

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

v. 5, n. 3, Setembro-Dezembro/2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas na administração pública no Brasil

Juliane Thibes Kreisig

julianetk2012@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/9065613550214058>

<https://orcid.org/0000-0003-4222-2173>

Universidade Federal de Santa Maria

Gramado, Rio Grande do Sul, Brasil

Edilson Santos Braga

bragasantos.edilson@outlook.com

<http://lattes.cnpq.br/8550804647991853>

<https://orcid.org/0000-0002-5880-3100>

Universidade Federal de Santa Maria

Rondonópolis, Mato Grosso, Brasil

Filipe Luiz Mendanha Silva

filipeluzmendanha@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/0828124377089272>

<https://orcid.org/0000-0002-1056-9183>

Universidade Federal de Santa Maria

Itabirito, Minas Gerais, Brasil

Breno Augusto Diniz Pereira

brenodpereira@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/8919338859562451>

<https://orcid.org/0000-0001-7387-5033>

Universidade Federal de Santa Maria

Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil

RESUMO

Gestão por Competências (GPC) é um modelo de gestão que visa gerenciar e desenvolver, com excelência, as habilidades técnicas e comportamentais dos indivíduos, identificando os perfis dos funcionários, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento. Este artigo teve como objetivo analisar o estado da arte da produção científica sobre as práticas de gestão por competências na administração pública brasileira entre os anos de 2011 a 2020. Trata-se de uma pesquisa exploratória, do tipo bibliográfica. As buscas se deram na base de dados do *Google Scholar*, aplicando-se os seguintes filtros: idioma, recorte temporal, classificar por relevância, página em português, incluir citação. Optou-se por artigos com no mínimo 7 citações o que gerou 41 artigos. Foi realizada uma leitura e eliminado os que não tinham relação direta com a temática, restando, portanto, 15 artigos que subsidiaram as análises desta pesquisa. Os resultados evidenciam a importância da GPC na administração pública, por meio de um ganho estratégico significativo, que impulsiona as instituições, entretanto, traz como contrapontos desafios a serem lapidados para melhor implantação, tais como, a conceituação das competências, a dificuldade de diálogo com setor de planejamento e Recursos Humanos, a otimização dos gastos com capacitação e uma melhor avaliação da sua força de trabalho.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Administração Pública; Gestão de Pessoas.

MANAGEMENT BY COMPETENCE: An analysis of the state of the art of scientific production on practices in public administration in Brazil

ABSTRACT

Competence Management (GPC) is a management model that aims to manage and develop, with excellence, the technical and behavioral skills of individuals, identifying employee profiles, their strengths and opportunities for improvement, filling gaps and adding knowledge. This paper aimed to analyze the state of the art of scientific production on competency management practices in Brazilian public administration between 2011 and 2020. This is an exploratory research, of the bibliographic type. The search took place in the *Google Scholar* database, applying the following filters: language, time frame, sort by relevance, page in Portuguese, include citation. Papers with at least 7 citations were chosen, which generated 41 papers. A reading was carried out and those that were not directly related to the theme were eliminated, leaving, therefore, 15 papers that supported the analysis of this research. The results show the importance of GPC in public administration, through a significant strategic gain, which drives the institutions, however, it brings as counterpoints challenges to be refined for better implementation such as, the conceptualization of competences, the difficulty of dialoguing with the planning and Human Resources sector, the optimization of training expenses and a better assessment of its workforce.

Keywords: Competence Management; Public administration; People management.

Submetido: 22/12/2021

Revisões Requeridas: 30/12/2021

Aceito: 30/12/2021

Publicado: 31/12/2021

1 INTRODUÇÃO

O advento da globalização trouxe mudanças na forma de agir das organizações. Os acontecimentos políticos e econômicos, a maior cobrança por parte dos usuários, o foco do governo para o desenvolvimento social, os novos modelos de liderança e gestão, são algumas das mudanças com as quais as organizações públicas vêm tendo que lidar há mais de uma década (MASCARENHAS, 2008). Neste contexto, surge a estratégia de utilizar a Gestão por Competências (GPC) como uma forma de trazer maior eficácia para as instituições públicas, trazendo a junção de processos individuais e coletivos de forma a contribuir para o desenvolvimento e melhor desempenho organizacional.

A GPC é um sistema da área de gestão de pessoas, capaz de identificar e gerir perfis profissionais com intuito de gerar um maior retorno a uma empresa ou instituição. Esse sistema trabalha com a identificação dos pontos em destaque e das oportunidades de melhoria no perfil do funcionário, suprimindo lacunas e agregando conhecimento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). No Brasil, esse sistema de gestão de pessoas

tornou-se um referencial para o setor público federal, a partir da publicação do Decreto nº5.707/06, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, prevendo em seu inciso terceiro a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

A fim de contribuir com as pesquisas e o desenvolvimento de determinada área do conhecimento científico, torna-se importante conhecer o estado da arte dos estudos sobre dada temática, objetivando fornecer orientações aos pesquisadores sobre as tendências das publicações científicas, que poderão nortear pesquisas futuras relacionadas (ROCHA; HOFFMAN, 2014). Diante disto, a questão a que se pretendeu responder neste artigo foi: o que tem se discutido sobre a gestão por competência na administração pública e quais lacunas de conhecimentos ainda há sobre a temática? Tendo isso em vista, o objetivo principal do presente artigo foi fazer um levantamento acerca de publicações existentes sobre o mote da gestão por competências dentro do setor público.

