



Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018)

RESUMO

Objetivo: analisar o panorama de pesquisas científicas nacionais sobre a Gestão por Competências (GC) na Administração Pública na última década, contemplando o período de 2008 a abril de 2018, a partir da caracterização de publicações, aspectos metodológicos, etapas investigadas e os principais benefícios e dificuldades identificados nos estudos.

Método: por meio de revisão da literatura nacional, foram identificadas e analisadas 26 variáveis pré-definidas de 82 artigos publicados em eventos e periódicos, com uso de estatística descritiva e análise de conteúdo categorial temática.

Originalidade/relevância: consolida resultados de publicação da última década, diferenciando-se pela abrangência das publicações, quantitativo de variáveis analisadas e inclusão de dados qualitativos.

Resultados: a Universidade de Brasília é a instituição com maior quantidade de autores nas publicações. A maioria dos estudos foram empíricos, transversais, descritivos, qualitativos com uso de entrevistas e análise de conteúdo, em organizações federais e do poder executivo. Observou-se fragilidades nos registros metodológicos e indexação de palavras-chave. A principal etapa estudada foi o diagnóstico de competências. Os benefícios referem-se a melhorias organizacionais e individuais. As principais dificuldades concernem aspectos metodológicos e conceituais, e falta de suporte organizacional, que precisam ser gerenciados para a efetiva adoção da GC, a fim de obter ganhos orientados à boa governança da gestão de pessoas.

Contribuições: sugere-se agenda de pesquisa para contribuir com a qualidade e rigor metodológico de novos estudos, e auxiliar organizações públicas no que tange ao desenvolvimento e implantação da GC com qualidade e permanência do modelo, privilegiando a melhoria da prestação de serviços à sociedade e ao próprio servidor público em seu trabalho.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Competência, Diagnóstico de Competência, Administração Pública; Revisão da Literatura.

How to Cite (APA)

Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Journal of Accounting, Management and Governance*, 22 (2), 280-298. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a8

Lana Montezano

Universidade de Brasília (UnB), Distrito
Federal, Brasil
E-mail: lanamontezano@gmail.com

Bárbara Novaes Medeiros

Universidade de Brasília (UnB), Distrito
Federal, Brasil
E-mail: barbaranovaesmedeiros@hotmail.com

Antonio Isidro-Filho

Universidade de Brasília (UnB), Distrito
Federal, Brasil
E-mail: antonio.isidro.filho@gmail.com

Iuri Sivinski Petry

Universidade de Brasília (UnB), Distrito
Federal, Brasil
E-mail: psiiuri@gmail.com

Recebido: fevereiro 02, 2019

Revisado: maio 03, 2019

Aceito: julho 29, 2019

Publicado: agosto 31, 2019



1 INTRODUCTION

As competências são consideradas um meio para aumentar a eficiência organizacional, aliado à estratégia e aos processos de aprendizagem (Pires, 2016), além de permitir melhorias no desempenho e na efetividade (Lima & Silva, 2015). Com isso, as organizações públicas têm se preocupado cada vez mais com a competência de seu pessoal, pois o capital humano é considerado fator chave para seu sucesso (Skorková, 2016). Desta forma, estudos apontam que a prática de gestão de pessoas deve ser baseada em competências, uma vez que se trata de um modelo de liderança benéfico para o desenvolvimento tanto do setor privado quanto do setor público moderno (Audenaert, Vanderstraeten, Buyens, & Desmidt, 2014; Skorková, 2016). No entanto, faz-se mister mudanças significativas na atuação das áreas de gestão de pessoas que ainda têm um enfoque tradicional burocrático e operacional (Cintra, Oliveira, Barbosa, & Franco, 2017).

O mapeamento de competências contribui com a identificação das lacunas de competências necessárias ao planejamento de ações de aprendizagem, visando identificar, desenvolver, captar e utilizá-las em prol do alcance da estratégia central da organização (Brandão & Bahry, 2005). Consequentemente, auxilia na alocação das pessoas em funções que estejam compatíveis com suas competências (Lima & Melo, 2017), assim como colabora com a integração e promoção de todas as práticas de gestão de pessoas (Chouhan & Srivastava, 2014). Desta forma, possibilita vantagens para a gestão de pessoas, como ferramenta que faz a conexão entre contratação, avaliação e desenvolvimento (Skorková, 2016). Os resultados esperados com esse modelo de gestão não poderiam ser diferentes para o setor privado e público, tendo em vista o alcance da aprendizagem e do desenvolvimento de competências, tanto organizacionais como individuais e estratégicas à organização (Amaral, 2008).

No contexto brasileiro, a adoção da gestão por competências no setor público advém da formalização do Decreto nº 5.707/2006, considerado um marco legal, uma vez que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal. Com isso, a gestão de pessoas por competências vincula-se mais ao desenvolvimento dos servidores, à mobilização de recursos e à melhoria na prestação de serviços públicos, com foco no interesse público (Lima & Silva, 2015). Nos primeiros anos do Século XXI, o setor público buscou iniciativas de inovação e de flexibilização da gestão e da governança, visando a eficiência e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos. Para isso, tem se afastado do modelo burocrático e se aproximado do gerencialismo, como perspectiva para introduzir uma nova cultura de gestão, adaptando e replicando algumas práticas do setor privado (Brandão & Bahry, 2005; Lima & Silva, 2015). Velarde, Lafuente, Longo e Schuster (2014) ressaltaram a importância da implantação da gestão por competências para que haja avanço e melhoria na prestação do serviço público em países da América Latina. Skorková (2016) apontou que governos de países da OCDE têm adotado modelos de competências, demonstrando resultados positivos.

Investigar o campo da gestão por competências é necessário para que haja avanço nas pesquisas e melhorias em sua aplicabilidade, quanto a diversos aspectos referentes à prestação de serviços, principalmente em relação às questões de adaptação e melhor aproveitamento das pessoas inseridas em contextos de mudanças rápidas (Silva, Cavalcante, Macedo, Silva, & Silva, 2017). Além disso, foram identificadas sugestões de pesquisas relativas a competências profissionais na Administração Pública brasileira (Araújo Júnior & Martins, 2014; Ceribeli, Maciel, & Guillarducci, 2017; Landfeldt & Odelius, 2017; Mello, Fonseca, & Santos, 2015; Meneses & Fonseca, 2016; Montezano, Medeiros, Pinheiro, & Oliveira, 2019; Montezano, Silva, & Coelho Júnior, 2015; Silva, 2017; Silva, Mello, & Torres, 2013; Ubeda & Ferreira, 2016).

Meneses e Fonseca (2016) fizeram recomendações para a continuidade dos estudos nessa temática e disseram, ainda, que isso pode possibilitar a formulação de políticas públicas para melhoria da gestão por competências no setor público. Silva *et al.* (2017), cinco anos após Sena (2012), reafirmaram que há uma “pulverização dos assuntos”, corroborando a complexidade da temática e a importância do seu aprofundamento, tanto na esfera privada como pública. Cintra *et al.* (2017) destacaram que essa temática ainda carece de consolidação teórica e prática.

