

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO
PARANÁ – UTFPR
MBA EM RECURSOS HUMANOS

GERSICA DE SOUZA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA:
reflexões a partir de uma análise bibliométrica**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO
BRANCO 2018

GERSICA DE SOUZA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA:
reflexões a partir de uma análise bibliométrica**

Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação, apresentado à disciplina Oficina de Pesquisa, da MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para a obtenção do título de pós-graduado em MBA em Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Minghini

PATO
BRANCO 2018



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco Curso de Administração
Especialização MBA em Recursos Humanos



TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão por Competências na Administração Pública: reflexões a partir de uma análise bibliométrica

Gérsica de Souza

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 20h20min, do dia 03 de agosto de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof. Dr. Luciano Minghini
Orientador

Prof^a. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Avaliadora - UTFPR

Prof. Dr. Rafael Kuramoto
Gonzalez Avaliador - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Campus Pato Branco.

RESUMO

SOUZA, Gersica de. **Gestão por competências na administração pública:** reflexões a partir de uma análise bibliométrica. 2018. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – MBA em Recursos Humanos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2018.

O objetivo deste estudo é analisar a produção acadêmica de artigos, dos últimos dez anos, sobre gestão por competências na administração pública. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utilizou na metodologia o instrumento ProKnow-C e a análise bibliométrica. Os artigos foram analisados por diversos aspectos, dentre eles: origem, distribuição por ano, por autor, por periódico, por base de dados e, ainda, foram analisados o contexto de pesquisa, o conceito de competência utilizado e os resultados obtidos de cada um dos artigos. Os resultados da pesquisa apontam uma lacuna na produção de artigos sobre o tema nas esferas de governo estaduais e municipais. Observou-se na maioria dos artigos a predominância da adoção do conceito de competências que considera os conhecimentos, habilidades e atitudes atrelados a determinado contexto. Além disso, foi possível identificar e sugerir possibilidades de pesquisa, aplicadas às realidades regionalizadas.

Palavras-chave: Gestão por competências. Administração Pública. Análise Bibliométrica.

ABSTRACT

SOUZA, Gersica de. **Management by competences in the public administration: reflections from a bibliometric analysis.** 2018. 47 f. Course Completion Work (Post-Graduation) - MBA in Human Resources. Federal Technological University of Paraná. Pato Branco, 2018.

The objective of this study is to analyze the academic production of articles, of the last ten years, on management by competences in the public administration. It is a qualitative research that used in the methodology the instrument ProKnow-C and the bibliometric analysis. The articles were analyzed for several aspects, among them: origin, distribution per year, by author, by periodical, by database, and also analyzed the research context, the concept of competence used and the results obtained from each one of articles. The research results point to a gap in the production of articles on the subject in the state and municipal spheres of government. In most of the articles, the predominance of the adoption of the concept of competences that considers the knowledge, skills and attitudes linked to a given context was observed. In addition, it was possible to identify and suggest research possibilities, applied to regionalized realities.

Keywords: Management by competences. Public administration. Bibliometric Analysis.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Origem dos artigos selecionados	24
Gráfico 2 – Distribuição anual dos artigos	26
Gráfico 3 – Distribuição de artigos por esfera de governo	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ingredientes da competência , cuja sigla significa “CHA	16
Tabela 2 – Palavras-chave utilizadas na busca de artigos	21
Tabela 3 – Combinações de palavras-chave	21
Tabela 4 – Quantidade de artigos por combinações de palavras-chave	22
Tabela 5 – Resultados da pesquisa por base de dados	22
Tabela 6 – Resultados da delimitação de artigos	24
Tabela 7 – Distribuição dos artigos por periódicos	25
Tabela 8 – Relação de autores	26
Tabela 9 – Distribuição de artigos por abordagem de pesquisa	29
Tabela 10 – Descrição dos resultados de pesquisa em comum	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	REVISÃO TEÓRICA	10
2.1	Administração pública.....	10
2.1.1	Administração pública contemporânea	11
2.1.1.2	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).....	12
2.2	Gestão por competências	14
2.2.1	Construindo o conceito de competência	15
2.2.2	Porque adotar uma gestão por competências?	17
3	METODOLOGIA	20
3.1	Análise dos dados.....	21
3.1.1	Seleção do Portfólio de Artigos.....	21
3.1.2	Análise Bibliométrica.....	23
3.1.3	Análise Sistêmica	29
3.1.3.1	Análise individual dos artigos.....	29
3.1.3.2	Análise integrativa dos artigos	40
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo, com suas características culturais, sociais, políticas e econômicas, exige uma nova postura na forma de gerir pessoas no contexto de trabalho. Enquanto as organizações privadas planejam, experimentam e avaliam novas estratégias de gestão de pessoas em prol do atingimento de seus objetivos institucionais, a administração pública brasileira esbarra em alguns limitadores. Dentre eles, pode-se citar a extrema burocracia nos processos de trabalho; o engessamento da legislação, que impede atitudes e ideias inovadoras; e a escassez de recursos financeiros, materiais e de pessoal.