Esta pesquisa visou contribuir com o meio acadêmico, pois propõe uma reflexão sobre o panorama acerca do assunto, com alguns pontos-chave, com fins de explorar a literatura científica e, ao mesmo tempo, criar novas análises e desafios a serem enfrentados pela administração pública. Ainda, e não menos importante, este estudo visa ser útil aos gestores, pois, por meio da discussão sobre a temática, enseja-se inspirar uma gestão por competências mais efetiva no setor público, dado que habilidades conhecidas e maduras podem agregar valor à organização e seus servidores. Pretende-se então, realizar um levantamento dos artigos publicados na base de dados *Google Scholar*, no período dos últimos dez anos, para que se possa apresentar o estado da arte do tema em questão.

A pesquisa foi estruturada apresentando uma breve introdução ao tema, em seguida apresentando uma noção inicial sobre Gestão por competência na administração pública, contemplando assim, os antecedentes históricos dos estudos sobre GPC no setor público, bem como as principais perspectivas dos estudos da GPC na administração pública e após, a apresentação dos resultados obtidos por meio da análise das publicações, conforme delimitado anteriormente.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública denota muitos desafios para seus gestores, sobretudo quando se pensa efetivamente no principal público a quem a administração pública deve servir, que são os contribuintes, usuários ou de forma mais genérica, os cidadãos. Nesse contexto, um dos destaques vai para a Gestão de Pessoas - GP, dado que, conforme Gemelli e Filippim (2010), trata-se de uma área que orienta seus esforços para o suprimento, manutenção e desenvolvimento das pessoas dentro das organizações em consonância com os ditames legais, a fim de atender as demandas sociais. No esforço para cumprir seus objetivos, a GP desenvolve algumas metodologias e modelos de gestão, como é o caso da Gestão por Competência (GPC).

A Gestão por Competências (GPC) é uma ferramenta de gestão utilizada internacionalmente, tanto no setor público como no privado. As origens desse uso de gestão remetem aos anos de 1980 dos Estados Unidos e Reino Unido, no setor privado, tendo uma variação vasta tanto em seu desenvolvimento de modelos quanto em definições conceituais (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006). Trata-se de

um modelo de gestão dinâmico que busca modernizar as organizações em virtude do desafio de acompanhar as mudanças contextuais (CARBONE et al., 2016).

Nos últimos anos, ocorreram reformas administrativas cujo objetivo principal era o de tornar a Administração Pública Federal mais ágil, eficiente, dinâmica e capaz de atender às demandas da sociedade e dos cidadãos. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi essencial na introdução desses princípios no setor público o aproximando assim do modelo de gestão utilizado na iniciativa privada e se contrapondo às principais características do modelo burocrático.

Na seara das discussões sobre competência e gestão por competências no setor público, segundo Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), um dos primeiros marcos diz respeito a um evento ocorrido entre novembro de 2004 e março de 2005, organizado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, o qual se chamava Gestão por Competência em Organizações de Governo.

Conforme Pires et al. (2005), na ocasião do evento supracitado e com base nas experiências das instituições que participaram, foram identificados problemas como por exemplo, limitações legais no que tange à prática de recrutamento por concursos públicos; inexistência de metodologias que identificassem as competências organizacionais, bem como mapeamento de competências dos servidores, o sistema de progressão, baseado exclusivamente em tempo de serviço, entre outros. Todavia, os autores ponderam que competências positivas também foram identificadas, como por exemplo, a capacidade de trabalhar em equipe e a capacidade de construir relacionamentos e gerar resultados.

Outro marco importante foi o Decreto nº 5.707/2006 que instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O referido Decreto foi revogado, passando a valer o conteúdo do Decreto nº 9.991/2019 que também ressaltava a utilização de competências nos processos de desenvolvimento de pessoal. Além dos documentos acima citados, foram publicados normativos específicos para diferentes esferas de poder, a fim de regulamentar o uso das competências para os órgãos. Dentro disso, pode-se citar a Resolução CNJ 192/2014 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014) para o poder Judiciário e o Acordo de resultados do Conselho Nacional do Ministério Público que orienta sobre a implantação da Gestão por Competências no Ministério Público (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2014). Tem-se também, como marco normativo, o Acórdão do TCU 3023/2013 (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013) que trata da governança de gestão de pessoas de organizações públicas e aborda o uso de competências para GP.