Destarte, este estudo tem como objetivo analisar o panorama de pesquisas científicas nacionais sobre a Gestão por Competências (GC) na Administração Pública na última década, contemplando o período de janeiro de 2008 a abril de 2018, a partir da caracterização de publicações, aspectos metodológicos, etapas investigadas e os principais benefícios e dificuldades identificados nos estudos.

Apesar de existirem outras bibliometrias sobre gestão por competências, tanto de um modo geral (Mello, Fonseca, & Santos, 2015; Silva *et al.*, 2017) quanto específicas ao contexto público (Araújo Júnior & Martins, 2014; Silva, Mello, & Torres, 2013; Ubeda & Ferreira, 2016), esta pesquisa faz-se necessária por apresentar mais variáveis de análise quanto aos aspectos metodológicos, principais referências identificadas e consolidação do resultados das publicações, além de ter um foco mais abrangente nas produções de periódicos e eventos, bem como por atualizar o levantamento da produção científica deste tema específico para o contexto da Administração Pública Brasileira. Com isso, será possível consolidar uma agenda de pesquisa que permita avanços da GC no setor público para melhoria na prestação dos serviços à sociedade e ao próprio servidor público na realização do seu trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão por Competências

Beeck e Hondeghem (2010) postulam que os desafios do século XXI para as organizações implicam uma força de trabalho diversificada para melhor aproveitamento das pessoas, com foco na diminuição dos esforços em atividades que não estejam ligadas ao perfil de cada profissional. As autoras concluem que a introdução da gestão por competências é útil para evolução quanto à reforma cultural e organizacional mais ampla. Isso significa que a discussão sobre gestão por competências vai além da sua própria especificação, envolvendo também questões relacionadas à estratégia organizacional, o que torna sua aplicabilidade um desafio para a gestão de pessoas, sendo necessário planejar eventos que permitam a efetiva implantação, a qual demanda tempo (Silva & Mello, 2011).

Para a efetiva implantação da gestão por competências, em primeiro lugar, torna-se essencial ter bem definida a estratégia organizacional (Brandão & Bahry, 2005; Ceribeli *et al.*, 2017). Esta deve ser definida de forma a permitir a identificação, desenvolvimento e utilização das competências dos indivíduos para o sucesso organizacional (Chouhan & Srivastava, 2014). Cintra *et al.* (2017) ainda afirmam que o apoio das lideranças é primordial para que a gestão de pessoas atue estrategicamente no desenvolvimento de competências e no desempenho, individual e organizacional, os quais se articulam e se influenciam de forma recíproca.

A gestão por competências no setor público é estratégica e uma forma de planejar, captar, desenvolver e a avaliar as competências necessárias, estabelecidas nos diferentes níveis - individual, de equipe e organizacional - para o alcance dos objetivos organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001). Esse modelo de gestão contribui para treinar servidores públicos, avaliar o desempenho, desenvolver, gerenciar as informações, compensar, reter habilidades e reduzir

as forças por meio da identificação e medição de competências aliadas aos objetivos organizacionais, como também apoiar os esforços de mudança organizacional (Campion *et al.*, 2011).

Na Administração Pública, o Decreto nº 5.707/2006 define a gestão por competências 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” (Decreto nº 5.707/2006, p. 1). As finalidades estabelecidas neste normativo quanto à implantação da GC remetem à previsão de melhorias, desde aspectos técnicos quanto políticos, econômicos e sociais, os quais contemplam benefícios mútuos, tanto para a Administração Pública quanto aos servidores, conforme proposto por Brandão e Bahry (2005).

O modelo de competências, considerando a definição de competências que remete à dependência do contexto organizacional (Montezano, Abbad, & Freitas, 2016), quando direcionado a uma organização específica, não poderá ser generalizado a outras realidades, já que é variável e específica de cada contexto de trabalho. Ademais, seu delineamento depende da cultura organizacional, sendo um processo contínuo e permanente para alcance dos objetivos organizacionais (Munck, Munck, & Souza, 2011).

Como etapas do modelo de gestão por competências, Brandão e Bahry (2005) sugerem a formulação da estratégia; o diagnóstico de competências; a captação e desenvolvimento de competências; o acompanhamento e avaliação; e, por fim, a recompensa. Os autores reforçam que o mapeamento de competências é central para GC, uma vez que identificam as competências essenciais e norteiam os outros subsistemas de gestão de pessoas.

Skorková (2016) apontou como resultados positivos da adoção da gestão por competências mais eficácia no processo de recrutamento, devido à clareza e baseado em regras; melhoria na comunicação, por ser mais clara e abrangente aos funcionários; e melhoria dos processos de capacitação, como implantação de treinamento sob medida e processo de desenvolvimento. Um benefício organizacional decorrente da efetiva implantação da GC é o aumento do comprometimento dos profissionais e, conseqüentemente, o impacto positivo na motivação para o trabalho (Ceribeli *et al.*, 2017). Além disso, o modelo permite o planejamento de carreira e a gestão dos talentos (Brandão & Bahry, 2005; Skorková, 2016).

2.2 Bibliometrias de Gestão por Competências

Buscou-se artigos publicados que tratassem de bibliometrias nacionais sobre o tema de competências ou gestão por competências no contexto público, mesmo os casos em que houvesse comparação com estudos em organizações privadas. A Tabela 1 contém a relação destas pesquisas com informações relativas à quantidade de artigos analisados, período e fonte de busca das publicações, e objetivos das pesquisas.

Ao analisar os artigos, observa-se que além de terem utilizado diferentes critérios de busca da produção, também analisaram aspectos distintos com vista ao alcance dos seus objetivos. A seguir, são relatados os principais resultados de cada uma das pesquisas.

Sena (2012) concluiu que o conceito de competência vem sendo utilizado bem amplamente, ligado a questões como seleção de pessoas, aprendizagem organizacional, liderança e formação de gestores. A abordagem qualitativa predominou nas pesquisas. O autor expôs a incipiência de estudos em GC e apontou a grande diversidade de conceitos, noções e dimensões, os quais tornam sua aplicabilidade mais complexa, sugerindo um exame mais profundo das variáveis e resultados em outros periódicos.

Tabela 1
Resumo das bibliometrias pesquisadas

Referência	Período	Fonte de busca	Quantidade de artigos	Objetivo
Sena (2012)	1996 e 2011	Periódicos: Revista de Administração Pública, Revista do Serviço Público e Cadernos EBAPE	20	Investigar as tendências temáticas e metodológicas da produção sobre gestão por competências na Administração Pública no Brasil.
Silva, Mello e Torres (2013)	2000 a 2011	Base Scielo	6	Analisar as discussões da articulação entre gestão por competências e o setor público.
Araújo Júnior e Martins (2014)	2006 a 2013	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e nos Anais do EnANPAD	33	Analisar pesquisas empíricas de competências na administração pública, com foco no Decreto 5707/06.
Mello, Fonseca e Santos (2015)	2007 a 2013	Edições do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), promovido pela ANPAD	59	Realizar bibliometria sobre competências e gestão por competências.
Ubeda e Ferreira (2016)	2002 a 2015	Periódicos estratificados no <i>Qualis</i> da CAPES, entre B3 e A1	62	Investigar os desafios para a adoção da perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas no contexto do setor público.
Silva <i>et al.</i> (2017)	2006 a 2017	20 periódicos da área de Administração com <i>Qualis</i> de B2 à A1	52	Analisar as características da produção científica sobre gestão por competências.

