNM. Essa medida, alinhada ao conceito de cargos amplos, amplia as possibilidades de mobilidade interna para os servidores e proporciona à administração pública maior flexibilidade na gestão da força de trabalho. Como alternativa à extinção desses cargos, o GT-NIGEP também propôs a terceirização dessas atividades.

A adoção do modelo de cargos amplos gerou questionamentos por parte dos servidores, especialmente quanto à sua operacionalização. Esse formato permite, por exemplo, que um servidor admitido como Profissional de Nível Superior de Saúde, com formação em Enfermagem, possa, ao concluir um novo curso de graduação como Psicologia ou Medicina e obter o respectivo registro profissional (CRP ou CRM), exercer outra função dentro do mesmo cargo amplo. Como solução para os desafios desse modelo, o GT-NIGEP propôs que a mudança de função esteja condicionada à necessidade e ao interesse da administração municipal. Não será permitido o exercício simultâneo de múltiplas funções dentro do mesmo cargo. Além disso, a exigência de registro ativo junto aos respectivos conselhos de classe transfere a responsabilidade pela análise e fiscalização documental a esses órgãos reguladores, assegurando que o profissional esteja formal e tecnicamente habilitado para o exercício de sua função. No caso de concursos públicos, o GT-NIGEP recomenda que os editais prevejam o ingresso no cargo amplo, com exigência de diplomação compatível com as demandas previamente identificadas pela administração municipal.

Este modelo permitirá a resolução de outro problema identificado no atual modelo de PCCR da prefeitura, refere-se à impossibilidade de realocação de profissionais entre diferentes áreas, mesmo quando há carência de servidores qualificados em determinadas funções. Por exemplo, há servidores da área da Educação com formação compatível para atuar como professores, mas que não podem ser remanejados devido à especificidade do cargo no concurso de ingresso. Dessa forma, a administração pública precisa realizar novos concursos e contratar mais profissionais, gerando custos adicionais.

4.3.2 Primeira Versão

Após a apresentação do modelo base na reunião inicial de alinhamento, o GT-NIGEP concentrou-se em seu aprimoramento. Durante as reuniões semanais, os membros do grupo discutiram e implementaram modificações para adaptá-lo às necessidades da Prefeitura.

Uma das principais alterações foi a substituição da denominação Profissional de Alta Complexidade por AAC (Atividades de Alta Complexidade), a fim de alinhar melhor o termo à real definição desse grupo profissional. O conceito foi mantido como uma função gratificada e não um cargo específico, sendo destinada a profissionais que desempenham atividades de alta complexidade.

Outra modificação foi o aumento do número de níveis de complexidade de cinco para seis. Essa alteração teve como objetivo ampliar a diferenciação entre os eixos de cargos que exigem formação em nível superior e aqueles destinados a profissionais de nível médio, possibilitando também uma melhor alocação das funções dentro dos níveis de complexidade.

Além disso, devido a restrições legais por conta das áreas da Saúde (médicos, psicólogos, enfermeiros) e a Educação (Professores), que possuem legislação específica para sua remuneração, para sua atuação e para a descrição dos cargos que ocupam, não poderão ser unificados em um único cargo amplo, sendo divididos em cargos próprios, conforme destacado por Dutra et al, (2019). Desta forma, GT-NIGEP decidiu reestruturar os cargos amplos, diferenciando-os por área de atuação. Dessa forma, foram adicionados dois novos grupos profissionais: Profissional Superior da Saúde e Profissional Superior da Educação.

Todos os eixos mantiveram três níveis de complexidade (classes), com exceção dos eixos de Profissionais de Nível Médio e Atividades de Alta Complexidade, que foram reduzidos para dois níveis, devido o GT-NIGEP julgar ser mais adequado a realidade da prefeitura.

Sua apresentação se deu na primeira rodada de reuniões de co-criação. A seguir, apresenta-se a estrutura revisada do modelo.

Figura 5 - Primeira versão do eixo de cargos

Níveis de Complexidade	Eixo de Cargos				Atividades de Alta Complexidade
	Profissional de Nível Superior de Saúde	Profissional de Nível Superior de Educação	Profissional de Nível Superior Geral	Profissional de Nível Médio	
6					PNM 6
5	PNSS 5	PNSE 5	PNSG 5		PNM 5
4	PNSS 4	PNSE 4	PNSG 4		
3	PNSS 3	PNSE 3	PNSG 3		
2				PNM 2	
1				PNM 1	

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP (2023)

O eixo Profissional de Nível Superior de Saúde (PNSS) abrange três grandes áreas de atuação: Medicina, Psicologia e Enfermagem. Para ingressar neste cargo, estes são os cursos de nível superior completo que serão exigidos em concurso público para a elegibilidade do candidato. Portanto, todas as funções dentro destas áreas compõem este eixo. Neste modelo as funções possuem demandas por capacitações e títulos específicas da função (e não mais do cargo). As funções dentro deste cargo todas demandam a formação geral (Ensino superior completo) e uma formação específica (especializações mais Conselho Regional da formação necessária ativo) para cada função.

O eixo Profissional de Nível Superior de Educação (PNSE) compreende quatro funções: Professor de Educação Infantil, Professor de Ensino Básico, Professor de Ensino Médio e Auxiliar de Educação Infantil. Desta forma, Professor torna-se uma função dentro do cargo chamado “Profissional de Nível Superior de Educação”.

A função de professor infantil exercerá atividades de Educação para o público de nível maternal e pré-escola. Lembrando que aqui estão os auxiliares de educação infantil e os educadores infantis que, por decisão do STF em 2020, agora devem ser categorizados como professores. Professor de ensino Básico é a função

que irá atuar com ensino fundamental. O ensino médio será de responsabilidade da função Professor de ensino Médio.

As funções administrativas aqui anteriormente ocupadas por Professores deverão agora ser ocupadas pelos Administradores do cargo “Profissional de Nível Superior Geral”. Cargos estratégicos como diretorias, gerências e coordenadorias poderão ser ocupados por professores via funções gratificadas por meio do eixo Atividade de Alta Complexidade.

Já o Profissional de Nível Superior Geral (PNSG) abrange funções que exigem formação superior e que estão diretamente relacionadas à manutenção da estrutura administrativa e operacional da gestão pública. Esse eixo contempla atividades de natureza técnica e intelectual que não se enquadram nos eixos de Educação e Saúde.

4.3.3 Segunda Versão

Com base nos apontamentos realizados pelos servidores durante a primeira rodada de reuniões de co-criação, a proposta foi revisada pelo GT-NIGEP em suas reuniões semanais e ajustada para melhor atender às necessidades da Prefeitura. A seguir, apresenta-se o modelo resultante, que foi exposto na segunda rodadas de reuniões de co-criação:

Figura 6 - Segunda versão do eixo de cargos

Níveis de Complexidade	Eixo de Carreiras / Cargos						
	Profissional da Saúde		Profissional da Educação		Profissional de Nível Superior	Profissional de Nível Médio	Atividades de Alta Complexidade
	SUP	MED	SUP	MED			
6	PNSS 3						PNM 8
5	PNSS 2		PNSE 3		PNSG 3		PNM 7
4	PNSS 1		PNSE 2		PNSG 2		
3		PNMS 2	PNSE 1		PNSG 1		
2		PNSE 1		PNME 2		PNM 2	
1				PNME 1		PNM 1	

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP (2023)

A primeira modificação foi proposta pelo GT-NIGEP que consistiu no acréscimo de um degrau a todos os níveis de complexidade do eixo superior do Profissional da Saúde, permitindo uma distribuição mais equilibrada das funções dentro desse grupo no âmbito da transição das tabelas salariais. Essa alteração se tornou necessária em razão da significativa variação salarial, especialmente entre médicos, cuja remuneração difere substancialmente das demais categorias da área da saúde. Além disso, a faixa salarial desse grupo não correspondia adequadamente ao nível de complexidade um, justificando o ajuste realizado.

O cargo Profissional de Nível Superior de Saúde (PNSS) precisou ser subdividido em dois grupos, incluindo um eixo auxiliar destinado a profissionais com formação técnica e ensino médio. Essa modificação foi necessária para atender às demandas dos servidores do grupo da saúde, garantindo a inclusão de profissionais que não possuem formação superior, como auxiliares, técnicos e agentes. Como consequência dessa ampliação, o nome do cargo foi alterado para Profissional de Saúde.

De forma semelhante, o grupo da educação solicitou a inclusão do curso de mestrado como requisito, além do curso superior, argumentando que, no contexto do Município, os profissionais que concluíram essa formação apresentam

desempenho mais satisfatório em comparação com aqueles que não passaram por essa trajetória. Para atender a essa demanda, foi criado um eixo auxiliar que contempla os profissionais do magistério, resultando na alteração da nomenclatura do cargo para Profissional da Educação.

4.3.4 Terceira e Última Versão

A versão final do eixo de carreiras resultou de uma revisão conduzida pelo GT-NIGEP, contemplando ajustes para aprimorar a estrutura do modelo.

Outra mudança importante foi a inclusão de dois novos níveis de complexidade exclusivos para o cargo de Atividades de Alta Complexidade (AAC). Essa modificação decorreu de um conflito identificado entre os cargos Profissional da Saúde e Profissional da Educação, que estavam distribuídos nos dois níveis superiores e no primeiro nível das Atividades de Alta Complexidade. Essa sobreposição impedia que profissionais que já ocupavam o nível mais alto de complexidade nos eixos da Saúde e da Educação recebessem um aumento salarial ao assumirem funções no AAC. Com a criação dos novos níveis, foi possível garantir um reconhecimento remuneratório adequado para aqueles que transitam para essas funções estratégicas.

Esta versão foi apresentada na última rodada de reuniões de co-criação. Segue abaixo o modelo resultante:

Figura 7 - Terceira versão do eixo de cargos

Níveis de Complexidade	Eixo de Carreiras / Cargos						Atividades de Alta Complexidade
	Profissional da Saúde		Profissional da Educação		Profissional de Nível Superior	Profissional de Nível Médio	
	SUP	MED	SUP	MED			
8							AAC 2
7							AAC 1
6	PNSS 3						
5	PNSS 2		PNSE 3		PNSG 3		
4	PNSS 1		PNSE 2		PNSG 2		
3		PNMS 2	PNSE 1		PNSG 1		
2		PNSE 1		PNME 2		PNM 2	
1				PNME 1		PNM 1	

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP (2023)

4.4 PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

O modelo de progressão e promoção concebido pelo GT-NIGEP foi delineado desde o início da segunda fase da consultoria, tendo como premissa utilizar a carreira como forma de recompensa aos servidores que apresentarem entregas efetivas, aferidas por meio da avaliação de desempenho. Nesse sentido, a progressão funcional deixa de ser automática e passa a refletir responsabilidades, deveres e competências requeridas em cada cargo, de modo que o aprimoramento contínuo dos servidores se torne condição essencial para o crescimento individual e, simultaneamente, para a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços públicos (Dutra et al., 2019).

Assim, apenas os servidores que demonstrarem contribuições efetivas progredirão e receberão compensações econômicas através da progressão na carreira, sendo a avaliação de desempenho o principal instrumento para mensurar eficiência, produtividade e contribuição institucional. Esse processo fornece subsídios mais objetivos para decisões relacionadas a promoções e recompensas (Nassif, 2008).