Esses e outros limitadores, muitas vezes, acabam por dificultar a adaptação das organizações públicas à realidade contemporânea e, principalmente, ao atendimento das necessidades da população e à melhoria do desempenho organizacional. Considerando a necessidade de aprimorar a gestão de pessoas na administração pública, foi publicado, em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto 5.707, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal. Este Decreto cita a gestão por competências como um modelo a ser seguido pela referida instância.

Surgem, então, as seguintes questões: as organizações públicas estão preparadas para implementar um sistema de gestão por competências? Quais desafios e dificuldades que elas enfrentam quando adotam este sistema? Visando responder a estas perguntas, este estudo propõe-se a realizar uma análise da produção acadêmica de artigos dos últimos dez anos, em eventos ou periódicos, sobre o tema gestão por competências na administração pública.

Para efetivar esta proposta, este estudo tem como objetivos específicos: realizar análise bibliométrica da produção científica relacionada ao tema dos últimos dez anos; identificar e analisar o conteúdo dos artigos por meio das dimensões: conceito de competência utilizado, contexto de pesquisa e resultados obtidos, pela ótica de conclusões da pesquisa e sugestões; identificar oportunidades de pesquisa sobre gestão por competência na área pública através da análise da produção científica relacionada ao tema; e analisar os desafios da utilização da gestão por competência na administração pública, a partir dos artigos pesquisados.

Este trabalho justifica-se pelo interesse em agregar conhecimentos teóricos e empíricos sobre gestão por competências na administração pública, visando a reflexão sobre as possibilidades e limitações características deste modelo de gestão nesta realidade contextual. Por meio da análise da literatura já existente, também é possível identificar e

embasar futuras oportunidades de pesquisa em contextos regionalizados, contribuindo para a formação e disseminação de conhecimentos que considerem uma realidade específica.

A revisão da bibliografia permite uma compreensão maior do tema e, também, possibilita extrair informações, tendências, críticas e reflexões a respeito da gestão por competências na administração pública. Contribui, portanto, para formar uma visão crítica e repensar as práticas organizacionais realizadas pelos gestores públicos, bem como apresenta de forma sucinta algumas possibilidades de ação relativas à gestão por competência.

Com base nos objetivos delimitados, a presente pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa e utiliza-se da análise bibliométrica como instrumento de coleta e análise de dados.

No que se refere à estrutura do trabalho, o primeiro capítulo da pesquisa contempla a fundamentação teórica, que promoverá a reflexão e proporcionar subsídios para a discussão da temática, ao possibilitar o entendimento sobre administração pública e o conceito de competência e de gestão por competências.

Além da metodologia utilizada na pesquisa, no próximo capítulo constam informações a respeito da pesquisa, ou seja, os instrumentos e procedimentos utilizados no decorrer da mesma, além da análise dos dados e resultados obtidos. O último capítulo discorre sobre as considerações finais, opiniões e reflexões a respeito do processo de pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

É de praxe, sempre que se estuda um fenômeno, procurar analisar o contexto do qual ele faz parte. Neste viés, entender como se dá a gestão de pessoas por competências em organizações de caráter público é primordial para garantir uma visão mais aproximada da realidade. Para tanto, é necessário recorrer a aspectos conceituais, históricos e de legislação, como será feito a seguir.