Silva, Mello e Torres (2013) realizaram revisão sistemática de artigos da gestão por competências no setor público e identificaram a existência de algumas práticas em relação à aplicação da noção de competências, principalmente quanto ao investimento em capacitação e desenvolvimento. Ressaltaram que o caminho ainda é longo em relação à adoção da GC, principalmente na esfera pública, pois as barreiras culturais existentes podem atrasar a inclusão de novas ações e práticas.

Araújo Júnior e Martins (2014) constataram a predominância dos estudos com foco nas três dimensões clássicas sobre competências - conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), estudos focados na identificação das competências, análise da contribuição e aplicação desse modelo; e pesquisas sobre a influência da prática no desenvolvimento de competências. Por fim, sugeriram diversos aprofundamentos quanto aos benefícios alcançados pela Administração Pública, reforçando que o modelo pode proporcionar condições necessárias ao desenvolvimento das competências.

Mello, Fonseca e Santos (2015) identificaram predomínio nos estudos qualitativos e conceitos de competências individuais e do CHA. Os artigos revelaram mais discussões no campo teórico do que no prático, além de os estudos teóricos-empíricos terem sido mais expressivos no setor privado que público, tendo como justificativa a regulação de legislações

específicas que limitam a adoção de ações do modelo de GC mais factíveis no setor privado, como remuneração e sucessão por competências.

Ubeda e Ferreira (2016) confirmaram os desafios para o entendimento e a aplicação da perspectiva da competência em organizações públicas, assim como indicaram a necessidade de aprofundamento de estudos sobre ferramentas de gestão que podem ser utilizadas nestas organizações. Os assuntos correlatos mais estudados foram remuneração e carreira, clima organizacional, seguido de treinamento. O tema gestão por competência foi apontado como pouco estudado e as autoras ressaltaram que esse é um amplo campo de investigação e publicação, além de chamarem atenção para a qualidade das publicações, devido à existência de poucos estudos sobre esse assunto em bons periódicos.

Silva *et al.* (2017) apontaram que o ritmo de produção de artigos científicos sobre GC apresenta linearidade, além de identificarem uma elevada concentração de artigos em poucos periódicos, sendo os com mais de cinco publicações: Revista de Administração da USP - RAUSP (9), Revista de Administração Contemporânea – RAC (6), e Revista de Ciências da Administração (6). Em sua maioria, foram artigos qualitativos, exploratórios e de estudo de caso. Foram identificados apenas dois artigos sobre Administração Pública. As instituições de ensino com maior quantidade de autores vinculados foram a Universidade de São Paulo (USP), Fundação Getulio Vargas (FGV) e Universidade Estadual de Londrina (UEL).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, por meio de uma avaliação da produção científica nacional realizada em cinco etapas. A primeira etapa consistiu em definir o tema e as perguntas da pesquisa, enquanto a segunda etapa definiu as bases de dados e critérios de inclusão e exclusão de artigos, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Delimitações para pesquisas

Aspectos	Definições preliminares
Tema	- Gestão por competência na Administração Pública brasileira
Perguntas da pesquisa	- Onde e quando foram realizadas publicações sobre a temática? - Quem são os principais autores e suas vinculações institucionais? - Quais as principais referências utilizadas nas pesquisas? - Quais os aspectos metodológicos adotados? - Em quais organizações públicas foram realizados os estudos? - Quais as etapas da gestão por competências estudadas? - Quais as principais dificuldades e benefícios da implantação da GC identificadas nos estudos?
Bases de dados	- Periódicos Capes; SPELL; SCIELO; Google Acadêmico; Anais da ANPAD, do SEMEAD, e do CONSAD.
Critérios de inclusão	- Publicação em periódicos nacionais entre janeiro de 2008 a abril de 2018. - Artigo científico completo publicado.
Critérios de exclusão	- Publicações que não fossem artigos científicos (exclusão de manuais, livros, mesas redondas, citações). - Publicações sobre gestão por competências de modo geral ou em contextos que não fossem da Administração Pública.
Palavras-chave	- Gestão por competência(s) + Administração Pública ou Setor Público ou Serviço Público

A escolha de pesquisar publicações em eventos teve a finalidade de obter produções científicas que ainda não tivessem tido tempo hábil de serem publicadas em periódicos, e as publicadas posteriormente em periódicos, por serem de eventos mais antigos.

A terceira etapa identificou e selecionou os artigos, a partir da análise dos títulos e resumos nas bases de dados, considerando os critérios estabelecidos. Foram identificadas 85 publicações, sendo que três foram publicadas em evento e periódico, totalizando em 82 artigos a serem analisados. A quarta etapa contemplou a leitura completa e a categorização das informações dos artigos, com preenchimento de 26 variáveis em planilha do *Excel*. Após esta categorização, foi feita a validação e eventuais ajustes quanto ao preenchimento das informações por pesquisador diferente daquele que realizou a primeira análise do artigo.

Na quinta e última etapa realizaram-se as consolidações dos dados, com uso de estatística descritiva (frequência) para a maioria das categorias, exceto para dificuldades e benefícios quanto à implantação os quais foram submetidas à análise de conteúdo. Foi realizada a nuvem das palavras-chave utilizadas nos artigos, com uso do IRAMUTEQ.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 82 artigos analisados, 31 foram publicados em eventos científicos e 51 em periódicos. Cabe destacar que apenas três das publicações em periódicos haviam sido apresentadas anteriormente em eventos (duas no ENANPAD e uma no CONSAD), uma foi publicada no mesmo ano em periódico; a outra levou dois anos; e a última três anos. Isso reforça a necessidade de incluir publicações de eventos neste trabalho, pois aproximadamente 38% dos estudos realizados nos últimos dez anos não foram publicados em periódicos posteriormente. Ressalta-se que apesar de não ser um caminho obrigatório esta posterior publicação de eventos em periódicos, esta poderia ser uma oportunidade de aperfeiçoamento das produções dos eventos, considerando as discussões e *feedbacks* para submissão em periódicos.

Com isso, surge a possibilidade de contribuir com a produção científica da área, possibilitando maior acesso da publicação devido ao fato de os periódicos serem indexados em bases de dados de buscas de artigos. Esta lacuna de publicações, as quais paralisam nos eventos e não seguem para periódicos, precisa ser refletida sob dois aspectos: (i) possibilidade de baixa qualidade de publicações em eventos, que por não atenderem os requisitos de periódicos científicos não tem sido publicadas posteriormente; ou (ii) os autores não estão aprimorando as pesquisas e submetendo para revistas científicas, limitando o acesso ao conhecimento, uma vez que nem sempre os anais de eventos são de domínio público.