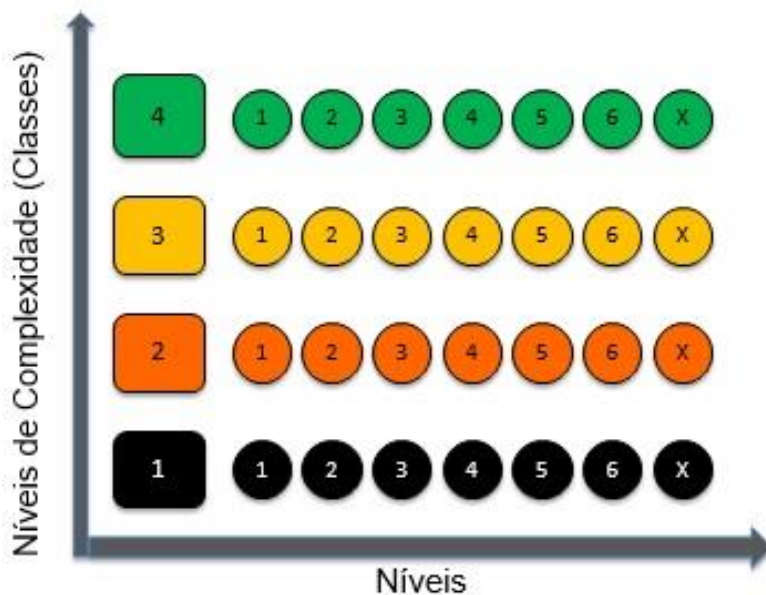
Dessa forma, o GT-NIGEP busca solucionar problemas recorrentes apontados pelos servidores, como a progressão automática baseada exclusivamente em tempo e titulação, que gera a percepção de injustiça, uma vez que profissionais com desempenhos inferiores também avançam na carreira. Avaliar apenas as funções exercidas distorce a realidade e pode desvalorizar aqueles que efetivamente agregam valor à instituição. Por outro lado, a avaliação centrada na capacidade de entrega proporciona maior precisão no direcionamento do desenvolvimento, na definição de recompensas e no fortalecimento do vínculo entre servidor e organização. Ao nortear movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas por competências, estabelece-se um ambiente organizacional mais justo, transparente e orientado a resultados (DUTRA, 2013).

As diretrizes relacionadas à progressão e promoção foram amplamente discutidas ao longo das reuniões de co-criação, buscando garantir clareza e legitimidade às propostas. Os benefícios do modelo foram detalhadamente apresentados e debatidos, com o objetivo de esclarecer dúvidas e fortalecer a adesão dos servidores. Como resultado, a percepção do GT-NIGEP foi de que as diretrizes propostas alcançaram aceitação entre os participantes.

O novo plano prevê dois tipos de evolução funcional: promoção e progressão. A promoção caracteriza-se pela ascensão vertical entre classes e/ou níveis de complexidade, permitindo que o servidor assuma funções de maior exigência técnica e responsabilidade. Portanto, à medida que a complexidade aumenta, há um incremento proporcional nas exigências da função, refletindo-se no aumento das responsabilidades, da remuneração e dos requisitos necessários para o desempenho das atividades (DUTRA *et al.*, 2019).

Já a progressão ocorre dentro de um mesmo nível de complexidade e/ou classe e se dá por meio da movimentação em níveis, assegurando maior flexibilidade na valorização do desempenho e na progressão profissional. Dessa forma, servidores que ocupam o mesmo cargo no mesmo nível de complexidade podem receber remunerações diferenciadas, conforme suas competências e contribuições para os resultados organizacionais (AMARAL, 2008).

Figura 8 - Modelo exemplo da estrutura de uma tabela de vencimentos vinculada aos níveis de complexidade



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

4.4.1.1 Progressão

Dentro de cada nível de complexidade, foram estabelecidos níveis de progressão, permitindo que os servidores avancem gradualmente na estrutura funcional. Esse avanço é determinado pelas avaliações anuais de desempenho, as quais indicam a elegibilidade para progressão. Com base nos resultados obtidos, os servidores podem avançar um nível dentro do seu respectivo nível de complexidade.

A progressão horizontal considera critérios de desempenho e tempo de serviço no nível atual, sendo condicionada ao resultado da Avaliação de Desempenho por Competências e Resultados dos últimos três anos.

A progressão funcional ocorre anualmente e está diretamente vinculada ao desempenho individual, sendo avaliada com base na qualidade e na eficiência das atividades desempenhadas (Dutra et al., 2019).

4.4.1.2 Diretrizes gerais para progressão e promoção

As diretrizes gerais têm a função de regulamentar o PCCDAC, aplicando-se a todos os cargos e funções. Elas estabelecem os critérios mínimos que

os servidores devem atender para serem elegíveis à progressão (evolução horizontal) e à promoção (evolução vertical). Essas diretrizes são obrigatórias e uniformes, garantindo um processo de evolução funcional estruturado e baseado em critérios objetivos. As exigências mínimas incluem:

- a) Existência de vagas disponíveis para promoção de servidores;
- b) Obtenção de nota satisfatória, igual ou superior a 80%, nas três últimas Avaliações de Desempenho por Competências e Resultados, incluindo a avaliação postural;
- c) Experiência mínima de cinco anos no nível de complexidade atual. No caso de mudança de função dentro desse período, exige-se pelo menos um ano de experiência na função atual;
- d) Ausência de advertências nos últimos dois anos;
- e) Ausência de suspensões nos últimos dois anos;
- f) Não ter afastamentos para estudos ou faltas injustificadas nos últimos dois anos, exceto nos casos de afastamento por atestado médico.

4.4.1.3 Promoção

A promoção corresponde à ascensão vertical na carreira, permitindo a progressão entre os níveis de complexidade. Esses níveis são definidos pela profundidade técnica exigida, pelo grau de responsabilidade e pela complexidade das entregas associadas a cada cargo. À medida que um servidor avança para níveis superiores, ampliam-se suas atribuições, bem como as competências e qualificações necessárias para o desempenho eficaz das funções (Dutra et al., 2019).

A promoção está condicionada à participação em programas de capacitação e à correspondente Avaliação de Desempenho, que verificará o cumprimento efetivo das competências exigidas para a função exercida. Esse processo ocorrerá a cada cinco anos, no mínimo, e dependerá das necessidades da administração municipal.

4.4.1.4 Limitação de vagas

A promoção estará sujeita a limites de vagas, possibilitando o equilíbrio entre as demandas dos cargos e as oportunidades de crescimento na carreira. Essa restrição se justifica pelo fato de que a administração pública não requer um número ilimitado de servidores em níveis mais elevados, evitando a ocupação de posições sem demanda efetiva. Além de contribuir para a sustentabilidade do plano, ao mitigar impactos excessivos na folha de pagamento, essa restrição também pode atenuar percepções de injustiça entre os servidores, ao assegurar que a promoção ocorra com base no mérito e na entrega efetiva de resultados à administração municipal (DUTRA *et al.*, 2019).

As restrições de vagas serão aplicadas de modo que o número de servidores ocupantes dos cargos não poderá exceder os seguintes percentuais:

- a) Classe C: até 25% do total de ocupantes do cargo;
- b) Classe B: até 30% do total de ocupantes do cargo;
- c) Classe A: até 45% do total de ocupantes do cargo;
- d) Demais classes: distribuição proporcional das vagas, caso existam.

As proporções estabelecidas para cada classe foram definidas pelo GT-NIGEP com base na sua percepção das necessidades organizacionais da Prefeitura. Essa estrutura visa harmonizar as possibilidades de ascensão funcional dos servidores com a realidade administrativa da instituição, promovendo uma gestão estratégica e eficiente dos recursos humanos. Ao alinhar os critérios de promoção, busca-se garantir que tais movimentações ocorram de maneira planejada, sustentável e em consonância com os objetivos organizacionais.

Caso o número de servidores aptos à promoção seja superior ao número de vagas disponíveis, serão adotados os seguintes critérios de desempate, na seguinte ordem de prioridade:

- a) Maior nota na Avaliação de Desempenho;
- b) Idade igual ou superior a sessenta anos, conforme o artigo 27, parágrafo único, da Lei nº 10.741/2003 (Estatuto do Idoso), até a data estipulada para a avaliação;

- c) Maior tempo de serviço prestado ao município;
- d) Maior idade.

O GT-NIGEP determinou que, na ausência de servidores que preencham os requisitos de acesso para promoção à classe subsequente em um período compatível com o interesse e a necessidade da administração municipal, a Secretaria de Administração deverá providenciar a realização de concurso público.

4.4.1.5 Diretrizes exclusivas para promoção

Além das diretrizes gerais, para serem elegíveis a promoção, é necessário o cumprimento das diretrizes exclusivas. A formulação dessas diretrizes exclusivas considerou fatores como as necessidades específicas da administração municipal, a relação das exigências com a área de atuação e a capacidade dessas normas de impulsionar o desempenho dos servidores além de ser clara e objetiva contribuindo para os resultados organizacionais. Dessa forma, as estratégias de promoção devem estar alinhadas aos objetivos institucionais e às demandas do serviço público, garantindo reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento de competências profissionais (DUTRA *et al.*, 2019).

Por se tratar de uma promoção vertical, que implica o exercício de funções mais complexas, algumas regras variam conforme o tipo de promoção almejada. Cada etapa de ascensão apresenta critérios específicos a serem atendidos.

A promoção consiste na progressão vertical do servidor na tabela de vencimentos, por meio da mudança de uma classe para outra, observando-se obrigatoriamente a sequência estabelecida e garantindo, no mínimo, a manutenção do vencimento já alcançado em promoções anteriores. Esse avanço está condicionado ao desempenho apresentado na Avaliação de Desempenho por Competências e Resultados do período avaliado.

A promoção ocorrerá mediante participação em programas de capacitação e avaliação correspondente, sendo realizada a cada período mínimo de cinco anos, conforme as necessidades da administração municipal. Para a progressão à classe superior, os servidores devem atender ao seguinte critério:

- a) Obtenção de Avaliação de Desempenho classificada como "superação", com pontuação superior a 100 pontos (máximo 120 pontos).
- b) Existência de vagas disponíveis no nível superior da carreira.

Quadro 29 – Diretrizes exclusivas

Categoria	Diretrizes Exclusivas
Atividades de Alta Complexidade	a) Registro regularizado, atualizado e ativo em conselho profissional estadual ou federal, sem restrições nos últimos cinco anos; b) Pós-graduação lato sensu (MBA), stricto sensu (mestrado ou doutorado) na mesma área de concentração da função exercida e da promoção almejada; c) Pós-graduação lato ou stricto sensu em Gestão de Projetos.
Profissional de Nível Superior (PNS)	a) Registro regularizado, atualizado e ativo em conselho estadual ou federal, sem registros negativos nos últimos cinco anos; b) Curso de pós-graduação, mestrado ou doutorado na mesma área de concentração da função exercida e da promoção pretendida.
Profissional de Nível Médio (PNM)	a) Certificado de curso técnico ou diploma de ensino superior na área da função desempenhada, sempre que legalmente exigido para o exercício da atividade.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho proposta pelo GT-NIGEP foi concebida para sanar as deficiências identificadas ainda na primeira fase da consultoria. Entre as críticas mais recorrentes, destacou-se a percepção de injustiça, já que a promoção ocorria de forma praticamente automática, sem considerar as entregas efetivas de cada servidor. Além disso, as fichas de avaliação existentes mostraram-se genéricas, descoladas da realidade funcional e centradas em aspectos posturais, sem contemplar indicadores, metas ou relatórios capazes de evidenciar lacunas de desempenho e/ou entregas efetivas. Nesse sentido, a proposta buscou promover uma mudança de paradigma, deslocando o foco das funções prescritas para as entregas reais, o que implica aprimorar processos de avaliação, orientação e recompensas, de modo a gerar ganhos de eficiência e eficácia na gestão pública (Dutra, 2013).

Um dos objetivos centrais do novo modelo é determinar o nível de contribuição dos servidores à instituição, considerando sua eficiência e produtividade como parâmetros para subsidiar decisões sobre progressões, promoções e compensações (NASSIF, 2008).

Durante as reuniões de co-criação, os servidores apontaram a falta de seriedade no preenchimento das avaliações como uma das principais fragilidades do modelo vigente, uma vez que todos acabavam aprovados independentemente de seu desempenho, demonstrando preocupação de acontecer o mesmo com o novo modelo. Em resposta, o GT-NIGEP propôs mecanismos de responsabilização dos avaliadores, incluindo a previsão de sanções em caso de descumprimento das diretrizes, assegurando maior rigor e comprometimento no processo. As novas fichas de avaliação deverão ser estruturadas de modo a exigir consistência e objetividade, demandando que gestores e avaliados fundamentem suas análises em fatos e evidências observáveis (DUTRA *et al.*, 2019).

Outro aspecto crítico identificado foi a ausência de feedback, que comprometia a percepção dos servidores sobre seu próprio desempenho e limitava o potencial de desenvolvimento profissional. O novo modelo busca reverter essa lacuna ao transformar a avaliação em instrumento de diálogo, orientação e aprendizado, reforçando a corresponsabilidade entre gestores e avaliados. Assim, além de mensurar resultados, o processo também se orienta a identificar potencialidades e necessidades de capacitação, ampliando as possibilidades de evolução funcional e de aprimoramento institucional (ABRUCIO, 2014).