A Gestão por Competências subsidia a gestão de pessoas em seus subsistemas, propondo a integração de processos por meio de uma linguagem única – a de competências, insumo fundamental para a GP (CAMPION et al., 2011; SKORKOVÁ, 2016; DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017). Conforme o autor Montezano (2019), a GPC orienta esforços para “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

Nesse sentido, o objetivo é captar pessoas que dominam competências necessárias, avaliar o desempenho das competências desejadas e, em caso de baixo desempenho, desenvolvê-las nos colaboradores. Da mesma forma, os autores Carbone et al. (2016) trazem a definição da proposta essencial de um modelo de GPC como sendo a identificação das competências organizacionais essenciais para o sucesso

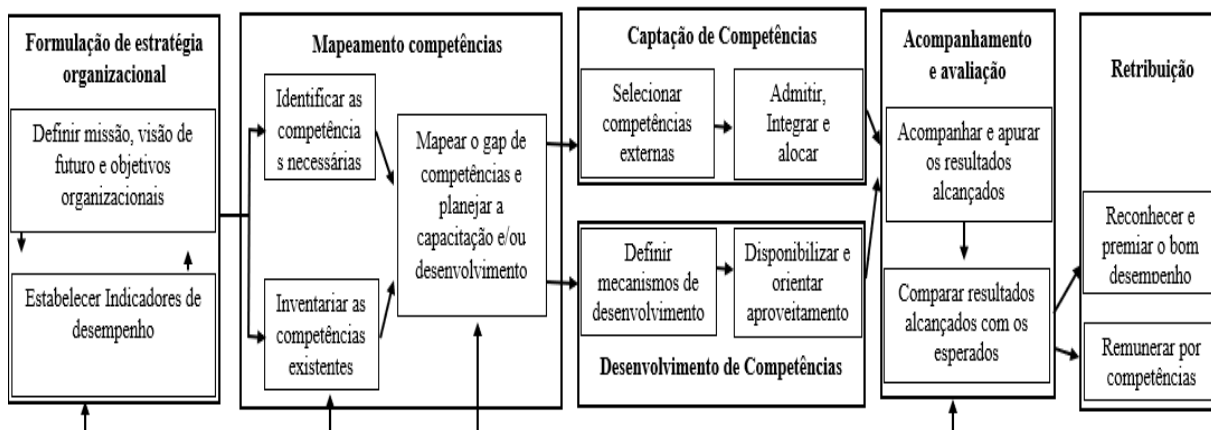
corporativo, ramificadas em competências profissionais a serem desenvolvidas em seus colaboradores.

Para Oiticica et al. (2021), parte fundamental da GPC é gerenciar as lacunas entre competências desejadas e as existentes na organização, contribuindo com a área de gestão de pessoas à medida que integra os subsistemas para atingir os objetivos organizacionais.

O uso do modelo de gestão por competências no setor público é importante por proporcionar vantagens tais como: integrar a contratação, avaliação e desenvolvimento em uma metodologia, possibilitar maior clareza acerca da expectativa da organização aos colaboradores, melhorar a comunicação de forma única, garantir maior valorização e profissionalismo à área de gestão de pessoas (NUNES et al., 2020).

Por fim, para ilustrar a GPC, a Figura 1 apresenta um esquema de como ocorre esse processo, de acordo com Brandão e Babry (2005). Conforme os autores, estes são as principais etapas da implementação da gestão por competência.

Figura 1. Processo e etapas da implementação da Gestão por Competência



Fonte. Brandão e Bahry (2005)

Contudo, a implantação e a consolidação efetiva da gestão por competência na administração pública, denota muitos desafios. Neste sentido, Pires et al. (2005) dizem que a adoção de um modelo de gestão por competência na administração pública, implica em menor peso do critério cargo de confiança e aumento do peso em competências adequadas para investidura em cargos e com isso, uma série de benefícios para a administração pública.

2.1 Panorama de estudos da gestão por competência na administração pública

A literatura apresenta diferentes concepções de estratégia que variam de duas perspectivas, uma de que o processo estratégico é racional, deliberado e planejado e outra de que esse processo é emergente, interativo e focado na flexibilidade e competitividade organizacional para adequação imediata à dinâmica do ambiente (LEGGE, 2005; PAAUWE, 2004; PAAUWE; BOON, 2009; WRIGHT; SNELL, 1998). Segundo a abordagem formal-sinóptica, ligada à perspectiva racional clássica (BREWSTER; LARSEN; MAYRHOFER, 2000), assevera-se que as estratégias são fruto de um processo de planejamento. Essa abordagem dispõe de uma série de pressupostos, entre os quais o de que a fase de planejamento e elaboração da estratégia é

distinta e separada funcionalmente da etapa de implementação, cabendo às unidades de planejamento estratégico da organização supervisionar sua implementação pelas demais unidades de execução. As implicações desse modelo são de que há uma dependência dos níveis inferiores em relação aos níveis superiores, de forma que a estratégia de gestão de pessoas decorrerá do desdobramento da estratégia organizacional (LEGGE, 2005).