Quanto ao ano de publicação destes artigos, a Figura 1 demonstra o quantitativo por tipo de produção estratificado por ano, permitindo inferir que de 2014 a 2017 a produção total foi acima de dez artigos por ano. Em 2017, a quantidade de publicação foi a mais expressiva e praticamente igual, tanto para eventos quanto para periódicos. A produção específica de gestão por competências, sobre Administração Pública, difere do resultado de linearidade ao longo dos anos apontado por Silva *et al.* (2017).

Dos 51 artigos de periódicos, observou-se que 68,6% foram publicados nos estratos superiores do *Qualis* da CAPES do quadriênio 2013-2016 – A2 (15,7%), B1(19,6%) e B2 (33,3%) – e 23,5% foram publicados nos estratos B3 e B4. Apesar de a maioria estar em estratos superiores, tem-se pouca publicação em periódicos no estrato A. Tem-se, ainda, que 7,8% foram publicados em periódicos sem *Qualis*. Esse resultado leva a uma reflexão: apesar da relevância estratégica da temática para as organizações, a maioria dos estudos não têm sido publicados em periódicos de maiores extratos do *Qualis* da CAPES, conforme identificado por Ubeda e

Ferreira (2016). A quantidade e o percentual de publicação por periódico, com *Qualis*, estão explicitados na Tabela 3.

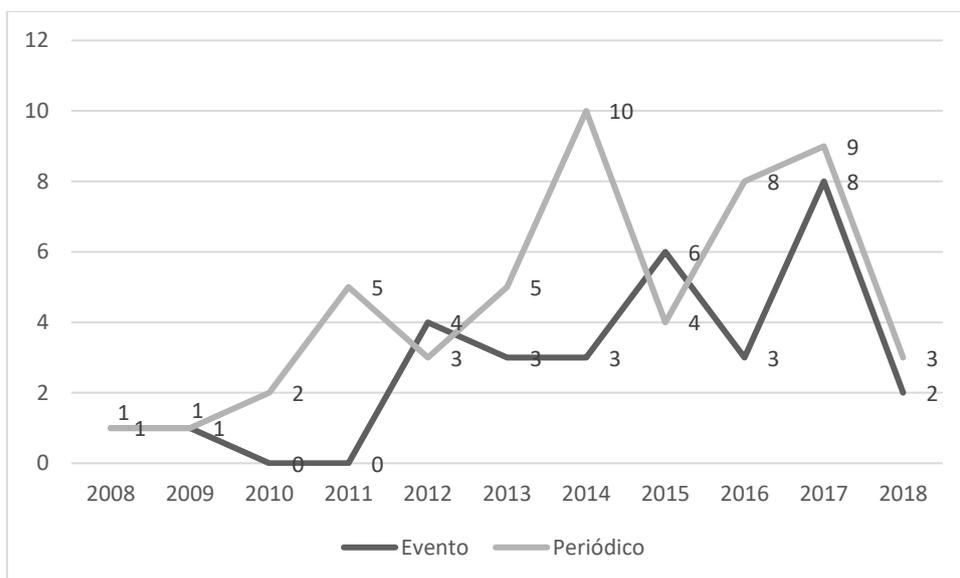


Figura 1. Produção Científica sobre gestão por competências entre 2008 a abril de 2018

Tabela 3.

Publicação de artigo por periódico

Periódico	Qualis	nº de artigos	%
Revista de Administração Pública	A2	4	7,8
Revista do Serviço Público	B2	4	7,8
Cadernos EBAPE.BR	A2	2	3,9
Revista de Administração da UFSM	B1	2	3,9
Revista de Administração Mackenzie	B1	2	3,9
Revista de Ciências da Administração	B1	2	3,9
Revista de Gestão e Secretariado	B2	2	3,9
Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	B2	2	3,9
Outros periódicos com apenas 1 publicação		31	60,8

Observa-se que as publicações ocorreram, principalmente, em revistas específicas do contexto de Administração Pública. Apenas a Revista de Ciências da Administração também apareceu dentre as que mais publicam no estudo de Silva *et al.* (2017) para gestão por competências em geral.

Quanto aos 31 artigos publicados em eventos, 25,8% foram no ENANPAD, 19,4% no ENGPR, 12,9% no CONSAD e 9,7% no SEMEAD. Foram identificadas duas publicações no CLAD, ENAJUS e SINGEP; e uma publicação no EnAPG, Seminário Regional e Seminário internacional de Saúde, Trabalho e Educação, Seminário de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciências da Administração e Socioeconômicas, e Seminário Internacional de Bibliotecas Universitárias. Este achado contribui para pesquisadores da área por identificar possíveis eventos que demonstram interesse na temática de gestão por competências na Administração Pública.

A maioria dos artigos foram elaborados com parcerias de autores. Desses, 42,7% tiveram dois autores; 32,9% três autores; 8,5% quatro; 2,4% com cinco; e 1,2% com a participação de sete autores. Apenas 12,2%, foram realizados por um autor. Nessas parcerias, observa-se que 43,9% ocorreram entre pesquisadores vinculados à mesma Instituição de Ensino Superior (IES) Nacional, seguido de 30,5%, de autores de diferentes IES Nacional. Isso

significa que as parcerias entre autores alocados em instituições diversas ainda é algo incipiente neste tema de pesquisa. Além disso, em 8,5% das publicações, constatou-se a ausência de informação da vinculação de algum dos autores, o que inviabilizou a identificação das parceiras. Em 8,5%, houve parceria entre autores de IES e funcionários de Organizações Públicas. Em 7,3% ocorreram com integrantes de apenas uma organização pública nacional e, com menor percentual (1,2%), entre autores de diferentes IES Internacionais.

Ao total, foram identificados 168 autores diferentes participantes da elaboração dos 82 artigos. Observou-se, quanto à produtividade dos autores, que oito produziram três ou mais artigos, 13 elaboraram dois artigos e 147 participaram da elaboração de apenas um artigo. A autora com maior produção foi Simone Portella Teixeira de Mello (Universidade Federal de Pelotas – UFPEL) com 6 publicações, sendo quatro em parceria com Francielle Molon da Silva (UFPEL). Essas autoras escrevem sobre a temática desde 2011.

Quanto à vinculação institucional dos autores, em sete publicações não havia esta informação. Nas demais, foram identificadas 71 instituições diferentes, sendo que a Universidade de Brasília (UnB) possui o maior quantitativo de 20 autores com recorrência, seguida da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (9), Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (8), Universidade de São Paulo – USP (7), Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (7), UFPEL (7), Universidade Federal do Pampa – Unipampa (6) e Universidade Nove de Julho – Uninove (6).