Nesse contexto, a avaliação deixa de ser um rito formal e subjetivo, centrado em critérios descolados da realidade, para se tornar um instrumento que orienta a movimentação, o desenvolvimento e a valorização das pessoas a partir de competências. Tal perspectiva cria um ambiente organizacional mais transparente e justo, no qual o reconhecimento está associado à entrega mensurável e ao valor efetivamente gerado para a instituição (DUTRA, 2013).

Foram estabelecidas diretrizes e regras gerais para o novo modelo de avaliação, entretanto, a etapa de elaboração das fichas avaliativas não chegou a ser concluída em razão da interrupção do contrato por parte da Prefeitura. Com isso, etapas fundamentais, como a co-criação conjunta com a comissão do PCCDAC e demais grupos, bem como a fase de validação junto a gestores e servidores, permaneceram pendentes.

Ainda que a formalização completa da proposta não tenha ocorrido, o GT-NIGEP estruturou os fundamentos que nortearão a futura Avaliação de Desempenho, os quais foram incorporados ao projeto de lei. Esses elementos foram discutidos de forma pontual nas reuniões de co-criação e receberam boa receptividade dos servidores, especialmente em razão do reforço constante dos benefícios esperados com a implementação do novo modelo. Os princípios e fundamentos que embasam essa proposta de avaliação serão detalhados nos tópicos subsequentes.

4.5.1.1 Avaliação de competências e resultados

A proposta da Avaliação de Competências e Resultados buscou corrigir limitações observadas na ficha de avaliação vigente, sobretudo o excesso de critérios voltados à postura do servidor, em detrimento da aferição de suas entregas. Assim, sem negligenciar a importância da conduta profissional no ambiente de trabalho, optou-se por dividir o processo avaliativo em dois instrumentos distintos.

O primeiro instrumento, denominado Avaliação de Competências e Resultados, adota a realização conjunta da avaliação por competências e por complexidade, conforme proposto por Dutra et al. (2019). Essa abordagem visa tornar o processo avaliativo mais dinâmico e integrado, ao mesmo tempo em que contribui para a mitigação da subjetividade comumente atribuída à avaliação baseada em competências e motivo de preocupação apontada pelos servidores (DUTRA *et al.*, 2019).

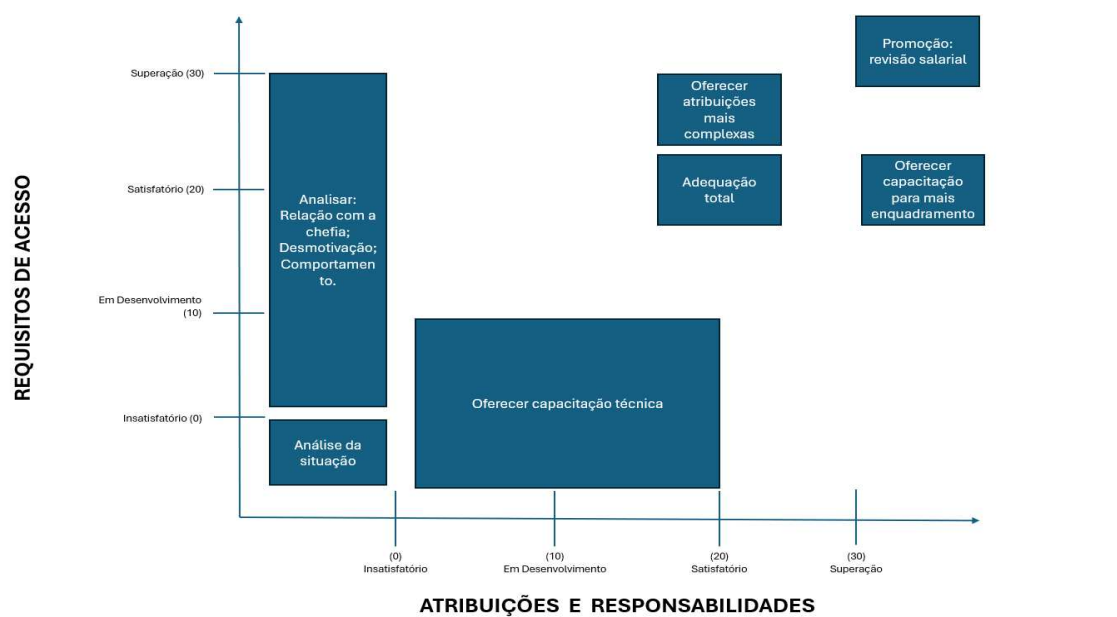
A escala de avaliação adotada no modelo proposto baseia-se na estrutura sugerida por Dutra et al. (2019), composta por quatro níveis: NA – não atende, D – em desenvolvimento, A – atende e S – supera. No entanto, foram realizadas adaptações tanto nas descrições de cada categoria quanto na incorporação de um sistema de pontuação, com o objetivo de conferir maior objetividade ao processo avaliativo.

O total possível a ser alcançado na avaliação é de 120 pontos, sendo o enquadramento nas faixas de desempenho determinado conforme os intervalos a seguir:

- a) Insatisfatório: pontuação inferior a 50 pontos do esperado;
- b) Em desenvolvimento: pontuação entre 50 pontos e 80 pontos;
- c) Satisfatório: pontuação entre 81 e 100 pontos;
- d) Superação: pontuação superior a 100 pontos.

A avaliação será composta por uma matriz de competências e resultados. No eixo horizontal da matriz (abcissa), serão avaliados critérios relacionados ao desempenho funcional, enquanto o eixo vertical (ordenada) abordará os requisitos de acesso ao cargo, como formação acadêmica, experiência profissional e conhecimentos específicos, pontuados por meio de capacitações e títulos. Abaixo segue a matriz.

Figura 9 - Matriz de competências e resultados



Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP

A matriz de avaliação de desempenho constitui o instrumento para a mensuração objetiva das entregas e requisitos profissionais dos servidores, considerando tanto as competências comportamentais e técnicas quanto à adequação aos requisitos formais de acesso ao cargo. A estrutura da matriz baseia-se em níveis de complexidade previamente definidos e utiliza escalas de desempenho para aferir o grau de atendimento das entregas atribuídas a cada competência. Abaixo, apresenta-se a matriz para um cargo com nível de complexidade 3, evidenciando o

preenchimento das colunas relativas aos diferentes patamares de desempenho: Insatisfatório (I), Em Desenvolvimento (ED), Satisfatório (S) e Superação (SR).

Tabela 1 - Matriz de avaliação de desempenho de entregas

NÍVEL DE COMPLEXIDADE 3		AVALIAÇÃO			
		I	D	S	R
COMPETÊNCIAS	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	0	10	20	30
COMPETÊNCIA 1	ENTREGA 1 ENTREGA 2 ENTREGA 3		X X X		
COMPETÊNCIA 2	ENTREGA 1 ENTREGA 2 ENTREGA 3	X X X			
COMPETÊNCIA 3	ENTREGA 1 ENTREGA 2 ENTREGA 3		X X X		
COMPETÊNCIA 4	ENTREGA 1 ENTREGA 2 ENTREGA 3	X X X			
TOTAL = (0 (I) + 60 (ED) + 0 (S) + 0 (SR)) = 60 VALOR = 60/6* (índice de atendimento às atribuições e responsabilidades) = 10		0	60	0	0

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP

Complementarmente, também são considerados os requisitos de acesso ao cargo, de modo a garantir uma avaliação abrangente do desempenho funcional.

Tabela 2 - Matriz de avaliação de desempenho de requisitos de acesso

NÍVEL DE COMPLEXIDADE 3		AVALIAÇÃO			
		I	ED	S	SR
REQUISITOS DE ACESSO		0	10	20	30
FORMAÇÃO	Requisito 1; Requisito 2.		X X		
EXPERIÊNCIA	Requisito 1. a		X		
CONHECIMENTOS/habilidades	Requisito 1; Requisito 2; Requisito 3; Requisito 4.			X X X	
TOTAL = (0 (I) + 30 (ED) + 80 (S) + 0 (SR)) = 110 VALOR = 110/7* (índice de requisitos) = 15,7			30	80	

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP

As fórmulas presentes nas tabelas têm como finalidade traduzir os dados qualitativos da avaliação em resultados quantitativos, promovendo maior objetividade e transparência no processo de mensuração do desempenho. A primeira operação consiste na soma ponderada das pontuações atribuídas em cada categoria de desempenho — Insatisfatório (I), Em Desenvolvimento (ED), Satisfatório (S) e Superação (SR). O resultado total dessa soma é então dividido pelo número de entregas avaliadas ou requisitos considerados, gerando um índice médio de desempenho para cada eixo da matriz (atribuições e responsabilidades, e requisitos de acesso). Essa média funciona como um indicativo numérico da posição do servidor na escala de desempenho, subsidiando tanto o julgamento individual quanto análises comparativas e diagnósticos organizacionais mais amplos.

4.5.1.2 Avaliação postural

A segunda dimensão do processo avaliativo, denominada Avaliação Postural, tem como objetivo mensurar a conduta profissional do servidor a partir de critérios éticos e comportamentais. Embora essa dimensão apresente um grau mais elevado de subjetividade em comparação a avaliação de competências e resultados, é considerada um componente indispensável na avaliação de desempenho, uma vez que abrange aspectos fundamentais da convivência e da atuação no ambiente organizacional (DUTRA *et al.*, 2019).

Conforme delineado por Dutra et al. (2019), o comportamento do servidor deve ser compreendido como a qualidade das relações estabelecidas com diferentes interlocutores e elementos da organização, incluindo colegas, chefias, subordinados, usuários, fornecedores e, ainda, sua postura diante das responsabilidades inerentes ao cargo e dos desafios enfrentados no exercício de suas funções.

Dessa forma, a construção de instrumentos voltados à avaliação comportamental exige a definição de um conjunto reduzido de comportamentos a serem observados, uma vez que cada item demandará múltiplas observações específicas. A literatura recomenda que esse conjunto não ultrapasse sete comportamentos, os quais podem se desdobrar em aproximadamente 20 a 30 aspectos observáveis. A inclusão de um número excessivo de variáveis torna o

processo avaliativo demasiadamente complexo e operacionalmente inviável, o que tende a desestimular sua aplicação sistemática (DUTRA *et al.*, 2019).

Nesse sentido, o GT-NIGEP estruturou os seguintes critérios para a Avaliação Postural:

- a) Assiduidade e disciplina;
- b) Pontualidade e responsabilidade;
- c) Cooperação e iniciativa;
- d) Zelo no trato com os bens materiais;
- e) Dedicção ao serviço;
- f) Urbanidade no trato com os colegas;
- g) Urbanidade no trato com o público.

A inclusão desses aspectos busca assegurar que o desempenho dos servidores seja analisado sob a ótica técnica e de resultados, e com base em comportamentos que refletem os valores e princípios esperados no serviço público.

4.5.1.3 Procedimentos recursais e gestão da informação

Tanto a Avaliação de Competências e Resultados quanto a Avaliação Postural ocorrerão anualmente, abrangendo todos os servidores do quadro. Servidores que apresentarem resultado insatisfatório estarão impedidos de ascender na carreira. Caso o servidor acumule mais de três avaliações insatisfatórias no mesmo cargo e função, será instaurado processo administrativo para análise da permanência no cargo, garantido o direito à ampla defesa e ao contraditório.

Todos os servidores serão submetidos à avaliação, sendo obrigatória a elaboração de plano de ação com base nos resultados apurados. O servidor poderá apresentar recurso no prazo de 15 dias, contados a partir da divulgação do resultado. Também é assegurado o direito de acompanhar todos os atos instrutórios relacionados à avaliação.

O conceito anual atribuído ao servidor poderá ser objeto de pedido de reconsideração à autoridade que homologou a avaliação, no prazo de até 10 dias,

com decisão no mesmo prazo. Caso o pedido seja indeferido, caberá recurso hierárquico, de ofício ou voluntário, no mesmo prazo.

Todos os registros relacionados à avaliação de desempenho, instrumentos utilizados, pontuação, critérios, evidências, recursos interpostos e pareceres, serão arquivados em base de dados individualizada, garantindo ao servidor o direito de acesso às informações a qualquer tempo.