Em oposição à abordagem formal-sinóptica, aquela denominada de abordagem informal-incremental (BREWSTER; LARSEN; MAYRHOFER, 2000) focaliza os elementos emergentes durante a implantação da estratégia organizacional. Um primeiro pressuposto é de que não é verossímil que um processo estratégico formal e previamente deliberado se concretize exatamente como foi concebido na prática, não somente em função da racionalidade limitada dos atores, como também da dinâmica instável do ambiente organizacional externo e interno (PAAUWE, 2004). Nessa perspectiva, a estratégia é um processo emergente formado pelo conjunto difuso de interesses de diversos *stakeholders*, internos e externos, além das influências oriundas da dinâmica do ambiente organizacional (PAAUWE, 2004). A estratégia é suscetível, portanto, a elementos simbólicos e políticos, como a cultura organizacional, os processos de negociação e a estrutura informal.

Nesse sentido, a participação no processo de elaboração da estratégia pode ocorrer de forma direta ou indireta, envolvendo, respectivamente, a participação de membros e gestores do setor de GP no processo estratégico formal, ou por meio da influência sobre os atores-chave no processo decisório da organização (BREWSTER; LARSEN; MAYRHOFER, 2000).

Os principais estudos mostram que para atingir um modelo de gestão por competências ideal, é necessário iniciar pelo mapeamento das competências para possibilitar a identificação das lacunas existentes e a discrepância entre as competências individuais e organizacionais requeridas pela estratégia da Instituição, para que com isso seja possível saber onde focar os esforços e quais ferramentas se enquadram para atingir os objetivos de determinada organização (VARGAS, 2021).

3 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfico que objetivou descrever o estado da arte no que tange às publicações sobre as práticas de gestão por competências na administração pública. Dividida em três etapas, a pesquisa se iniciou com a definição do tema, bem como do objetivo. Em um segundo momento, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a temática, a fim de proporcionar maior familiaridade com o tema, além de se verificar o que se tem produzido sobre a temática nos últimos anos. Por último foram realizadas a descrição da amostra coletada para prosseguir com as conclusões do estudo.

A coleta de dados se deu na base do *Google Scholar*, utilizando-se o seguinte critério de busca: implementação da "gestão por competência" nas universidades públicas 'artigos'. Como filtro, utilizou-se a delimitação do recorte temporal de 10 anos, ou seja, de 2011 a 2020, outro filtro aplicado foi o de "classificar por relevância", em qualquer idioma, o que gerou um resultado de 1.510 resultados.

É válido ressaltar que, o intento primário deste estudo, tinha como foco as universidades federais do Brasil, contudo, usando como critério de busca 'gestão por competências nas universidades públicas' na base do *Google Scholar*, aplicando todos

os filtros aqui descritos, gerou um resultado de 15.000 arquivos, o que se tornou inviável analisar, considerando o tempo para as análises.

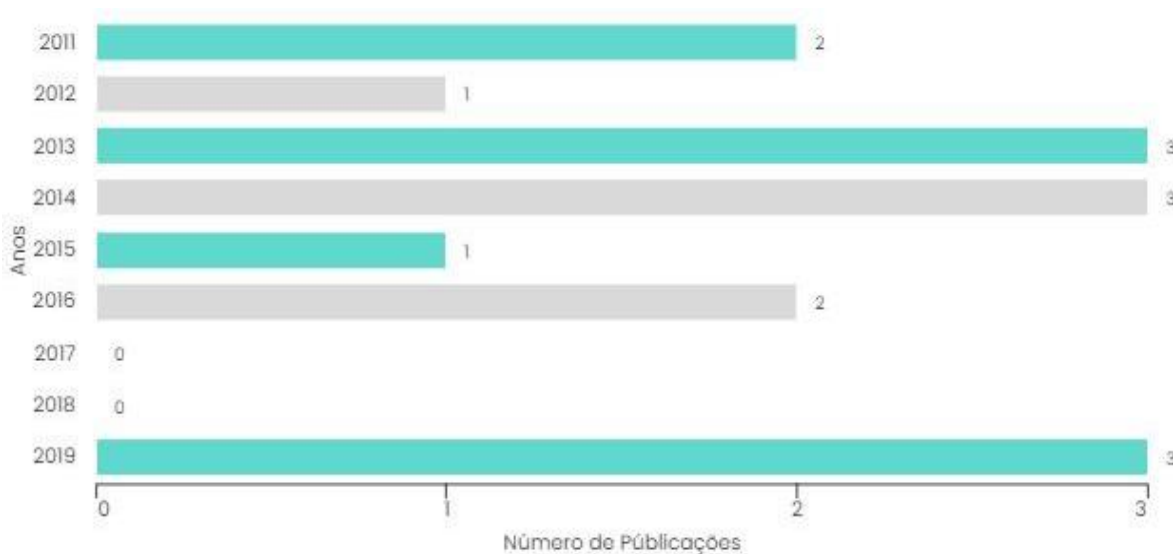
Considerando o tempo para as análises e a quantidade de resultados, aplicou-se mais um filtro que foi o de “pesquisar página em português” e “incluir citações”, o que gerou um resultado de 1.490 arquivos. Para selecionar a amostra que seria utilizada, optou-se por fazer download dos arquivos com no mínimo 7 citações. Com esse critério, a pesquisa delimitou-se a 41 arquivos. Em seguida, foram analisados os arquivos eliminando monografias, teses e dissertações, ou seja, o foco ficou apenas em artigos científicos.