Foram contabilizadas 1515 referências diferentes na elaboração dos 82 artigos, sendo a maioria nacional (72,8%), conforme Tabela 4. Quanto ao tipo de referência, a maioria foi de livros (37,8%), seguida de artigos publicados em periódicos científicos (36,9%). As referências mais utilizadas foram: a) livro, nacional, de Dutra (2004), presente em 45,5% dos artigos e livro internacional de Boyatzis (1982) em 19,5%; b) artigo de periódico, nacional, de Fleury e Fleury (2001) em 37,8%; de Brandão e Bahry (2005) em 30,5%; e, internacional, de McClelland (1973) em 17,1%; c) artigo de evento nacional, de Amaral (2008) em 9,8%; e d) quanto ao normativo nacional, o Decreto 5707/2006 em 46,3% dos artigos analisados.

Tabela 4

Tipos de Referências utilizadas na produção dos artigos analisados

Referências	Nacional	Internacional
Livro	439	134
Artigo de periódico	308	251
Artigo de Evento	103	20
Documento institucional	103	3
Trabalhos acadêmicos (monografias, teses e dissertações)	72	1
Normativo	61	2
Outro (notícias em sites, jornais ou entrevistas)	18	0
Total	1104	411

Ao analisar as referências utilizadas, observa-se baixa utilização de produção internacional, o que pode ser decorrente da busca de referências mais específicas da experiência nacional pela proximidade do contexto de trabalho. Outro ponto negativo refere-se ao fato de que menos da metade do tipo de referências (45%) advém de produções científicas (periódicos ou eventos). É importante que isso seja observado pelos pesquisadores para aperfeiçoamento da qualidade das produções.

As palavras-chave mais recorrentes nos artigos foram gestão por competências (24 artigos), competência (19), gestão de pessoas (16), gestão pública (11), Administração Pública

(10), competências gerenciais (8) e setor público (7). A Figura 2 ilustra a nuvem de palavras dessas informações. Ressalta-se que 12 artigos não informaram palavras-chave. Pode-se inferir que não há um consenso entre os autores quanto ao uso das terminologias para indexação: ora usa-se gestão por competências, em outro momento, competências, como também há variações quanto aos termos gestão pública, administração pública, setor público e organização pública. Isso sinaliza a necessidade de ampliação de descritores nas pesquisas, que sejam sinônimos, conforme os utilizados nesta pesquisa. A partir da Figura 2, infere-se a prevalência de estudos sobre competências gerenciais, etapas de mapeamento de competências e avaliação de desempenho, em organizações da Justiça Eleitoral e Universidades.



Figura 2. Nuvem de palavras-chaves gerada no IRAMUTEQ

Ao analisar os objetivos dos artigos, identificou-se que 34,1% trataram da gestão por competências de um modo geral, 57,3% abordaram apenas uma etapa da GC, 2,4% duas etapas, 2,4% três etapas, 2,4% cinco etapas e 1,2% quatro etapas. Nos casos em que não houve indicação específica da etapa da gestão por competência, apoiou-se nas etapas do modelo de Brandão e Bahry (2005) para classificação. A partir dos estudos que abordaram pelo menos uma etapa, 36,6% focaram no diagnóstico de competências, 18,3% no desenvolvimento de competências, 15,9% na captação de competências, 9,8% na avaliação por competências, 2,4% sobre recompensa por competência, e 2,4% de cargos e salários por competências. Foi identificado um estudo que realizou diagnóstico de competências para dimensionamento da força de trabalho. Isso indica implementação principalmente do diagnóstico e do desenvolvimento de competências, o que pode ser decorrente da busca pela adoção das diretrizes do Decreto 5707/2006, alinhado aos achados de Araújo Júnior e Martins (2014).

Quanto à natureza dos estudos, 10 artigos foram teóricos e 72 artigos enquadraram-se como teórico-empíricos. Dos artigos teóricos, cinco embasaram-se em pesquisa bibliográfica, dois realizaram bibliometrias, um realizou comparação da aplicabilidade do modelo de GC para Administração Pública, um realizou uma comparação com experiências de outros países e um propôs um sistema de capacitação baseado em competências.

Os aspectos metodológicos, que serão apresentados a seguir, são especificamente dos estudos teórico-empíricos (72 artigos). Quanto ao recorte, 93,1% tiveram recorte transversal e apenas 6,9% longitudinal, demonstrando a baixa realização de estudos sobre a evolução do fenômeno de gestão por competências ao longo do tempo. Isso sinaliza uma lacuna a ser explorada em estudos futuros, já que acompanhar o processo de mudança e de implantação da GC em uma organização demanda um longo período.

Pôde-se observar a predominância de estudos descritivos (75%). Os estudos exploratórios representaram apenas 13,9%, seguidos de estudos exploratório-descritivos com 11,1%, diferente do encontrado por Silva *et al.* (2017). A abordagem qualitativa foi predominante (63,9%), assim como nos achados do estudo de Sena (2012) e Silva *et al.* (2017), seguida da abordagem mista (qualitativa e quantitativa) em 20,8% dos artigos, e da abordagem quantitativa, em 15,3% dos trabalhos. Os estudos utilizaram, prioritariamente, dados primários (47,2%), seguidos de dados mistos (primário e secundário) em 40,3%, e de dados secundários em 12,5% pesquisas. A adoção de abordagem mista ainda é baixa, não seguindo as recomendações de sua adoção nas pesquisas, conforme proposto por Brandão e Bahry (2005).

Quanto à amostragem, predominou a não-probabilística em 80,6% dos artigos, sendo possível identificar em 32 artigos o tipo específico dessa amostragem: 15 por conveniência, 15 intencional e, por último, dois artigos que mesclaram intencional e por conveniência, a depender da técnica utilizada (entrevista e questionário). É importante informar que 11,1% dos artigos não tiveram classificação da amostragem por utilizarem pesquisa documental ou observação participante. Em 5,5% dos artigos não foram encontradas informações suficientes para classificação da amostragem. Em 1,4% a amostragem foi censitária e em 1,4% foi probabilística estratificada. De modo geral, os artigos não especificaram o tipo de amostragem utilizada, e os autores da presente pesquisa fizeram a devida classificação com base na análise do artigo.

As estratégias de coleta de dados foram: estudo de caso (54,2%), levantamento de opinião (37,5%) e pesquisa bibliográfica (2,8%), sendo que fenomenologia, pesquisa documental, pesquisa-ação e relato de experiência representaram 1,4% cada um. Esses achados convergem com os resultados apresentados por Montezano *et al.* (2015) e Silva *et al.* (2017) e quanto ao uso de estudo de caso nas pesquisas de GC e de competências no Brasil. Quanto às técnicas de coletas de dados, em 50% das pesquisas utilizou-se apenas uma técnica de coleta de dados, 26,4% utilizaram duas técnicas, 15,3% três técnicas, 6,9% quatro, e 1,4% não indicaram a técnica de coleta de dados utilizada. Neste sentido, observa-se que as pesquisas ainda precisam avançar quanto ao uso das técnicas de coleta de dados a fim de seguirem as orientações de Brandão e Bahry (2005), bem como para realização de triangulação dessas técnicas, que proporciona melhoria na qualidade das pesquisas.