4.5.1.4 Comissão de avaliação de desempenho

A fim de diminuir ainda mais a subjetividade dos processos avaliativos, o GT-NIGEP propõe a criação de uma comissão de avaliação de desempenho para a aplicação e o acompanhamento do processo avaliativo. Os membros serão designados a cada triênio. A composição da comissão será a seguinte:

- a) Um representante da Secretaria Municipal de Administração e seu suplente;
- b) Um representante da Secretaria Municipal de Educação e seu suplente;
- c) Um representante do Fundo de Previdência, indicado por seus pares;
- d) Um representante dos servidores públicos, escolhido em assembleia;
- e) Um advogado e seu suplente;
- f) Um representante da área de Gestão de Pessoas.

Como incentivo, os membros da Comissão receberão título de participação, o qual poderá ser considerado como pontuação adicional em futuras avaliações, conforme critérios a serem definidos em regulamento próprio.

4.6 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Para o adequado funcionamento do PCCDAC, a elaboração de matrizes de competências constitui etapa fundamental. Esse instrumento tem por objetivo identificar, organizar e avaliar as competências necessárias ao desempenho eficiente dos servidores, promovendo o alinhamento entre os requisitos de cada cargo e os objetivos institucionais (Dutra, 2010). Ao sistematizar as atribuições inerentes a cada função, a matriz possibilita a definição das competências essenciais, conferindo maior transparência às expectativas de desempenho e fortalecendo a coerência dos processos de gestão de pessoas (DUTRA, 2007).

Conforme sugerido por Dutra et al. (2019) o GT-NIGEP determinou que cada grupo profissional (cargos amplos) será vinculado a um conjunto de sete competências essenciais. O autor adverte que a adoção de um número superior a oito competências pode comprometer o modelo, tornando a avaliação excessivamente trabalhosa e desmotivadora para avaliadores e avaliados. Ademais, o excesso de competências tende a gerar sobreposições conceituais, dificultando a priorização dos comportamentos desejados e enfraquecendo o foco do modelo. Para acomodar as particularidades das distintas funções que compõem um mesmo cargo amplo, serão acrescentadas duas competências específicas para cada função.

Com o objetivo de manter a dissertação concisa, não serão apresentadas todas as matrizes de competências criadas pelo GT-NIGEP, mas apenas um exemplo geral e um exemplo específico. A seguir, apresenta-se um exemplo da matriz referente ao eixo “Profissionais de nível superior da saúde” no cargo “Profissional da Saúde”.

Quadro 30 - Competências Gerais – Profissionais de nível superior da saúde

Competência	Descrição	Pontos de Referência
Orientação para Resultados	Atuação alinhada com as necessidades dos cidadãos e direcionada para o alcance dos resultados definidos no planejamento estratégico da empresa e cascadeados nas metas e indicadores dos níveis táticos e operacionais das áreas.	Definição de Objetivos, Metas e Indicadores
Excelência na Execução	Envolve a execução dos processos, projetos e tarefas sob sua responsabilidade de acordo com os parâmetros de qualidade estabelecidos pela prefeitura.	Integração de ações, visão sistêmica ao tomar decisões, Capacidade Analítica, Construção de Cenários

Aprendizado contínuo	Atuação voltada para a busca e aplicação de conhecimentos pertinentes ao alcance dos objetivos e metas traçados por sua área de atuação, e atrelados à estratégia da prefeitura.	Aprendizado, prontidão, iniciativa para aprender, aprendizado contínuo
Orientação para o cidadão	Atuação voltada à conexão entre as áreas para atender ao padrão de qualidade estabelecido para o atendimento ao cidadão.	Colaboração, Orientação para o cidadão
Melhoria Contínua	Atuação direcionada ao planejamento e implementação de projetos de melhoria.	Melhoria contínua, ideias, inovação, melhores práticas
Orientação Estratégica	Analisar informações e construir cenários que contribuam para a tomada de decisões, levando em conta a interface com as demais áreas e o impacto no negócio.	Integração de ações, visão sistêmica ao tomar decisões, Capacidade Analítica, Construção de Cenários

Fonte: elaboradora pela equipe NIGEP/FAUEL-UEL (2023), modelo provisório

A tabela de competências gerais estrutura um conjunto de competências organizacionais fundamentais, servindo como referência na definição de perfis profissionais alinhados às estratégias institucionais. Cada competência é acompanhada por uma descrição detalhada, evidenciando sua aplicabilidade prática e sua relação direta com o desempenho organizacional, demonstrando como contribui para o alcance das metas e a otimização dos processos. Os pontos de referência representam os comportamentos e práticas observáveis que indicam a manifestação da competência no ambiente de trabalho. Esses pontos funcionam como parâmetros objetivos para avaliação de desempenho, permitindo que a gestão de pessoas seja conduzida de forma estruturada e alinhada às necessidades organizacionais.

A matriz de competências permite a coerência entre a estratégia institucional e o desempenho individual, possibilitando que os servidores compreendam as expectativas de sua atuação e os critérios para progressão e promoção na carreira.

Além dessas competências gerais, são definidas as competências específicas para as funções inseridas no eixo Profissionais de Nível Superior da Saúde, assegurando que cada função contemple habilidades e conhecimentos compatíveis com suas demandas específicas. Seu propósito é semelhante aos das diretrizes gerais, porém serão usadas exclusivamente para a função. Abaixo segue as competências específicas da função médico generalista.

Quadro 31 - Competências específicas – Médico especialista

Competência	Descrição	Pontos de Referência
Diagnóstico clínico abrangente	Realizar avaliações clínicas abrangentes e precisas, utilizando conhecimentos médicos atualizados e técnicas de diagnóstico avançadas. Isso inclui a identificação precisa de condições médicas, a interpretação de resultados de exames e a formulação de planos de tratamento eficazes e personalizados para cada paciente.	Integrar informações de histórico médico, exames laboratoriais e imagens médicas.
Comunicação estratégica com pacientes	Estabelecer uma relação de confiança com os pacientes. Isso inclui a capacidade de explicar informações médicas complexas de maneira compreensível e empática, garantindo que os pacientes entendam sua condição, opções de tratamento e possíveis resultados. Aborda-se ainda a capacidade de acessar informações extras conferidas pelo próprio paciente	Habilidade de ouvir ativamente as preocupações dos pacientes, responder a perguntas e oferecer apoio emocional contribui para a colaboração e o envolvimento do paciente no processo de tratamento. Extrair informações valiosas do paciente que possam auxiliar o diagnóstico.

Fonte: Elaborado pela equipe NIGEP/FAUEL-UEL (2023), modelo provisório.

Todas as matrizes foram elaboradas pelo GT-NIGEP como uma etapa inicial do processo, concebidas para servir de base às discussões posteriores. A validação dessas matrizes seria realizada com a participação dos servidores, possibilitando que contribuíssem na definição das competências mais relevantes para cada função e assegurando, assim, maior alinhamento com as demandas da prefeitura. Para esse fim, estava previsto o uso de um formulário online que coletaria as percepções e sugestões dos envolvidos. No entanto, essa etapa não foi realizada devido à interrupção do contrato por parte da prefeitura, o que impediu a continuidade do projeto conforme o planejamento.

4.7 TRANSIÇÃO DAS TABELAS SALARIAIS E CARGOS PARA O NOVO PCCDAC

O estabelecimento de tabelas salariais vinculadas aos níveis de complexidade constitui um dos pilares centrais na estruturação do PCCDAC para a Prefeitura, sendo a construção toda realizada pelo GT-NIGEP e os resultados apresentados para os grupos participantes.

Essas tabelas foram concebidas a partir da definição de critérios capazes de mensurar o valor agregado pelos servidores, considerando a

complexidade das atribuições e responsabilidades assumidas (Dutra, 2013). Para cada classe (nível de complexidade), foi associada uma faixa salarial específica, de modo a refletir o grau de exigência e a contribuição vinculada à função. Optou-se pela adoção de uma única faixa salarial para determinado cargo e nível de carreira, o que favorece a mobilidade funcional e reforça os princípios de equidade e equilíbrio interno, reduzindo distorções que poderiam comprometer a coesão e a percepção de justiça entre os membros da organização (DUTRA *et al.*, 2019).

Nesse sentido, a definição dos níveis de complexidade pelo GT-NIGEP fundamentou-se em responsabilidades diretamente associadas às entregas que impactam os objetivos estratégicos da instituição. Foram considerados como elementos críticos o grau de impacto das entregas nos resultados organizacionais, o nível de dificuldade das atividades desempenhadas e o grau de especialização requerido para sua execução (LEME, 2014).

A criação das novas tabelas salariais também buscou corrigir distorções relatadas pelos servidores, como a existência de cargos remunerados abaixo do salário-mínimo e funções com atividades semelhantes, mas com remunerações distintas. Ainda que houvesse complementação salarial para adequação ao mínimo, essa prática prejudicava a progressão funcional, sendo superada com o novo modelo. Além disso, diante do elevado número de cargos previstos no plano vigente, foi conduzida uma revisão estrutural que agrupou funções com atribuições e níveis de complexidade semelhantes, contribuindo para a simplificação da estrutura administrativa.

Um exemplo desta reorganização foi a fusão de cargos como auxiliar, assistente e agente administrativo, além de funções específicas como auxiliar de biblioteca, auxiliar de escritório e secretário de documentação escolar, que passaram a integrar a nova função denominada Agente de Administração Pública. Essa mudança permitiu corrigir distorções salariais previamente identificadas, na primeira etapa da consultoria, onde servidores alegaram que estes cargos desempenhavam funções parecidas gerando insatisfações relacionadas a discrepâncias salariais.

Por fim, a organização da progressão salarial em diferentes níveis foi planejada para evitar que os servidores alcancem rapidamente o topo da carreira, problema frequentemente relatado e que comprometia a motivação (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Todo o processo representou um grande desafio para o GT-NIGEP levando meses para a sua conclusão. Inúmeras simulações foram necessárias com diferentes níveis e classes para se chegar na versão final. Dada a complexidade da tarefa, tornou-se necessário promover ajustes no número de classes e nos níveis de complexidade no eixo de carreiras, de modo a viabilizar a transição dos cargos para as novas funções. Durante esse processo, os critérios considerados foram:

- a) Sustentabilidade do plano a longo prazo
- b) Possibilidade de evolução ao longo de toda a carreira
- c) Faixas salariais que possibilitam absorver todos os cargos dos antigos PCCRs

A criação das faixas salariais se deu a partir da definição da quantidade dos níveis. Através das simulações, foi definido que o percentual entre as faixas salariais seria de 4% entre os níveis e 20% para as classes. Abaixo se encontra uma tabela sintética com as principais informações das tabelas salariais do novo PCCDAC.

Tabela 3 - Faixas e níveis salariais do novo PCCDAC

Grupos Profissionais	Número de Níveis	Aumento entre Níveis	Número de Classes	Aumento entre Classes
PNM Geral	40	4%	2	20%
PNM Saúde	40	4%	2	20%
PNS Geral	45	4%	3	20%
PNS Saúde	55	4%	3	20%
PNM Educação	40	4%	2	20%
PNS Educação	40	4%	3	20%

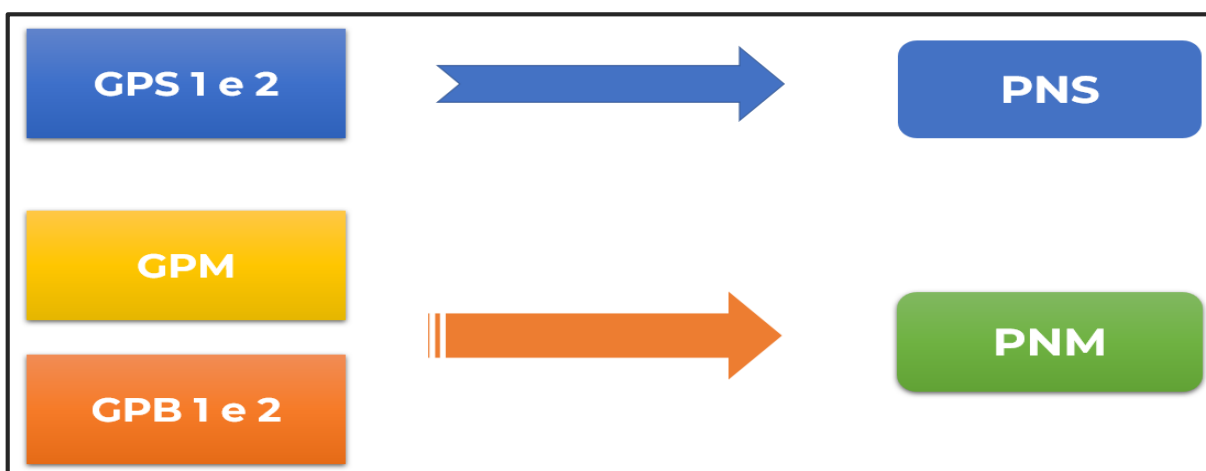
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O resultado foi o uso de diferentes níveis para adequar melhor as faixas salariais atuais dos servidores. Por conta de uma amplitude maior das faixas salariais o cargo Profissional Nível Superior Saúde (PNSS) precisou de cinquenta e cinco (55) níveis diferentes para abarcar todas as faixas salariais necessárias para realizar a transição. Seguido do cargo Profissional Nível Superior Geral com quarenta

e cinco (45) níveis diferentes pelo mesmo motivo que o PNSS. Os demais cargos, ficaram com quarenta (40) níveis.