Foi realizada uma leitura dos resumos dos artigos e optou-se por eliminar os que se distanciavam ou os que não tinham relação direta com o tema deste estudo. Com esses critérios, foi selecionado uma amostra de 15 artigos que foram lidos na íntegra, com o intuito de se identificar as principais abordagens sobre a implantação da gestão por competências na administração pública, bem como possíveis lacunas teóricas, e os principais desafios na implantação e na operacionalização do modelo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O período da pesquisa foi delimitado entre os anos de 2011 a 2020, e é possível perceber que somente ocorreram efetivamente publicações, dentro da amostra selecionada, no período de 2011 a 2016 e no ano de 2019. O Gráfico 1 evidencia tal constatação.

Gráfico 1. Evolução das Publicações sobre Gestão por Competências na Administração Pública



Fonte. Dados da Pesquisa (2021)

Com base nos resultados do Gráfico 1, destaca-se ainda que apesar de o tema Gestão por Competências ser um assunto bastante debatido no meio científico, quando voltado para a Administração Pública, é possível perceber que as pesquisas se voltam majoritariamente para a teoria, ou seja, há poucas evidências na literatura que tratem especificamente de práticas de GPC no setor público.

Tal fato, pode corroborar o que Munck et al. (2011) dizem ao inferir que muitas organizações, quando aplicam ou tentam aplicar o modelo de GPC, geralmente partem do empirismo, sem se preocupar, todavia, com ferramentas e métricas capazes de

mensurar e monitorar o que se tem na organização, bem como o que se pretende alcançar.

Em relação a análise do conteúdo dos artigos, foi possível evidenciar que o foco de pesquisa deles é bem diverso, mas a maioria evidencia que trabalhar com Gestão por Competências no âmbito público se torna mais complexo, devido às peculiaridades que este setor dispõe. O Quadro 1 traz uma síntese das principais contribuições teóricas e dos resultados dos artigos da amostra.

Quadro 1. Contribuições teórica acerca da Gestão por Competência na administração Pública

DESCRIÇÃO DOS ARTIGOS		
Autor e Ano	Contribuição Teórica	Resultados do Artigo
Côrtes, Meneses (2019)	Modelo teórico-empírico das interferências exercidas pelos aspectos institucionais, aspectos organizacionais e políticas e aspectos setoriais	Os aspectos políticos são os que mais condicionam e interferem na realidade da GPC das casas legislativas federais brasileiras, de forma similar ao que já se propunha na literatura, sendo que esse tipo de aspecto também parece influenciar em grande medida os organizacionais e setoriais.
Montezano, Silva (2019)	Aprimoramento da aplicação, do modelo para acompanhar estrategicamente o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da força de trabalho, valorizando suas competências.	As principais ações adotadas são relacionadas ao subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, identificação de competências necessárias. Como principal dificuldade a falta de apoio da alta administração e gestores
Montezano et al. (2018)	Gestão por Competência e inovação na administração pública	Há compreensão dos servidores quanto ao conceito de GC, apesar da maioria não ter tido formação ou experiência anterior no tema. Identificou-se percepções quanto às principais dificuldades (ex: cultura organizacional, limitações metodológicas e práticas à implantação) e benefícios esperados (ex: melhoria no desempenho e na alocação de pessoal)
Mello, Melo, Mello Filho (2016)	Mapear as competências gerenciais de Gestão de Pessoas nas instituições públicas	Os resultados revelam os desafios mais frequentes dos gestores: excesso de trabalho e carência de servidores. Seus entendimentos sobre gestão por competências são vagos se comparados à literatura pertinente.
Munck e Galleli (2015)	Avanços e desafios da aplicação de GPC entre os anos de 1997 a 2012.	Apontados os trabalhos de Sanchez (2004) como teoria robusta; de Drejer (2001; 2002) sobre desenvolvimento de competências; e de Wright, Dunford e Snell (2001) e de Sanchez (2004) sobre modelos satisfatoriamente abrangentes.
Bregalda, Tosta, Dalmau (2014)	Análise comparativa da implantação da PNDP em dois IF's situados em Santa Catarina.	Mesmo com dificuldades as Instituições possuem programas específicos para desenvolvimento das capacitações dos servidores.
Teixeira Filho e Almeida (2014)	Mapeamento de competências organizacionais e individuais necessárias.	Peculiaridades do setor público criam a necessidade de desenvolvimento de diversas competências dos servidores.