Dentre as técnicas de coleta de dados, a entrevista foi utilizada em 52,8% dos artigos empíricos, a pesquisa documental em 50%, a observação em 13,9%, o questionário em 41,7%, o grupo focal em 12,5%, a pesquisa bibliográfica, como fonte de dados, em 4,2%, a mesa redonda em 1,4%, e 1,4% não informaram a técnica. Para a análise dos dados, a análise de conteúdo foi a técnica mais utilizada (59,7%), inclusive em casos de coleta por meio de questionários com perguntas abertas. Em seguida, tiveram 30,6% de análise documental, 30,6% de estatística descritiva, 13,9% de outras técnicas de análise de dados qualitativos (interpretativista, emparelhamento, hermenêutica indutiva, reflexiva e protocolo CIMO), 11,1% de estatística multivariada, 5,6% de estatística inferencial, 2,8% de análise bibliográfica, 1,4% de análise de discurso.

Dentre os artigos que especificaram o uso da técnica estatística, teve-se: Frequência (17 artigos), Média (9), Análise fatorial Exploratória (8), Desvio padrão (5), teste de Mann Whitney (3), teste de Kruskal Wallis (3), Regressão Linear (2), Mediana (2), IPG (2), Correlação de Spearman (1) e teste de Wilcoxon (1). Apesar de estas técnicas estarem alinhadas aos objetivos de pesquisa, observa-se uma lacuna de estudos com uso de técnicas estatísticas para validar instrumentos de diagnóstico, os quais são elaborados com uso essencialmente de abordagem qualitativa, bem como uso de estatística inferencial e multivariada para investigar relações entre variáveis.

De um modo geral, verifica-se fragilidade nos aspectos metodológicos da produção em GC na Administração Pública, pois a maioria não classifica a tipologia da pesquisa e não explicita a amostragem, técnica e análise de dados utilizadas no método dos artigos. A partir da descrição dos resultados dos artigos, algumas classificações foram realizadas por parte dos pesquisadores deste trabalho.

Dos estudos empíricos, 45,8% não informaram o Estado brasileiro onde a pesquisa foi aplicada, 48,6% investigou órgão de um Estado e 1,4% estudaram em 2, 3, 4 e 27 Estados, cada um. Dos 27 Estados brasileiros, 18 tiveram algum órgão da Administração Pública com publicação sobre experiência em gestão por competências. Os Estados mais expressivos foram Santa Catarina (7), Pernambuco (5), Rio Grande do Sul (4) e Minas Gerais (4). Além disso, a Bahia, Paraíba e Paraná apareceram em três artigos; Ceará, Mato Grosso, Rio Grande do Norte em dois; e Amazonas, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Rondônia, São Paulo e Tocantins, em um artigo.

A maioria das organizações estudadas nas pesquisas são de cunho federal (69,4%), seguidas de 13,9% estaduais, 4,2% municipais, 4,2% de organizações públicas em geral, 1,4% federal e estadual e, finalmente, 1,4% de federal, estadual e municipal. Ressalta-se que 5,6% das pesquisas não tiveram informações suficientes para classificá-las. Quanto à esfera de Poder, tem-se 75% no Executivo, 15,3% no Judiciário, 1,4% no Legislativo, 1,4% não vinculada a poder (Ministério Público), 4,2% de Organizações públicas em geral e 2,8% não apresentaram informações para esta classificação. Tem-se que 43,1% dos estudos empíricos foram realizados em instituições públicas de ensino superior.

Foi possível consolidar 45 dificuldades relacionadas à implementação da gestão por competências nos artigos analisados, as quais foram agrupadas em seis categorias, conforme Tabela 5, que indica a quantidade de artigos em que houve o relato da referida dificuldade. Percebe-se que existem mais dificuldades relacionadas a aspectos metodológicos e conceituais do próprio modelo de GC, resultado alinhado à conclusão de Sena (2012), seguido de falta de suporte organizacional. A dificuldade mais relatada refere-se à cultura organizacional da Administração Pública, presente em 15,9% dos artigos, desvelando um ponto de atenção, uma vez que a cultura é premissa fundamental para adoção da GC, conforme Munck, Munck e Souza (2011).

Tabela 5

Dificuldades para implantação da gestão por competências

Categorias	Dificuldades	Quantidade de artigos
Comportamento organizacional	Cultura organizacional	13
	Desafio de mudanças organizacionais	4
	Resistência dos servidores	4
	Resistência dos gestores	3
	Clima Organizacional	2
	Descrença quanto à possibilidade de mudanças	2
Dificuldades dos gestores e equipe de implantação	Tempo demandado para o desenvolvimento e implantação	4
	Aspectos psicológicos da equipe de implantação (motivação, descrença)	3
	Excesso de trabalho das equipes de mapeamento de competências	3
	Desconhecimento dos gestores sobre a legislação da capacitação por competências	2
	Falta de equipe específica qualificada para implantação	2

Categorias	Dificuldades	Quantidade de artigos
Particularidades do contexto da gestão pública	Problemas de comunicação do processo de implantação	2
	Falta de unidade em equipe	1
	Rotatividade dos profissionais da equipe responsável pela gestão por competências	1
	Aspectos legais e normativos	6
	Descontinuidade das demandas em função de mudanças de gestão	3
	Modelos burocráticos e disfunções do serviço público	3
	Dificuldade em remunerar por competências	2
	Estabilidade do servidor público	2
	Falta de autonomia e flexibilidade na gestão	2
	Falta de orientações do governo federal	2
	Aspectos políticos	1
	Dificuldade de acessar informações confidenciais	1
	Forma de ingresso no serviço público apenas por conhecimentos	1
Dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências	Desafios conceituais e metodológicos	3
	Falta de modelo de implantação sistematizado abrangendo todos processos de RH	3
	Complexidade na elaboração das descrições de competências	2
	Complexidade no desenvolvimento e adoção do modelo de GC	2
	Dificuldade de relacionar novas práticas aos subsistemas	2
	Falta de resultados mostrados à gestão dificulta a credibilidade no modelo	2
	Dificuldade de implantação por uma metodologia quantitativa	1
	Dificuldade em associar as ações de capacitação à estratégia organizacional	1
	Falha na análise de dados	1
	Falta de visão de futuro para o desenvolvimento do modelo	1
Suporte organizacional	Fragilidades nas evidências de validade das competências (de conteúdo, confiabilidade e preditiva)	1
	Tendência de altas avaliações das competências	1
	Falta de apoio da alta administração	6
	Falta de pessoal	3
	Contingenciamento de recursos orçamentários	2
	Falta de clareza aos servidores públicos e gestores sobre gestão por competências	2
	Falta de recursos materiais	2
	Falta de suporte tecnológico	2
	Ausência de perspectivas e incentivos à carreira	1
	Falta de infraestrutura	1
	Falta de instrumentação para implantação	1
	Falta de recursos financeiros	1
	Monitorar as pessoas com antigas ferramentas gerenciais de controle	1

Categorias	Dificuldades	Quantidade de artigos
Características da organização	Rigidez nas estruturas organizacionais	3
	Tamanho da organização	3
	Limitações geográficas	2
	Ausência de participação do setor responsável pela implantação da GC nos processos fundamentais da gestão	1

Foi possível identificar 37 benefícios trazidos pela adoção da GC, os quais foram agrupados em duas categorias, subdivididas em 12 subcategorias, conforme consta na Tabela 6. Dos benefícios mencionados e que tiveram maior quantidade, nota-se que a GC contribui com melhorias organizacionais, seguida de melhorias aos indivíduos. Os benefícios mais recorrentes nos artigos (9,8%) dizem respeito ao direcionamento de esforços de capacitação e a possibilidade de desenvolvimento de competências.