Com relação a transição dos cargos, devido às mudanças que ocorreram com relação a estrutura dos grupos funcionais do eixo de carreiras, a transição dos grupos atuais para os novos também sofreu mudanças para se adequar aos novos desenhos.

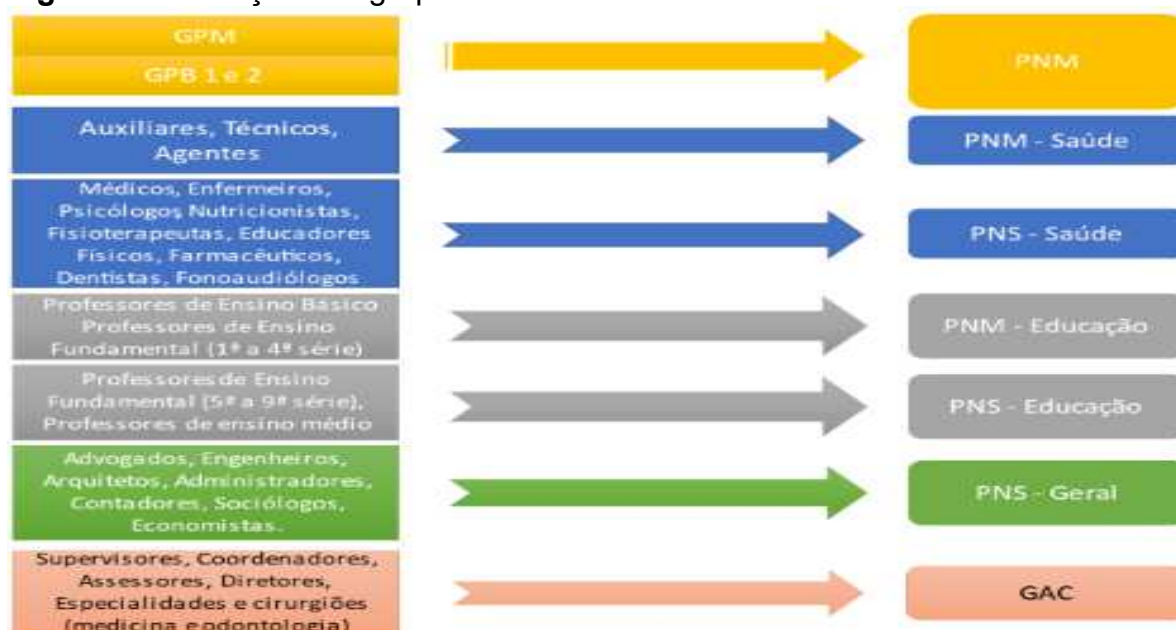
Figura 13 - Transição dos grupos funcionais inicial



Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP

Inicialmente, por conta do modelo inicial do eixo de carreiras, os Grupos Profissionais Superiores (GPS1 e GPS2) foram unificados sob a denominação de profissionais de nível superior, enquanto o Grupos Profissional Médio (GPM) e os Grupos Profissionais Básicos (GPB1 e GPB2) passaram a compor o conjunto dos profissionais de nível médio. O grupo profissional de alta complexidade não entra na transição devido a sua natureza de não ser um grupo de cargos convencionais, mas de cargos temporários.

Conforme o desenho dos grupos funcionais chega em sua última versão, o modelo de transição toma a seguinte forma.

Figura 4 - Transição dos grupos funcionais final

Fonte: elaborado pelos GT-NIGEP (2023)

Conforme a figura acima, ilustra-se como se dará a transição das atuais ocupações para o novo enquadramento. À esquerda encontram-se os atuais cargos e à direita encontram-se os novos cargos. Os cargos da esquerda são agora considerados funções dentro dos cargos amplos apresentados à direita.

Desde o início da segunda fase da consultoria o GT-NIGEP estabeleceu que, os profissionais já vinculados à organização são enquadrados conforme sua remuneração atual (Dutra, 2013). Ou seja, o critério para a realização da transição das tabelas salariais do antigo para o novo plano utilizou-se o enquadramento por faixa salarial, ou seja, o servidor será enquadrado na nova tabela no nível e classe com base no seu salário atual.

Dessa forma o resultado da transição das tabelas salariais e dos cargos se encontra na tabela a seguir:

Tabela 4 - Transição dos cargos e salários

CLASSIFICAÇÃO ATUAL DOS CARGOS		NOVA CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS						
PLANO	CARGO	CARGO AMPLO	FUNÇÃO	CLASSES / NÍVEIS DE COMPLEXIDADE	CLASSE / NÍVEL DE COMPLEXIDADE INICIAL	CLASSE / NÍVEL DE COMPLEXIDADE FINAL	NÍVEL INICIAL	NÍVEL FINAL
MAGISTÉRIO	Professor	PE	Professor	I, II e III	A - I	C - III	1	16
MAGISTÉRIO	Professor de Educação Infantil 30 horas	PE	Professor	I, II e III	A - I	C - III	9	24
MAGISTÉRIO	Professor de Educação Infantil 40 horas	PE	Professor	I, II e III	A - I	C - III	17	32
GERAL	Agente Administrativo	PNM Geral	Agente de Administração Pública	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Agente Administrativo	PNM Geral	Agente de Administração Pública	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Assistente Administrativo	PNM Geral	Agente de Administração Pública	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Assistente de Serviços Jurídicos	PNM Geral	Agente Jurídico	I e II	A - I	II	15	30
GERAL	Atendente de Creche "A"	PNM Geral	Agente de Atendimento Público	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Atendente de Creche "B"	PNM Geral	Agente de Atendimento Público	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Atendente de Farmácia	PNM Geral	Agente de Atendimento Público	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Atendente de Farmácia	PNM Geral	Agente de Atendimento Público	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Atendente Social	PNM Geral	Agente Social	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Auxiliar Administrativo	PNM Geral	Agente de Administração Pública	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Auxiliar de Biblioteca	PNM Geral	Agente de Administração Pública	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Auxiliar de Cuidador	PNM Geral	Agente de Cuidados	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Auxiliar de Escritório	PNM Geral	Agente de Administração Pública	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Auxiliar de Serviços Gerais	PNM Geral	Agente de Serviços Gerais	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Auxiliar de Serviços Gerais	PNM Geral	Agente de Serviços Gerais	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Auxiliar de Serviços Gerais em Cemitério	PNM Geral	Agente de Serviços Gerais	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Auxiliar Técnico (em extinção)	PNM Geral	Agente de Administração Pública	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Carpinteiro	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Condutor de Ambulância	PNM Geral	Agente de Operação de Frota de Risco	I e II	A - I	II	10	25
GERAL	Confeiteiro	PNM Geral	Agente de Culinária	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Cozinheiro	PNM Geral	Agente de Culinária	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Cozinheiro	PNM Geral	Agente de Culinária	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Cozinheiro	PNM Geral	Agente de Culinária	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Cuidador	PNM Geral	Agente de Cuidados	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Cuidador	PNM Geral	Agente de Cuidados	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Desenhista	PNM Geral	Agente de Arte	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Eletricista	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Encanador	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A - I	II	1	16
GERAL	Filmador	PNM Geral	Agente de Arte	I e II	A - I	II	1	16

GERAL	Fiscal Ambiental	PNM Geral	Agente de Fiscalização Ambiental	I e II	A – I	II	5	20
GERAL	Fiscal Ambiental	PNM Geral	Agente de Fiscalização Ambiental	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Fiscal de Ação Integrada	PNM Geral	Agente de Fiscalização de Ação Integrada	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Fiscal de Obras	PNM Geral	Agente de Fiscalização de Obras	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Fiscal de Tributos	PNM Geral	Agente de Fiscalização de Tributos	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Fotógrafo	PNM Geral	Agente de Arte	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Gari	PNM Geral	Agente de Serviços Gerais	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Gari	PNM Geral	Agente de Serviços Gerais	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Instrutor de Programas	PNM Geral	Agente de Orientação	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Instrutor de Trabalhos Manuais	PNM Geral	Agente de Orientação	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Jardineiro	PNM Geral	Agente de Serviços Gerais	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Marceneiro	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Mecânico de Manutenção	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Mestre de Obras	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Motorista de Ônibus (em extinção)	PNM Geral	Agente de Operação de Frota Urbana	I e II	A – I	II	6	21
GERAL	Motorista I	PNM Geral	Agente de Operação de Frota Urbana	I e II	A – I	II	6	21
GERAL	Motorista II	PNM Geral	Agente de Operação de Frota Urbana	I e II	A – I	II	6	21
GERAL	Músico	PNM Geral	Agente de Arte	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Operador de Máquina Automotiva de Grande Porte	PNM Geral	Agente de Operação de Frota Pesada	I e II	A – I	II	7	22
GERAL	Operador de Máquina Processadora de Soja	PNM Geral	Agente de Operação de Frota Agrícola	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Operador de Som, Iluminação e Imagem	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Operário	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Orientador Social	PNM Geral	Agente Social	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Padeiro	PNM Geral	Agente de Culinária	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Pedreiro	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Pintor	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Pintor de Sinalização Viária	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Secretário de Documentação Escolar	PNM Geral	Agente de Administração Pública	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Serralheiro	PNM Geral	Agente de Obras e Infraestrutura	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Técnico Agrícola	PNM Geral	Técnico Agrícola	I e II	A – I	II	12	27
GERAL	Técnico em Contabilidade	PNM Geral	Técnico em Contabilidade	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Técnico em Controle do Meio Ambiente	PNM Geral	Técnico em Controle do Meio Ambiente	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Técnico em Segurança do Trabalho	PNM Geral	Técnico em Segurança do Trabalho	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Técnico em Tecnologia da Informação	PNM Geral	Agente de Tecnologia	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Técnico em Vigilância Sanitária	PNM Geral	Técnico em Vigilância Sanitária	I e II	A – I	II	11	26