Bittencourt, Tadeu Silva, Crepaldi (2014)	Analisar as discussões e articulações de como as organizações usam a gestão por competências em suas práticas de recursos humanos.	Foram identificadas GPC no ambiente do setor público: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados (PIRES, et al, 2006).
Silva e Mello (2013)	Investigação da implementação da GPC a partir de servidores federais, relacionando teoria com a prática.	Percebidas especificidades do setor público para implantação de práticas de GPC e a visão dos servidores envolvidos no processo.
Martins e Viana (2013)	Os subsistemas de recursos humanos: recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), avaliação de desempenho, e remuneração ou cargos e salários (C&S).	Ao adotar a abordagem por GPC para reestruturar os sistemas de cargos, pode levar as instituições a alcançarem os seguintes avanços: clareza na definição dos pré-requisitos ou competências necessárias para a progressão na carreira, criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança e funções gratificadas (FG).
Dutra Burigo, Laureano (2013)	Implantação da Gestão por Competência no gerenciamento entre as ações da área de GP, Planejamento e Desenvolvimento Institucional.	Para implantação adequada da Gestão por Competência na UFSC, se faz pertinente uma maior interação no gerenciamento de suas ações entre a área de Gestão de Pessoas e de Planejamento.
Zago, Retour (2013)	Contribuições e interferências da cultura organizacional, nas estratégias e nas competências organizacionais	Considerar a cultura organizacional é condição essencial para consolidação teórica do modelo de gestão por competência
Lima, Lima (2013)	Mudanças nos modelos de gestão na administração, bem como a adoção de um conjunto de novos conceitos na integração da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos das organizações	Alinhar o desenvolvimento das carreiras dos profissionais ao desenvolvimento da organização permite um ganho estratégico significativo, que impulsiona as instituições, ao mesmo tempo em que favorece a atuação profissional.
Munck et al. (2011)	Exploração teórica e empírica dos processos de implantação de GPC.	Baixa consistência no processo de validação das ferramentas de GPC, sem preocupação com a mensuração e adequação e desenvolvimento das competências necessárias.
Pereira e Silva (2011)	Competências gerenciais no contexto público e as modelos e mudanças de gestão frente às transformações institucionais	Na IFES, pelo menos quatro grupos de competências gerenciais são identificáveis nos servidores, sobretudo nos que estão em cargos de gestão, que são: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Fonte. os autores (2021)

O estudo de Silva e Mello (2013) investigou a implementação da gestão por competências a partir de relatos de servidores públicos federais, relacionando as concepções do modelo com a prática. Uma das limitações citadas no estudo para implementação da Gestão por Competências se dá na cultura organizacional, muitas

vezes com características enraizadas de aversão a mudanças e cultura patrimonialista. Outro ponto de dificuldade apontado pelos entrevistados é a dificuldade de comunicação dentro do setor público, onde muitas vezes as mensagens não são transmitidas com efetividade. Isso pode se dar pelo fato de que muitas organizações públicas ainda se encontram em estruturas tradicionais e não muito modernas. Os resultados chegam à conclusão de que para existir uma gestão por competências no setor público que não fique apenas no fato de atender à legislação, é preciso haver ações sintonizadas em objetivos organizacionais e interpessoais, ações voltadas à sensibilização dos servidores para tal modelo de gestão que privilegia a promoção de ambientes de aprendizagem, o que contribui para a ruptura da cultura do serviço público patrimonialista.

Já o estudo de Teixeira Filho e Almeida (2014) realiza na prática o mapeamento das competências de um determinado setor dentro da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e realiza a classificação destas competências. A partir de inferências baseadas em uma análise documental, começaram a ser desenhadas as competências organizacionais para o desempenho das atribuições do núcleo. A partir de estudos e reuniões de grupo, os pesquisadores puderam identificar dezenove competências individuais das quais sete foram consideradas pelos integrantes do núcleo como prioritárias, sendo desdobradas nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes. Após a conclusão do estudo, os autores deixam elencados alguns desafios que a Universidade enfrentaria com a GPC, sendo eles utilizar este instrumento para otimização dos gastos com capacitação e melhor avaliação da sua força de trabalho e assumir um papel qualificante no sentido de apoiar iniciativas de desenvolvimento profissional.

Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) analisaram a política nacional de desenvolvimento de pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras, quais sejam, instituições federais de ensino superior brasileiras situadas no estado de Santa Catarina. Assim, possibilitou-se verificar que as duas instituições, mesmo com dificuldades, têm iniciativas de capacitação específicas oriundas de levantamentos de necessidades de capacitação e oferta de cursos presenciais e a distância, tanto promovidos pelas instituições, quanto por instituições externas. Mesmo que não relacionados à Gestão por Competências como um todo, estes levantamentos e ofertas de cursos consideram as competências necessárias para a execução das atividades dos servidores.

Favorini, Silva e Crepaldi (2014) avaliaram a “Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo”. A conclusão de resultados apontou, que em se tratando de organizações públicas, houve ausência e dificuldade de articular Gestão de pessoas e competências com os subsistemas de recursos humanos. Pelo contrário, praticamente todos os casos articularam o modelo de competências com alguma das práticas desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos. A avaliação predominou, mas houve exemplos de articulação com o processo seletivo, com a remuneração, com a carreira e com o treinamento.

Outro resultado interessante trazido pelo estudo é que a falta de conhecimento sobre a GPC vem sendo diluída e o assunto já se faz presente nas instituições analisadas, sendo políticas adotadas pela gestão e pelo RH com fins de desenvolver melhor as atividades. Contudo, verificou-se a maior necessidade de esclarecimento do conceito, em si, do que de fato é competência, pois, em poucos casos foram percebidas

distintas noções do conceito de competência. Mas ainda assim, foi positivo notar que não é mais um tema ignorado.