Tabela 6

Benefícios da implantação da gestão por competências

Categorias	Subcategorias	Benefícios	Quantidade de artigos	
Melhorias nas práticas de gestão de pessoas	Captação por competência	Seleção focada no perfil necessário	4	
		Diagnóstico de competências	Mapeamento de competências Identifica competências emergentes	2 1
	Desenvolvimento de competências		Direciona esforços para capacitação	8
			Possibilidade de desenvolvimento de competências	8
			Vinculação dos resultados da avaliação de desempenho para identificação de necessidades de desenvolvimento de pessoal	2
			Maior envolvimento e apoio da cúpula em políticas de capacitação	1
	Gestão de carreira		Melhorias na gestão da carreira	4
			Desenvolvimento de política de sucessores	1
		Políticas de retenção de pessoal	de	Valorização e satisfação do servidor Facilidade na retenção de talentos devido às oportunidades de desenvolvimento e movimentação
	Movimentação de pessoal	de	Melhoria na alocação de pessoal	2
			Transparência em processos de movimentação de pessoal	1
	Planejamento pessoal	de	Subsídio dimensionamento da força de trabalho	1
Recompensa por competência	por	Sistema de remuneração mais justo	1	
		Integração dos subsistemas em um único modelo	3	

Categorias	Subcategorias	Benefícios	Quantidade de artigos	
Melhorias de desempenho	Integração entre as práticas	Alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas	1	
		Compromissos com a promoção da saúde, educação, segurança	1	
	Melhorias organizacionais		Fortalecimento das unidades de capacitação	5
			Alinhamento estratégico	4
			Gestão focada em resultados	3
			Melhoria da gestão	2
			Melhoria no clima organizacional	2
			Melhoria nos processos organizacionais	2
			Organização do trabalho	2
			Produtividade	2
			Contribui para o alcance de metas e objetivos organizacionais	1
			Otimização dos recursos públicos	1
	Melhorias nos indivíduos		Competências concede relevância aos aspectos de atitudes no trabalho	6
			Clareza do que é esperado do servidor	3
			Aumento da motivação dos servidores vinculado à possibilidade de progressão na carreira	2
			Envolvimento de pessoal	2
			Melhorias no desempenho do servidor	2
			Incentivo à multidisciplinaridade dos funcionários	1
			Melhoria entre as relações gestor-subordinado	1
			Benefícios para sociedade	
Desenvolvimento econômico e social	1			

5. CONCLUSÃO

Este artigo apresentou um panorama das publicações científicas sobre gestão por competências na Administração Pública brasileira. A GC no setor público é estratégica e contribui para a qualidade dos serviços prestados à sociedade, sendo sua implantação e desenvolvimento um desafio para gestores e servidores públicos. Foram identificados e analisados, neste estudo, barreiras e facilitadores que precisam ser gerenciados para a efetiva adoção da GC, a fim de obter ganhos orientados à boa governança da gestão de pessoas estratégica nas organizações públicas.

Em relação à limitação desta pesquisa, teve-se a dificuldade de encontrar todas as informações previstas para serem analisadas, pois as publicações apresentaram fragilidades na descrição dos aspectos metodológicos. Isso gerou outra limitação aos pesquisadores, que precisaram classificar algumas variáveis de aspectos metodológicos, extrapolando os objetivos deste trabalho, o que pode incorrer em falhas e não representar, exatamente, o que havia sido pretendido pelos autores dos artigos sob investigação.

Pode-se inferir, a partir dos achados de Mello, Fonseca e Santos (2015) e do Decreto nº 5.707/2006, que há lacunas na implantação da gestão por competências, já que não foram definidos prazos para implantação e avaliação de impacto da GC no setor público desde a promulgação do referido Decreto. Ademais, não foram estabelecidas diretrizes de como

proceder para colocar em prática esse modelo de gestão. Passaram-se anos do estudo desses autores e os casos de aplicabilidade continuam dispersos. Há mais pesquisa e discussão de fundamentos teóricos que ações efetivas de implantação e casos de sucesso.

Considerando o Decreto nº 5.707/2006 como o marco legal da implantação da gestão por competências no setor público e a existência de pesquisas que abordam desde os conceitos às vantagens, dificuldades e desafios dessa implantação, acredita-se que, apesar desses avanços, há questionamentos que ainda precisam ser respondidos pela produção científica, tais como: por que a efetiva implantação do modelo de GC não está ocorrendo na prática? Quais foram as reais contribuições da GC no setor público? Há necessidade de reformulação do Decreto e de outras legislações / normativos para que o setor público efetivamente adote o modelo de GC? O que falta para regulamentar a avaliação e o controle da GC nos diferentes órgãos públicos? Como a transição de governo impacta o andamento e a legitimidade da GC nos órgãos públicos? Quais medidas deveriam ser tomadas para minimizar esses impactos? Não basta espelhar-se no privado, adotar o gerencialismo só à luz de teorias e decretos: o setor público necessita de uma boa e efetiva gestão por competências para avançar em qualidade e no desenvolvimento, tanto dos indivíduos quanto em suas organizações públicas.

Diante desses questionamentos e dos achados deste trabalho, recomendam-se pesquisas para avanços da gestão por competências na administração pública que contemplem: (1) estudos longitudinais, para acompanhar a evolução do processo de implantação ao longo do tempo, uma vez que se trata de um processo longo para sua efetiva adoção (Silva & Mello, 2011); (2) desenvolvimento de modelos de maturidade da implantação da gestão por competências na Administração Pública, para serem aplicados e avaliados; (3) identificação de resultados mensuráveis da implantação da GC nas organizações públicas; (4) investigações sobre como a GC pode contribuir efetivamente para a inovação no setor público; (5) uso de abordagens mistas e mais de uma técnica de coleta de dados para triangulação e maior consistência dos resultados das pesquisas científicas; (6) utilização de abordagens multiníveis dos efeitos das competências individuais no desempenho das equipes e da organização; (7) ampliação de pesquisas na temática, em diferentes esferas de poder e âmbito federal, estadual e municipal; (8) investigações sobre como a GC pode contribuir com a governança da gestão de pessoas e da organização como um todo; e, por fim, (9) estudos que identifiquem e descrevam experiências de boas práticas da implantação da GC na Administração Pública, de modo a compartilhar e contribuir com outras organizações.

O modo como este trabalho foi desenvolvido, com rigor e consistência metodológica, sob olhar crítico e reflexivo, contribuiu para realização de pesquisas com maior qualidade. Encontram-se, aqui, informações que permitem identificar desde periódicos e eventos que têm privilegiado publicações na área até questionamentos e direcionamentos de possíveis investigações futuras.