GERAL	Técnico em Vigilância Sanitária	PNM Geral	Técnico em Vigilância Sanitária	I e II	A – I	II	18	33
GERAL	Telefonista	PNM Geral	Agente de Atendimento Público	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Vigilante Municipal	PNM Geral	Agente de Segurança	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Web Designer (em extinção)	PNM Geral	Agente de Tecnologia	I e II	A – I	II	13	28
GERAL	Agente Comunitário de Saúde	PNM Saúde	Agente de Saúde de Campo	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Agente de Combate às Endemias	PNM Saúde	Agente de Saúde de Campo	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Agente de Saúde (em extinção)	PNM Saúde	Agente de Saúde	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Atendente de Saúde "A" (em extinção)	PNM Saúde	Agente de Saúde	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Atendente de Saúde "B" (em extinção)	PNM Saúde	Agente de Saúde	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Auxiliar de Enfermagem	PNM Saúde	Auxiliar de Enfermagem	I e II	A – I	II	2	17
GERAL	Auxiliar de Enfermagem	PNM Saúde	Auxiliar de Enfermagem	I e II	A – I	II	5	20
GERAL	Auxiliar em Laboratório de Análises Clínicas	PNM Saúde	Auxiliar em Laboratório de Análises Clínicas	I e II	A – I	II	2	17
GERAL	Auxiliar em Saúde Bucal	PNM Saúde	Auxiliar em Saúde Bucal	I e II	A – I	II	4	19
GERAL	Protético	PNM Saúde	Protético	I e II	A – I	II	12	27
GERAL	Técnico em Enfermagem	PNM Saúde	Técnico em Enfermagem	I e II	A – I	II	12	27
GERAL	Técnico em Laboratório de Análises Clínicas	PNM Saúde	Técnico em Laboratório de Análises Clínicas	I e II	A – I	II	12	27
GERAL	Técnico em Radiologia	PNM Saúde	Técnico em Radiologia	I e II	A – I	II	1	16
GERAL	Técnico em Saúde Bucal	PNM Saúde	Técnico em Saúde Bucal	I e II	A – I	II	12	27
GERAL	Administrador	PNS Geral	Suporte à Administração Pública	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Analista de Organização e Métodos	PNS Geral	Suporte à Administração Pública	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Analista de Tecnologia da Informação	PNS Geral	Suporte à Tecnologia da Informação	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Arquiteto	PNS Geral	Arquiteto	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Assistente Social	PNS Geral	Suporte Social	III, IV e V	C – III	V	6	21
GERAL	Bibliotecário	PNS Geral	Bibliotecário	III, IV e V	C – III	V	6	21
GERAL	Contador	PNS Geral	Contador	III, IV e V	C – III	V	Em análise	-
GERAL	Economista	PNS Geral	Suporte à Administração Pública	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Engenheiro Agrônomo	PNS Geral	Engenheiro Agrônomo	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Engenheiro Civil	PNS Geral	Engenheiro Civil	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Engenheiro Eletricista	PNS Geral	Engenheiro Eletricista	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Engenheiro Mecânico	PNS Geral	Engenheiro Mecânico	III, IV e V	C – III	V	17	32
GERAL	Historiador	PNS Geral	Historiador	III, IV e V	C – III	VI	10	25
GERAL	Jornalista	PNS Geral	Jornalista	III, IV e V	C – III	V	6	21
GERAL	Maestro	PNS Geral	Maestro	III, IV e V	C – III	V	1	16
GERAL	Pedagogo	PNS Geral	Pedagogo	III, IV e V	C – III	VI	10	25
GERAL	Procurador Jurídico	PNS Geral	Suporte Jurídico	III, IV e V	C – III	V	27	42
GERAL	Secretário Executivo	PNS Geral	Secretário Executivo	III, IV e V	C – III	VI	10	25

GERAL	Enfermeiro	PNS Saúde	Enfermeiro	III, IV, V e VI	C – III	VI	12	27
GERAL	Enfermeiro	PNS Saúde	Enfermeiro	III, IV, V e VI	C – III	VI	15	30
GERAL	Farmacêutico	PNS Saúde	Farmacêutico	III, IV, V e VI	C – III	VI	13	28
GERAL	Farmacêutico	PNS Saúde	Farmacêutico	III, IV, V e VI	C – III	VI	20	35
GERAL	Farmacêutico Bioquímico	PNS Saúde	Farmacêutico	III, IV, V e VI	C – III	VI	13	28
GERAL	Farmacêutico Bioquímico	PNS Saúde	Farmacêutico	III, IV, V e VI	C – III	VI	20	35
GERAL	Fisioterapeuta	PNS Saúde	Fisioterapeuta	III, IV, V e VI	C – III	VI	-	-
GERAL	Fisioterapeuta	PNS Saúde	Fisioterapeuta	III, IV, V e VI	C – III	VI	6	21
GERAL	Fonoaudiólogo	PNS Saúde	Fonoaudiólogo	III, IV, V e VI	C – III	VI	-	-
GERAL	Fonoaudiólogo	PNS Saúde	Fonoaudiólogo	III, IV, V e VI	C – III	VI	5	20
GERAL	Médico Veterinário Sanitarista	PNS Saúde	Médico Veterinário	III, IV, V e VI	C – III	VI	11	26
GERAL	Médico Veterinário Sanitarista	PNS Saúde	Médico Veterinário	III, IV, V e VI	C – III	VI	23	38
GERAL	Nutricionista	PNS Saúde	Nutricionista	III, IV, V e VI	C – III	VI	-	-
GERAL	Nutricionista	PNS Saúde	Nutricionista	III, IV, V e VI	C – III	VI	6	21
GERAL	Odontólogo	PNS Saúde	Odontólogo	III, IV, V e VI	C – III	VI	11	26
GERAL	Odontólogo	PNS Saúde	Odontólogo	III, IV, V e VI	C – III	VI	29	44
GERAL	Odontólogo Especialista - Área: Buco Maxilo Facial	PNS Saúde	Odontólogo Especialista	III, IV, V e VI	C – III	VI	14	29
GERAL	Odontólogo Especialista - Área: Endodontia	PNS Saúde	Odontólogo Especialista	III, IV, V e VI	C – III	VI	14	29
GERAL	Psicólogo	PNS Saúde	Psicólogo	III, IV, V e VI	C – III	VI	-	-
GERAL	Psicólogo	PNS Saúde	Psicólogo	III, IV, V e VI	C – III	VI	6	21
GERAL	Psicólogo	PNS Saúde	Psicólogo	III, IV, V e VI	C – III	VI	13	28
GERAL	Técnico Esportivo	PNS Saúde	Educador Físico	III, IV, V e VI	C – III	VI	1	16
GERAL	Médico - Clínico Geral	PNS Saúde	Médico	IV, V e VI	D – IV	VI	11	26
GERAL	Médico - Clínico Geral	PNS Saúde	Médico	IV, V e VI	C – III	VI	32	47
GERAL	Médico Plantonista	PNS Saúde	Médico	IV, V e VI	D – IV	VI	35	50
GERAL	Médico Especialista	PNS Saúde	Médico Especialista	V e VI	E – V	VI	28	43
GERAL	Médico Plantonista Especialista em Pediatria	PNS Saúde	Médico Especialista	V e VI	E – V	VI	38	53

Fonte: Elaborado pelo GT-NIGEP (2023)

A nova classificação dos cargos, organizada por grupos profissionais, cargos amplos e níveis de complexidade, dentro do modelo de eixos de carreira. Cada cargo foi associado a uma faixa inicial e final de níveis, buscando garantir equidade interna, transparência nos critérios de enquadramento e sustentabilidade da evolução funcional. O redesenho contempla todos os cargos amplos com suas respectivas funções das áreas do magistério, administrativa, operacional, técnica e de saúde, incorporando especificidades próprias de cada segmento e eliminando sobreposições ou distorções identificadas no modelo anterior. Dessa forma espera-se que o resultado

desta nova estrutura permita maior coerência interna, equidade remuneratória, incentivo à profissionalização e valorização por mérito.

4.8 INTERRUPÇÃO DO CONTRATO POR PARTE DA PREFEITURA

Por se tratar de um processo de construção que acabou sendo interrompido antes da fase de implementação, este tópico realiza uma análise comparativa entre a abordagem adotada pelo GT-NIGEP e os principais apontamentos da literatura acerca dos desafios na implementação da gestão por competências no Brasil.

Desde o início da segunda etapa da consultoria, o GT-NIGEP buscou estruturar a implementação do novo PCCDAC com base nas contribuições teóricas, bem como nas limitações identificadas na literatura especializada. A proposta de um modelo de carreira orientado por competências foi apresentada ao final da primeira fase da consultoria como uma alternativa aos problemas diagnosticados nos PCCRs vigentes, sendo detalhada e discutida com os gestores municipais. A alta gestão, informada sobre a abordagem sugerida, manifestou concordância com sua adoção, autorizando o avanço para a segunda fase da consultoria, voltada à criação e implementação do novo plano. A ciência e concordância dos responsáveis da prefeitura contribuiu (ao menos inicialmente) para mitigar a ausência de apoio institucional, um dos principais entraves observado por Landfeldt & Odelius (2017) em experiências anteriores na administração pública federal ou como identificados por Silva, Gonçalves & Coelho Júnior (2018) em órgãos como a Advocacia-Geral da União, a ausência de patrocínio institucional com fatores críticos.

A metodologia para a implementação do novo plano foi discutida com as lideranças da prefeitura e validada em conjunto com a comissão especial responsável pelo novo PCCDAC (Ver tópico 2.4) durante a reunião de alinhamento no início da segunda fase da consultoria. O GT-NIGEP baseou-se no modelo proposto por Dutra et al. (2019), buscando assim coerência e consistência metodológica. O objetivo dessa pactuação prévia foi para evitar um dos problemas recorrentes apontados na literatura: a indefinição metodológica e a conseqüente descontinuidade dos projetos (LANDFELDT & ODELIUS, 2017).

Ainda no início da segunda fase da consultoria, foi realizada uma pesquisa junto aos membros da comissão responsável pela elaboração do novo PCCDAC (ver tópico 4.2.1), com o objetivo de identificar suas expectativas em relação à proposta. Os resultados indicaram uma disposição favorável à mudança por parte desse grupo, embora tenham sido apontados aspectos que demandavam maior atenção como a maior parte dos respondentes acharem que os atuais PCCRs precisam de poucas mudanças. De modo geral, os dados revelaram a existência de um apoio inicial consistente à iniciativa.

Nas reuniões de co-criação, o GT-NIGEP buscou reforçar de forma sistemática os benefícios associados a cada elemento do PCCDAC, promovendo maior engajamento dos participantes. A literatura destaca que resistências internas são recorrentes em processos de inovação na gestão pública, especialmente quando há incertezas quanto aos benefícios efetivos das propostas ou receios relacionados ao aumento da burocracia (Bandeira *et al.*, 2017; Costa, 2008). Nesse sentido, as reuniões de co-criação foram utilizadas também como espaço para revisar conceitos fundamentais do modelo, esclarecer dúvidas e alinhar entendimentos, diante da preocupação com a possibilidade de múltiplas interpretações sobre os pressupostos do novo PCCDAC (MUNCK; GALLELI; BORIM-DE-SOUZA, 2014).

A própria decisão de construir um novo PCCDAC de forma conjunta com os atores institucionais reflete o reconhecimento da necessidade de adaptação do modelo à realidade do setor público. Essa escolha foi respaldada por análises que alertam para os riscos da mera transposição de práticas oriundas do setor privado, desconsiderando as especificidades administrativas, culturais e estruturais que caracterizam as organizações públicas (SECCHI, 2009; GUIMARÃES, 2000; MELLO & SILVA, 2013; DUTRA, 2013; DUTRA *et al.*, 2019).

As discussões com os grupos nas reuniões de co-criação também evidenciaram preocupações recorrentes com os aspectos remuneratórios do novo plano por parte dos servidores. Questionamentos incluíram desde a correção de distorções salariais até a comparação com outras prefeituras e a progressão na carreira. Em resposta, o GT-NIGEP promoveu ajustes para contemplar tais preocupações, inclusive quanto à equiparação de funções, atualização de vencimentos e distribuição das faixas salariais ao longo da carreira. Estas medidas buscavam evitar resistências internas e a falta de compreensão dos benefícios do modelo (Bandeira *et al.* 2017). Durante as reuniões, também se destacou uma

desconfiança por parte dos servidores quanto à imparcialidade das lideranças na avaliação de desempenho. Para mitigar essa percepção, o GT-NIGEP apresentou propostas de avaliação com menor grau de subjetividade e maior possibilidade de recurso além de uma comissão de avaliação de desempenho. A resistência inicial, apesar de presente, foi atenuada diante da construção participativa do modelo e o atendimento das reivindicações manifestadas pelos grupos participantes. Apesar de a literatura destacar a rejeição por parte dos servidores como um dos maiores obstáculos à institucionalização da gestão por competências, a experiência do GT-NIGEP com os grupos participantes sugere que a receptividade ao projeto foi positiva (CAMÕES, 2010; SILVA, GONÇALVES & COELHO JÚNIOR, 2018; MONTEZANO *et al.*, 2018).

Até dezembro de 2023, o GT-NIGEP avaliava que o processo de construção do novo PCCDAC havia avançado de forma satisfatória. Com as diretrizes do plano bem consolidadas, concentrou-se na elaboração do projeto de lei, tendo em vista os prazos legais para sua tramitação em ano eleitoral. O texto foi finalizado com antecedência e encaminhado à Procuradoria-Geral do Município e às lideranças políticas, possibilitando tempo hábil para análise e eventuais ajustes.