Diferentemente, os resultados apontados por Burigo e Laureano (2013), no processo de desenvolvimento de implantação da Gestão por Competência na UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), demonstraram que se faz pertinente uma maior interação no gerenciamento de suas ações entre a área de Gestão de Pessoas e de Planejamento. Com base nos resultados coletados, a implantação fica prejudicada pela ausência de comunicação com o setor de Recursos Humanos e de Planejamento, mesmo com os esforços destas áreas com vistas ao desenvolvimento institucional.

Na visão de Motezano et al. (2018) e Zago e Retour (2013) as escolhas feitas pelas pessoas nas organizações são fruto de uma cultura organizacional que por sua vez, influencia no comportamento das pessoas. Ou seja, pode-se inferir, portanto, que muitas barreiras na implantação da GPC na administração pública, deve-se ao seu desenvolvimento ao longo do tempo, em que nunca houve pretensão em contratar pessoas capacitadas e adequadas para as funções administrativas – reflexo do patrimonialismo –, cultura que se estendeu ao processo de seleção atual pautado na impessoalidade (concurso público).

Por fim, apresenta-se no Quadro 2, os principais construtos levantados na pesquisa, bem como suas referências.

Quadro 2. Construtos levantados na pesquisa

Construtos	Autores	Descrição
Gestão por competências	Carbone et al., (2016); Campion et al., (2011); Skorková, (2016); Dutra, Dutra e Dutra, (2017)	Trata-se de um modelo de gestão dinâmico que busca modernizar as organizações em virtude dos desafios de acompanhar as mudanças contextuais; subsidia a gestão de pessoa em seus subsistemas propondo a integração de processos por meio de competências.
Mapeamento de competências	Brandão e Bahry, (2005); Teixeira Filho e Almeida (2014)	Aplicação de métodos e técnicas que permitem a identificação de lacunas de competências, e o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional; Identificação das diferenças entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis não organização.
Planejamento estratégico participativo	Brewster, Larsen e Mayrhofer (2000)	A estratégia é suscetível a elementos simbólicos e políticos; participação na elaboração de estratégia direta ou indiretamente; participação de membros e gestores do setor de GP no processo estratégico formal, ou por meio da influência sobre os atores-chave no processo decisório da organização.

Fonte. os autores (2021)

A **Gestão por Competências** pauta-se no pressuposto de que dominando competências raras, difíceis de serem desenvolvidas, as organizações terão como consequência, um desempenho superior, sobressaindo-se frente a seus concorrentes. Desta forma, as organizações que objetivam implementar ou adotar a prática de Gestão por Competências, devem ter claro o processo de implementação desta metodologia (CARBONE, 2009).

Ao se objetivar sanar gaps, o **Mapeamento de Competências** torna-se fundamental para que se tenha uma visão das competências necessárias ao cumprimento

dos objetivos organizacionais. Para isto as organizações devem valer-se de premissas e alguns instrumentos específicos. Nesse sentido, elenca-se a identificação dessas lacunas por meio da aplicação de instrumentos que podem ser pesquisa documental, coleta de dados com pessoas chave da organização, observações entre outros (CARBONE, 2009; BRANDÃO; BABRY, 2005). Na administração pública, o levantamento de informações, pode se dar, por exemplo, a consultas em portarias, decretos etc. A implementação da GPC, implica na descrição formal de todos os cargos e funções exigidas dos colaboradores/servidores pelas organizações. Ademais, as organizações devem dispor de recursos necessários para a execução desta metodologia, para que desta forma se alcance a eficiência, eficácia e efetividade.

Para Gandin (2001), o **Planejamento Participativo** tem sua própria filosofia e conta com a participação de diversas instituições, grupos, movimento, órgãos e governos e compreende as seguintes características: I) foi desenvolvido com o objetivo primário de construir uma realidade social, ou seja, não foi pensado em competitividade, sobrevivência, tampouco a geração de lucro. II) parte da constatação de que não há participação real na sociedade, ou seja, há pessoas e/ou grupos sociais que não dispõem do mínimo necessário para seu bem-estar. III) propõe-se como ferramenta para todos os envolvidos para que estes possam contar com uma ação e um ser a serem direcionados a influir na construção externa da realidade. IV) por fim, o planejamento participativo, apresenta-se como uma consequência, a qual constrói um conjunto conceitos, de modelos, de técnicas e de instrumentos que permitem utilizar processos científicos e ideológicos e organizar a participação para intervir na realidade, na direção conjuntamente estabelecida.

Assumindo a premissa básica de cada construto, pode-se afirmar que os três se integram para explicar o estado da arte sobre a GPC na administração pública, ao se considerar o planejamento participativo como base para o processo, pois além de incorporar diferentes agentes (instituições, grupos de movimento, órgãos e o governo), tem como característica básica a intervenção e a transformação da realidade social. Ou seja, o Planejamento Participativo proporciona insights para superar as dificuldades, aproveitar os desafios e oportunizar novas práticas de gestão.