Às organizações públicas, esse compilado de informações e referências tem a contribuir no que diz respeito não somente à implantação da GC, mas em relação à qualidade, desenvolvimento e permanência do modelo, por permitir o desenho de ações preventivas, a partir do conhecimento prévio de benefícios e dificuldades. Para além do exposto, os novos esforços podem ser para realizar novos modelos, de acordo com as recomendações desta pesquisa e dos modelos teóricos já existentes na literatura, respeitando as particularidades de cada contexto.

REFERÊNCIAS

- Amaral, R. M. (2008). Gestão de pessoas por competências em Organizações Públicas. XV *Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, São Paulo, SP, Brazil.
- Araújo Júnior, J. A., & Martins, I. (2014). Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 12(2), 153-162.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., Buyens, D., & Desmidt, S. (2014). Does alignment elicit competency-based HRM? A systematic review. *Management Revue*, 25(1), 5-26. DOI 10.1688/mrev-2014-01-Audenaert.
- Beeck, S. O. P., & Hondeghem, A. (2010). Competency management in the public sector: three dimensions of integration. *IRSPM Conference*, Berne/Suíça.
- Boyatsis, R. (1982). *The Competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley.
- Brandão, H.P., & Bahry, C.P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2(56), 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Brandão, H.P., & Guimarães, T.A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Ceribeli, H.B., Maciel, G.N., & Guillarducc, C.A. (2017). Competency management in brazil: a multi-case study. *Reuna*, 22(4), 20-39. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2017v22n4p20-39>
- Chouhan, V.S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22. DOI: 10.9790/487X-16111422
- Cintra, L.P., Oliveira, J.B., Barbosa, A.C.Q., & Franco, D. (2017). Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais, *Revista de Administração FACES*, 16(4), 27-44. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4128>
- Dutra, J. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. & Fleury, M. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. 5(spe), 183-196. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Fonseca, D.R., & Meneses, P.P.M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133. <http://dx.doi.org/10.21674/2448-0479.22.117-133>
- Landfeldt, I. M. P. & Odelius, C. C. (2017). Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. *VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR*, Curitiba, PR, Brasil.
- Lima, D.M.S., & Melo, J.A.M. (2017). O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. *Revista Gestão Industrial*, 13(4), 26-49. DOI: 10.3895/gi.v13n4.7461

- Lima, J.O., & Silva, A.B. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 41-67. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
- Mello, S. P. T., Fonseca, D. W. T., & Santos, A. C. (2015). Análise Bibliométrica da produção científica sobre Competências e Gestão por Competências nos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR-ANPAD. *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, Brasil.
- Montezano, L., Abbad, G. S. & Freitas, P. F. P. (2016). Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. *Encontro da ANPAD*, Costa do Sauípe, BA, Brasil.
- Montezano, L., Silva, D. L. B., & Coelho Júnior, F. A. (2015). Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. *Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Montezano, L., Medeiros, B.N., Pinheiro, A.O., Oliveira, C.A.A.M. (2019). Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 13(34), 2766-2792. <https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>
- Munck, L., Munck, M.G.M., & Souza, R.B. (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 4-52. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000100002>
- Pires, J. G. C. (2016). Desenvolver competências como estratégia organizacional frente aos desafios financeiros e mercadológicos. *XIII Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica*, Resende, RJ, Brasil.
- Sena, G. A. (2012). Gestão por Competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil. *Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Silva, T.B. (2017). Gestão de pessoas por competências na Administração Pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo de Conhecimento*, 1, 301-312.
- Silva, P. A., Cavalcante, S. M. A., Macedo, A. C. M., Silva, M. R. R., & Silva, P. A. (2017). Gestão por competência: um estudo bibliométrico das publicações na área de administração entre 2006 e 2016. *XX Seminário em Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, F.M., & Mello, S.P.T. (2011). A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, 62(2), 167-183. <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67/63>
- Silva, F.M., Mello, S.P.T., & Torres, I.A.C. (2013). O que se discute sobre Gestão por competências no Setor Público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693. <http://dx.doi.org/10.5902/198346595202>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226 – 234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Ubeda, C. L., & Ferreira, P. V. J. (2016). A perspectiva da competência na gestão estratégia de pessoas em organizações públicas: um estudo bibliométrico. *XIX Seminário em Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Velarde, J. C. C., Lafuente, M., Longo, F., & Schuster, C. (2014). The future agenda: Strategies and key tasks for enhancing the civil service in latin America. In J. C. C. Velarde, M. Lafuente, & M. Sanginés (Eds.), *Serving citizens: a decade of civil service reforms in Latin America* (pp. 113-135). Washington DC: Inter-American Development Bank.

Overview of the Scientific Production of Competency-based Management in the Brazilian Public Administration (2008 to 2018)

ABSTRACT

Objective: to analyze the panorama of Brazilian scientific research on Competency-based Management (CBM) in Public Administration for the last decade, covering the period from 2008 to April 2018, from the characteristics of the publications, methodological aspects, the stages investigated and the main benefits and difficulties identified in the studies.

Method: through an integrative review of Brazilian scientific literature, 26 predefined variables were identified and analyzed, based in 82 articles published in conferences and journals, using descriptive statistics and thematic categorical content analysis.

Originality/relevance: the results from last decade papers were consolidated, differentiating by the scope of publications, quantitative of analyzed variables and inclusion of qualitative data.

Results: University of Brasilia is the institution with the largest number of authors in the period analyzed. Most studies were empirical, cross-sectional, descriptive, qualitative, with interviews and content analysis, in federal and executive organizations. Fragilities were observed in the methodological records and keyword indexing. Competence diagnosis was the main stage studied. Benefits refer to organizational and individual improvements. The main difficulties concern methodological and conceptual aspects, and the absence of organizational support, which is fundamental to competency-based management adoption and implantation, in order to obtain advantages oriented to the good governance of human resource management.

Contributions: a research agenda is suggested to contribute to the quality and methodological rigor of future investigations. Furthermore, the results contribute to public organizations regarding the development and implementation of competency-based management with quality and permanence of the model, enabling the improvement of service delivery to society and to the public servants.

Keywords: Competency-based management; Competence, Competence Diagnosis, Public Administration; Literature Review.

Lana Montezano 

Universidade de Brasília (UnB), Distrito
Federal, Brasil
E-mail: lanamontezano@gmail.com

Bárbara Novaes Medeiros 

Universidade de Brasília (UnB), Distrito
Federal, Brasil
E-mail: barbaranovaesmedeiros@hotmail.com

Antonio Isidro-Filho 

Universidade de Brasília (UnB), Distrito
Federal, Brasil
E-mail: antonio.isidro.filho@gmail.com

Iuri Sivinski Petry 

Universidade de Brasília (UnB), Distrito
Federal, Brasil
E-mail: psiiuri@gmail.com

Recebido: fevereiro 02, 2019

Revisado: maio 03, 2019

Aceito: julho 29, 2019

Publicado: agosto 31, 2019