Entretanto, mesmo com o envio oportuno e tentativas de contato posteriores, não houve resposta efetiva por parte dos responsáveis. O prazo legal para tramitação foi ultrapassado, inviabilizando a votação do projeto ainda em 2024. Como consequência, a etapa de implementação e monitoramento do novo plano também foi comprometida. Após estes acontecimentos, o GT-NIGEP recebe o retorno da prefeitura manifestando interesse em congelar o contrato.

A prefeitura justificou a interrupção do projeto atribuindo ao fato de o atual prefeito estar em seu segundo mandato consecutivo, o que, de acordo com o artigo 14, §5º da Constituição Federal de 1988, o impede de se candidatar novamente ao mesmo cargo. Diante da certeza de mudança no comando do Executivo, optou-se pela paralisação do processo, com a possibilidade de retomada após as eleições. No entanto, até a data de conclusão desta dissertação, o projeto permanecia estagnado.

Desta forma, a experiência relatada nesta dissertação reforça a perspectiva de que, no contexto brasileiro, o apoio da alta gestão à implementação de modelos de gestão por competências tende a ser fragmentado e descontínuo, o que compromete sua consolidação e continuidade institucional (SILVA, GONÇALVES & COELHO JÚNIOR, 2018; ZAMBERLAN, 2006; ANDRÉ & CIAMPONE, 2007).

Quadro 32 – Soluções do GT-NIGEP frente aos desafios da literatura

Desafios identificados na literatura	Soluções promovidas pelo GT-NIGEP
Ausência de apoio institucional (Landfeldt & Odelius, 2017)	Acordo prévio com a alta gestão, que demonstrou ciência e concordância com o modelo proposto, autorizando o avanço da consultoria.
Indefinição metodológica e descontinuidade dos projetos (Landfeldt & Odelius, 2017; Fonseca & Meneses, 2016)	Adoção de metodologia baseada em Dutra et al. (2019), validada com as lideranças e a comissão especial durante reunião de alinhamento.
Resistência interna à mudança (Bandeira et al., 2017; Costa, 2008)	Aplicação de pesquisa de expectativas com os servidores, revelando apoio inicial; construção participativa do modelo com foco na escuta ativa e atendimento de demandas.
Transposição inadequada de modelos do setor privado (Secchi, 2009; Guimarães, 2000; Dutra, 2013)	Adaptação do modelo de competências à realidade da administração pública municipal, com base em análises e diálogo com os atores institucionais.
Multiplicidade de interpretações conceituais (Munck, Galleli & Borim-de-Souza, 2014)	Revisão dos conceitos durante as reuniões de co-criação, com esclarecimentos e alinhamento conceitual constante.
Preocupações com critérios de remuneração e progressão (Bandeira et al., 2017)	Atualização das tabelas de vencimentos, correção de distorções salariais e redefinição das faixas e critérios de progressão.
Percepção de subjetividade nas avaliações de desempenho	Proposta de avaliações com menor grau de subjetividade, com possibilidade de recurso e critérios mais objetivos.
Rejeição dos servidores ao modelo (Camões, 2010; Silva, Gonçalves & Coelho Júnior, 2018)	Construção participativa do plano, incorporando sugestões e demandas dos grupos participantes, o que favoreceu a receptividade.
Descontinuidade por razões políticas e eleitorais (Zamberlan, 2006; André & Ciampone, 2007)	envio antecipado do projeto de lei, o ciclo político-eleitoral ou a tramitação e inviabilizou a implementação no prazo previsto.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo relatar o processo de elaboração de um novo Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) em uma prefeitura do interior do estado do Paraná. A experiência foi conduzida pelo Núcleo Interdisciplinar de Gestão Pública (GT-NIGEP) da Universidade Estadual de Londrina, em parceria com a administração municipal. A proposta visou à modernização das práticas de gestão de pessoas por meio de um modelo mais alinhado às necessidades organizacionais e ao desenvolvimento dos servidores públicos.

A experiência relatada nesta dissertação evidenciou a complexidade envolvida na implementação de um modelo de gestão por competências em contextos públicos, especialmente quando vinculado à reformulação de Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR). O caso analisado demonstrou que a adoção de práticas gerenciais inovadoras ainda enfrenta resistências em administrações municipais, marcadas por culturas organizacionais tradicionais, estruturas burocráticas e dinâmicas políticas específicas.

A presente dissertação respondeu ao objetivo geral “Relatar a experiência de um processo de elaboração de um Plano de Carreira, Cargos e Desenvolvimento Articulado por Competências (PCCDAC) em uma prefeitura do Norte do Paraná”. A análise do caso evidenciou que, embora o modelo proposto pelo GT-NIGEP tenha sido construído com base em fundamentos teóricos consolidados, metodologia participativa e alinhamento estratégico com os objetivos institucionais, além de possuir o potencial de solucionar diversos problemas evidenciados pelos próprios servidores, sua implementação foi limitada por fatores externos à proposta técnica, como o contexto eleitoral, a instabilidade política e a descontinuidade do apoio da alta gestão.

Esse desfecho reforça os achados de diversos autores que discutem os limites das reformas gerenciais no setor público brasileiro. Conforme apontado por Zamberlan (2006) e André & Ciampone (2007), mesmo em experiências bem fundamentadas, a falta de continuidade e o apoio fragmentado da alta gestão tendem a comprometer a consolidação de modelos baseados na gestão por competências.

Ainda assim, o estudo demonstrou que é possível estruturar um modelo de plano de carreira condizente com as especificidades da administração

pública, com potencial para enfrentar distorções salariais, promover maior equidade interna e incentivar o desenvolvimento por competências.

A principal contribuição desta dissertação reside na articulação entre teoria e prática, oferecendo subsídios para futuras iniciativas de gestão por competências em prefeituras e outros órgãos públicos. Ao registrar os caminhos percorridos, as decisões tomadas e os impasses enfrentados, este trabalho busca não apenas relatar uma experiência, mas também fornecer aprendizados relevantes para diversos atores conforme o quadro abaixo.

Quadro 33 – Contribuições da dissertação

Âmbito	Contribuições
Para a gestão pública	Fornecer um modelo de PCCR baseado em competências, adaptado à realidade municipal, capaz de servir como referência para outras administrações locais.
Para os servidores	Garante maior transparência e justiça na progressão, valorizando desempenho e entregas em vez de apenas tempo de serviço ou titulação.
Para os gestores	Oferece instrumentos claros de tomada de decisão, com critérios objetivos de avaliação, progressão salarial estruturada e diretrizes de movimentação funcional.
Para a academia	Avança a literatura sobre gestão de pessoas no setor público municipal, destacando a importância do apoio institucional para o sucesso da implementação.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Embora a implementação do novo PCCDAC tenha sido suspensa, os produtos gerados, os debates promovidos e a mobilização institucional alcançada representam um legado que pode ser retomado e aprimorado em administrações futuras. A experiência do GT-NIGEP revela que há caminhos possíveis para inovar, mesmo em cenários adversos. A construção participativa, o diálogo entre teoria e prática e a mobilização dos atores institucionais são estratégias fundamentais para avançar. Contudo, a efetivação de tais iniciativas exige que os gestores públicos compreendam o papel estratégico da área de recursos humanos como agente de mudança e não apenas como executor de rotinas burocráticas.

Por fim, este trabalho reitera que o fortalecimento da gestão por competências nas prefeituras pode ser um vetor de transformação do serviço público, ao alinhar o desenvolvimento dos servidores às demandas sociais e aos objetivos institucionais. Essa transformação, no entanto, só será alcançada com o compromisso

político necessário para garantir a continuidade das políticas públicas e com o engajamento dos servidores enquanto protagonistas do processo.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, a interrupção do projeto impediu a análise dos resultados decorrentes da implementação efetiva do novo PCCDAC, como o impacto nas práticas de gestão de pessoas, na motivação dos servidores e na melhoria dos serviços públicos. Além disso, a análise teve como base documentos internos, atas de reuniões, relatórios técnicos e observações diretas, o que pode implicar algum grau de subjetividade na interpretação dos dados.

Como sugestão para pesquisas futuras, a partir da experiência relatada nesta dissertação, constata-se a necessidade de aprofundar os estudos empíricos voltados à implementação da gestão por competências no setor público, especialmente no âmbito municipal. Esse campo de pesquisa ainda carece de investigações que superem as limitações apontadas pela literatura e que contribuam para o desenvolvimento de soluções aplicáveis à realidade das administrações municipais brasileiras.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas abordem as etapas posteriores à elaboração dos PCCRs baseados em competências. Estudos que analisem os impactos da implantação, os resultados obtidos em termos de desempenho organizacional, a percepção dos servidores e gestores, e as possíveis revisões ou ajustes realizados durante o processo, são fundamentais para que se compreenda a viabilidade, os limites e os potenciais desses modelos. Além disso, pesquisas comparativas entre diferentes realidades municipais, com distintos graus de desenvolvimento institucional, podem contribuir para a construção de um acervo teórico mais robusto e condizente com a diversidade do cenário brasileiro.

6 REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. *Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público*. São Paulo: FIA/USP, 2014. p. 314.
- ADAMS, F. P. Desenvolvimento do problema e utilização da literatura. In: THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. *Métodos de pesquisa em atividade física*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- AGUIAR, L. S. *Gestão por competência no setor público*. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes – Instituto A Vez do Mestre, Brasília, DF, Brasil, 2015.
- ALMEIDA, Susan Mary Vieira et al. Gestão estratégica de pessoas por competências: análise do processo admissional de servidores técnico-administrativos na UFBA. In: Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 18., 2018, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (Inpeau), 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190723>. Acesso em: 13 maio 2019.
- AMARAL, Helena Kerr. Capacitação de servidores. Artigo apresentado no 1º Ciclo de Palestras para Gestores Públicos. Rio Grande do Norte, 2008. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In: *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- AMORIM, D. V.; FERREIRA, R. F.; ABREU, A. R. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 10., 2008. Resende – RJ. Anais... Resende-RJ: AEDB, 2008.
- ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 41, n. esp, p. 835-840, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41nspe/v41nspea16.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2024.
- ASAME, M. E.; WAKRIM, M. Towards a competency model: a review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, v. 23, p. 225-236, 2018.
- BANCO MUNDIAL. (2019). Relatório sobre o desenvolvimento mundial 2018. Disponível em: <https://www.worldbank.org/>
- BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BELO HORIZONTE. Decreto n. 17.045, de 3 de maio de 2019. Regulamenta o processo da avaliação de desempenho dos agentes públicos integrantes do Quadro Geral de Pessoal da Administração Direta do Poder Executivo. *Diário Oficial do Município de Belo Horizonte*, Belo Horizonte, MG, n. 5878, p. 1-5, 4 maio 2019.

BELO HORIZONTE. Lei n. 11.374, de 27 de abril de 2022. Dispõe sobre o plano de carreira dos servidores e empregados ocupantes dos cargos e empregos públicos efetivos de Agente de Serviços de Saúde e Técnico de Serviços de Saúde integrantes da área de atividades de Saúde da administração direta e do HOB. *Diário Oficial do Município de Belo Horizonte*, Belo Horizonte, MG, n. 6080, p. 1-3, 28 abr. 2022.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

BERNSTORFF, Vitor H. Como a Organização do Trabalho Afeta a Avaliação de Desempenho 360 graus por Competência Individual? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BERTELLI, Sandra Benevento. *Gestão de Pessoas em Administração Hospitalar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

BORBA, J.V.S. Administração e gestão pública: reflexões e discussões. In: MELLO, S.P.T. (Org.) *Administração pública contemporânea: temas para o debate*. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

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

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto n. 10.506, de 2 de outubro de 2020. Institui o Programa de Gestão e Desempenho. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 158, n. 190, p. 4, 5 out. 2020.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 143, n. 38, p. 3, 24 fev. 2006.

BRASIL. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre o incentivo à qualificação previsto no plano de carreiras e cargos de que trata a Lei n. 11.091, de

12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 143, n. 124, p. 3, 30 jun. 2006.

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre o desenvolvimento na carreira dos cargos integrantes do plano de carreiras e cargos de que trata a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 143, n. 124, p. 3, 30 jun. 2006.