Atrelado a etapa do planejamento e com base nas informações geradas na referida etapa, tem-se o mapeamento de competência, que por sua vez, pode ser utilizada como uma ferramenta contínua no que tange a identificação de gaps/lacunas de competências que a organização apresenta, quanto à eficácia e ao atingimento dos objetivos organizacionais. Com isso, pode-se buscar, desenvolver e aplicar novas competências na organização.

Cumprida eficientemente as duas etapas anteriores, deve-se alcançar efetivamente a prática da Gestão por Competências. Ou seja, a partir da realização destas etapas, pode-se obter a eficiência e a eficácia organizacional além de obter subsídios norteadores no tocante a captação e retenção de talentos, orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos. Na seção a seguir, são apresentadas as considerações finais do estudo, seguido das referências consultadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de Gestão por Competências inserido nas organizações públicas é muito pertinente. Por meio desse modelo é possível motivar o colaborador e utilizar de

seus conhecimentos e habilidade para melhorar a qualidade do serviço público. Este processo prevê que as competências individuais do servidor sejam consideradas como um diferencial e como uma vantagem competitiva da organização.

Este estudo teve como principal objetivo fazer uma análise sobre o estado da arte acerca das práticas de gestão por competências no setor público. A partir da análise de 15 artigos que compunham a amostra, foi possível verificar que ainda há certas dificuldades na implementação, devido às características e à cultura organizacional tradicional ainda predominante no meio público. Também foi possível constatar que as organizações que já implementaram ou estão em processo de inserção, conseguem observar os benefícios e vantagens que este sistema de gestão de pessoas pode oferecer.

A contribuição deste estudo para a administração pública e o planejamento governamental, pauta-se na necessidade de maior investimento por parte dos entes federais, em todas as esferas com fins de defender a implementação e qualificação dos gestores no que tange a gestão de competências e pessoas, afim de capilarizá-lo para todos os setores da administração. Para além, a promoção e o investimento em profissionalizar os servidores públicos, a fim de politizá-los sobre a importância do conceito de competências pessoais para melhor desenvoltura na entrega do serviço ao cidadão, deverão ser chaves e arenas discutidas como principais metas de gestão.

Assim como todas as pesquisas, este estudo apresenta algumas limitações, como por exemplo, poucas publicações de pesquisas empíricas, tanto na administração direta, como na indireta, no que concerne a aplicação e práticas da gestão por competências, sobretudo na administração pública. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos, que permitam ampliar a avaliação do impacto da GPC na administração pública, enquanto ferramenta de melhoria da efetividade e eficácia da gestão governamental.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, n.1. p. 08-15, jan./mar., 2001.

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

BRASIL. **Decreto Nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Brasília, 2006

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

BREGALDA, A.; TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. A política Nacional de Desenvolvimento de pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino

brasileiras. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária. 14. 2014. **Anais [...]**. Florianópolis – Santa Catarina, 2014.

BREWSTER, C.; LARSEN, H. H.; MAYRHOFER, W. **Human resource management: a strategic approach?** In: BREWSTER, Chris; LARSEN, Henrik H. *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*. Oxford: Blackwell Publishers, p. 39-65. 2000

BURIGO, D. C. C.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n 1, pp. 197-211, 2013.

CAMPION, M.A. et al. Doing competencies well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, p. 225-262, 2011.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução N° 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2014.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, n. 53, v. 4, p. 657-686, jul./ago. 2019.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J.S.; DUTRA, T.A.; DUTRA, G.A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2 maio/jun./jul./ago. 2014.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 128-142, 2014.

GANDIN, D. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n.1, pp.81-95, jan/jun. 2001.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57 n. 2, p. 241-258, 2006.

LEGG, Karen. **Human resource management: rhetorics and realities**; Anniversary Edition. Londres: Macmillan Business, 2005.

LIMA, M. A. M.; LIMA, I. V. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n 2, p. 698-740, jul./dez., 2013.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MONTEZANO, L. et al. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade** v.13, n.34, p. 2766-2792, jan./abr. 2019.

MUNCK, Luciano et al. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 107-121, 2011.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 525-544, 2015.

NUNES, Trompowisck Braga; BILAC, Doriane Braga Nunes; LUZ, Cláudia Noletto Maciel. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA.** Multidebates, v. 4, n. 6, p. 48-66, 2020.

OITICICA, Thatiana Pedroso Pereira Monteiro et al. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 2, 2021.

PAAUWE, Jaap. **HRM and performance: achieving long term viability.** Oxford: Oxford University Press, 2004.

PAAUWE, Jaap; BOON, Corine. Strategic HRM: a critical review. In: COLLINGS, David G.; WOOD, Geoffrey (Ed.). **Human resource management: a critical approach.** Nova York: Routledge, 2009. p. 38-54.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, p. 627-647, 2011.

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.

SKORKOVÁ, Z. Competency Models in Public Sector. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226-234, 2016.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. **Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia.** 2014.

VARGAS, T. C.; LINHARES, F. da S.; GUEDES, T. V.; CERNICCHIARO, L. E. M.; OLIVEIRA, A. D. de; CANTINI, E. Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 2, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i2.878.

WRIGHT, Patrick M.; SNELL, Scott A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 180-191, 2013.