BRASIL. Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e para a progressão funcional dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 147, n. 54, p. 3, 22 mar. 2010.

BRASIL. Decreto n. 7.308, de 22 de setembro de 2010. Dispõe sobre os procedimentos relativos à avaliação biopsicossocial e comportamental dos candidatos aprovados em concurso público para ingresso nas carreiras da administração pública federal. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 147, n. 182, p. 3, 23 set. 2010.

BRASIL. Decreto n. 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. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 157, n. 166, p. 8, 29 ago. 2019.

BRASIL. Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 138, n. 86, p. 1, 5 maio 2000.

BRASIL. Lei n. 11.738, de 16 de julho de 2008. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; dispõe sobre o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 145, n. 137, p. 1, 17 jul. 2008.

BRASIL. Lei n. 12.994, de 17 de junho de 2014. Altera a Lei n. 11.350, de 5 de outubro de 2006, para instituir o piso salarial profissional nacional e diretrizes para o plano de carreira dos Agentes Comunitários de Saúde e dos Agentes de Combate às Endemias. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 151, n. 114, p. 1, 18 jun. 2014.

BRASIL. Lei n. 14.434, de 4 de agosto de 2022. Altera a Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986, para instituir o piso salarial nacional dos profissionais da enfermagem. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 160, n. 149, p. 1, 5 ago. 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 5.369, Relator: Min. Edson Fachin, julgado em 26 jun. 2020, Plenário, Brasília, DF. *Diário da Justiça Eletrônico*, Brasília, DF, n. 175, p. 1-3, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=753285583>. Acesso em: 18 de janeiro de 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*. N.47, p. 1-28, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a Cidadania: reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP; São Paulo: Ed. 34, 1998.

CAMÕES, M. R. de S. Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública. Brasília: ENAP, 2010.

CAMÕES, M. R. S. Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE), Brasília, DF, 2013.

CAMPION, M. C.; SCHEPKER, D. J.; CAMPION, M. A.; SANCHEZ, J. I. Competency modeling: a theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*, p. 1-16, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CAMPION, M.A.; FINK, A.A.; RUGGEBERG, B.J.; LINDA, C.; PHILLIPS, G.M.; ODMAN, R.B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, v. 64, p. 225-262, 2011.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do; SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. *Revista de Gestão*, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. *Gestão por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO ET AL. Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B. Gestão por competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. *RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 15, n. 2, p. 89-107, 2018.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

CUIABÁ (Município). Lei Complementar n. 93, de 23 de setembro de 2003. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores públicos da administração direta do Município de Cuiabá e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Mato Grosso*, Cuiabá, MT, 2003.

CUIABÁ (Município). Prefeitura Municipal. Informações sobre gestão por competências e avaliação de desempenho. Cuiabá, 2015. Disponível em: <https://www.cuiaba.mt.gov.br/>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.

CURITIBA. Câmara Municipal. Proposição de Lei n. 005.00192.2022. Dispõe sobre critérios de desenvolvimento funcional, mobilidade e avaliação de desempenho no âmbito da administração pública municipal. Arquivada. Curitiba, PR, 2022.

CURITIBA. Lei n. 11.000, de 21 de dezembro de 2004. Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores da Administração Direta do Município de Curitiba. Diário Oficial do Município de Curitiba, Curitiba, PR, 2004.

CURITIBA. Lei n. 16.037, de 6 de abril de 2022. Institui o Programa de Gestão de Desempenho Funcional e dá outras providências. *Diário Oficial do Município de Curitiba*, Curitiba, PR, 2022.

CURITIBA. Lei n. 7.671, de 20 de dezembro de 1991. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Curitiba e dá outras providências. *Diário Oficial do Município de Curitiba*, Curitiba, PR, 1991.

DAGNINO, Renato P. Planejamento estratégico governamental. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: CAPES: UAB, 2009.

DESLAURIERS J. P. Recherche qualitative: guide pratique. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.

DORO, A. P. G.; COUTINHO, W. S.; CASTRO, M. C. D.; PAULA, A. R. P.; SANTOS, T. S. Gestão do desempenho em instituições federais de ensino: contexto atual, boas práticas e desafios. *Revista Valore*, Volta Redonda, v. 5, edição especial, p. 267-292, 2020.

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

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1. ed. 11. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

Dutra, J.S. *Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo*. São Paulo: Paidéia, 2007

DUTRA, Joel Souza et al. *Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas*. São Paulo: Atlas. Acesso em: 01 nov. 2023. , 2019.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, B. H. R. *Gestão Estratégica de Pessoas com foco em Competência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FILHO, F. de H. B.; PESSÔA, S. de A. A carreira de professor estadual no Brasil: os casos de São Paulo e Rio Grande do Sul. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 965-1001, jul./ago. 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *RAE-eletrônica*, v. 44, p. 44-57, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. *Aprendizagem e gestão do conhecimento. As pessoas na organização*. Tradução. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY Afonso. Construindo o conceito de competências. *RAC*. São Paulo, V. 5, edição especial, dez. 2001.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.21674/2448-0479.22.117-133>. Acesso em: 20 fev. 2024.

FREITAS, J. et al. Em defesa do uso da pesquisa-ação na pesquisa em administração no Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 11, n. 3, p. 425-445, 2010. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n3.137>.

GAETA, M.; MARZANO, A.; MIRANDA, S.; SANDKUHL, K. The competence management to improve the learning engagement. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, v. 8, p. 405-417, 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

GUIMARÃES, Tomas Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.34, n.3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6284>. Acesso em 17 jul. 2019.

HATCH, J. A. *Doing qualitative research in education settings*. Albany: State University of New York Press, 2002.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016. DOI: <10.1590/0034-7612146562>.

KREISIG, Juliane Thibes; BRAGA, Edilson Santos; SILVA, Filipe Luiz Mendanha; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Gestão por competência: uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas na administração pública no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 5, n. 3, 2021. DOI: <10.30781/repad.v5i3.13273>.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. In: *VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR*, Anais, Curitiba, PR, Brasil, p. 1-8, 2017.

LEME, R.; GONÇALVES, E.; EUCLIDES JÚNIOR, V.; VESPA, M.; SANTOS, P.; SINACHI, R.; RODOPIANO NETO, R.; HUCZOK, R.; RIBEIRO, R. Gestão por Competências no Setor Público. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2011.

LEME, Rogério (Org.). *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LEMOS, Murilo de Lemos. Competências e incompetências: provocações sobre a gestão estratégica das pessoas no setor público. In: BASSOTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (org.). *Tópicos essenciais sobre gestão pública*. São Paulo: Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e Gestão, 2016.

LIMA JUNIOR, Nelci Lopes de. Diagnóstico e proposição de melhorias à luz da gestão por competências para um plano de cargos, carreiras e remunerações: relato de experiência em uma prefeitura municipal. Londrina, 2022. 228 f.: il.

LÜDKE, M.; CRUZ, G. B. DA. Contribuições ao debate sobre a pesquisa do professor da educação básica. *Formação Docente – Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores*, v. 2, n. 3, p. 86-107, 18 dez. 2010. Disponível em: <https://revformacaodocente.com.br/index.php/rbpf/article/view/20/18>. Acesso em: 01 jul. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MEER, F. M. V. D.; TOONEN, T. A. J. Competency Management and civil service professionalism in Dutch central government. *Public Administration*, v. 83, n. 4, p. 839-852, 2005.

Menelau, S. et al. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de administração? Uma reflexão metodológica. *Revista de Administração*, v. 50, n. 1, p. 40-55, 2015. <https://doi.org/10.5700/rausp1183>.

MINAYO, M. C. DE S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.

Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-filho, A., & Petry, I. S. (2019a). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.

Paiva, K. C. M.; Melo, M. C. O. L. Competência, gestão de competência e profissões: Perspectivas de pesquisa. *Rev. Adm. Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PAZ, L. M. C. O. Gestão de competências no setor público: competências comuns a gestores de organizações públicas federais. 2009. Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

PIRES, A. K. Gestão por competências em organizações do governo. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, p. 13-22, 2005.

PLOTHOW, C. B. de A.; HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: alternativas e implicações. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal. Modelo de desenvolvimento de competências para lideranças. Porto Alegre, 2012. Material institucional.

RECIFE (Município). Prefeitura Municipal. Processo seletivo baseado em competências para cargos de coordenadores na área da Saúde e critérios de gratificação variável. Recife, 2023. Disponível em: <https://www.recife.pe.gov.br/>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2023

REICHEL, Harduin. *Treinamento e Desenvolvimento*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

RESSEL, L. B.; BECK, C. L. C.; GUALDA, D. M. R.; HOFFMANN, I. C.; SILVA, R. M.; SEHNEM, G. D. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. *Texto Contexto Enferm*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 779-786, 2008.

RUAS, R.; FERNANDES, B. H. R.; FERRAN, J. E. M.; SILVA, F. M. DA. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. XXXIV EnANPAD, p. 1–16, 2010.

SANSUR, A. M. Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador. 2007. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SANTOS, P. Introdução. In: LEME, R. (Org.). *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualimark Editora, 2014.

SÃO PAULO (Município). Decreto n. 45.090, de 5 de agosto de 2004. Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho dos servidores públicos municipais da Administração Direta e dá providências correlatas. *Diário Oficial da Cidade de São Paulo*, São Paulo, SP, 6 ago. 2004.

SÃO PAULO (Município). Lei n. 13.748, de 16 de janeiro de 2004. Institui o Plano de Carreiras dos Profissionais de Educação da Rede Municipal de Ensino e dá outras providências. *Diário Oficial da Cidade de São Paulo*, São Paulo, SP, 17 jan. 2004.

SÃO PAULO (Município). Lei n. 17.721, de 26 de novembro de 2021. Dispõe sobre o novo Quadro de Pessoal de Nível Médio da Administração Direta do Município de São Paulo e dá outras providências. *Diário Oficial da Cidade de São Paulo*, São Paulo, SP, 27 nov. 2021

SÃO PAULO (Município). Lei n. 17.841, de 29 de junho de 2022. Dispõe sobre a organização das carreiras da Administração Pública Direta do Município de São Paulo e dá outras providências. *Diário Oficial da Cidade de São Paulo*, São Paulo, SP, 30 jun. 2022.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Brasília: ENAP, 2010.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, A. do C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. Cuiabá, 2015.

SILVA, A.; BISPO, A.; AYRES, S. Desenvolvimento de carreiras por competências. Brasília-DF: ENAP, 2019.

SILVA, D. L.; GONÇALVES, G. D. M. A.; COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. In: XLII EnANPAD, Curitiba-PR, 2018. p. 1-17.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

Silva, Monica de Cássia Borges da. Gestão Por Competências: Compreendendo O Processo De Implementação Em Uma Indústria Do Norte Do Paraná / Monica de Cassia Borges da Silva - Londrina, 2020.

SIQUEIRA, W. M.; do NASCIMENTO, D. C. Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação. *ID On Line Revista de Psicologia*, v. 10, n. 31, p. 43-62, 2016.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in the public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 230, p. 226-234, 2016.

Thiel, S. & Leeuw, Frans. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*. 25. 10.2307/3381236.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2003.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2011.

TOLEDO, Junior Flávio C. de. e ROSSI, Sérgio Ciquera. Lei de responsabilidade Fiscal: comentada artigo por artigo. São Paulo: NDJ, 2001

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VELARDE, J. C. C.; LAFUENTE, M.; LONGO, F.; SCHUSTER, C. The future agenda: strategies and key tasks for enhancing the civil service in Latin America. In: VELARDE, J. C. C.; LAFUENTE, M.; SANGINÉS, M. (Editores). *Serving citizens: a decade of civil service reforms in Latin America (2004-13)*. Inter-American Development Bank, Washington, DC, p. 113 – 135, 2014.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAMBERLAN, C. Orientação para a aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior. 124 f. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2006.

Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O USO DA TRIANGULAÇÃO NA PESQUISA CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ADMINISTRAÇÃO. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 16(2), 241–273. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>

ZWICK, E.; BERTOLIN, R. V.; BRITO, M. J. de. Action research and socio-practical organizational learning: a theoretical approach. *Revista de Administração da UFSM*, v. 11, n. 5, p. 1182–1197, 2019. <https://doi.org/10.5902/1983465914187>. Acesso em: 20 maio 2024.