2.1 Administração Pública

Quando se fala em sociedade política organizada, com autoridade própria, detentora de regras específicas que permitem a convivência em um determinado grupo de pessoas, associa-se ao que Nicolau Maquiavel conceituou como *Estado* (CASTRO, CASTRO, 2014). Este *Estado* é constituído por três elementos, conforme cita Meirelles (2002, p. 36 apud CASTRO, CASTRO, 2014, p. 24): “(1) o povo, componente humano do Estado; (2) o território, sua base física; e (3) o governo soberano, elemento condutor do Estado que detém e exerce o poder absoluto de autodeterminação e auto-organização emanada do povo”.

A partir desta conceitualização, entende-se que o Brasil, denominado oficialmente como República Federativa do Brasil, é um Estado e, ainda, caracterizado como republicano, democrático e representativo (CASTRO, CASTRO, 2014). Além disso, “o art. 1º da Constituição Federal de 1988 estabelece que a ‘República Federativa do Brasil’ é formada pela união indissolúvel dos estados, municípios e Distrito Federal [...]” (BRASIL, 1988, apud CASTRO; CASTRO, 2014, p. 25).

Importante se faz explicar, aqui, a diferença entre Estado e estado, tanto na grafia como no significado. O Senado Federal (2012, [s.p.]), em seu site oficial, esclarece esta dúvida ao considerar que Estado, com “e” maiúsculo, refere-se a uma nação politicamente organizada; enquanto estado, com “e” minúsculo, refere-se a uma unidade da Federação.

Isto posto, pode-se afirmar que o Brasil é um Estado, cujo território é composto por estados, cada qual com sua região demográfica definida, vinculados, por uma relação hierárquica e política, ao governo federal.

Conforme Castro e Castro (2014), no Brasil, o sistema de governo é presidencialista e sustenta-se em três poderes: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário e é composto por três níveis de governo: o federal (da União), os estaduais e os municipais.

A administração pública é o que faz o Estado “funcionar”. Matias-Pereira (2009a, p.62 apud LOURENÇO, 2016, p. 30) conceitua a administração pública como “[...] o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”. Logo, o Estado se concretiza através da administração pública.

2.1.1 Administração pública contemporânea

O mundo contemporâneo passa por rápidas e intensas transformações. A sociedade vem tendo acesso mais fácil à informação e ao conhecimento e, conseqüentemente, torna-se mais crítica e exigente. A partir disso, Schikmann (2010, p. 12) afirma que, “Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.”

Nessa perspectiva, surge a necessidade de uma gestão pública que se adapte a este novo contexto e se destaque pela “[...] agilidade e qualidade no atendimento ao cidadão no que concerne aos problemas sociais. Para isso, são necessárias políticas inovadoras de gestão [...], a transparência e a busca por melhores resultados no contexto do interesse dos cidadãos.”. CASTRO, CASTRO, 2014, p. 106). Schikmann (2010, p. 12) complementa ainda que “[...] além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem” (SCHIKMANN, 2010, p. 12).

Além disso, também se percebe a exigência de transparência, de ética, de recursos e, principalmente, de uma maior aproximação com o usuário do serviço público (SCHIKMANN, 2010). Obviamente, isso implica na necessidade de maior flexibilidade, busca por novas tecnologias e modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal, como aponta Schikmann (2010). Castro e Castro (2014, p. 106) complementam que a gestão pública contemporânea deve estar “[...] alicerçada sobretudo no planejamento estratégico, na inovação e na inteligência organizacional, em busca da excelência na

prestação de serviços com foco no cidadão, com transparência e responsabilidade.” (CASTRO; CASTRO, 2014, p. 106).

Apesar destes fundamentos teóricos serem amplamente difundidos, eles ainda são novidade para as organizações públicas, diferentemente das organizações privadas. É nítida a diferença de gestão entre as duas organizações e, alguns fatos que sustentam este argumento, segundo Castro e Castro (2014, p. 107), são:

-Interesse público difere do privado. - As autoridades públicas, por exercerem o poder soberano do Estado, devem necessariamente atender aos valores democráticos em detrimento dos interesses de qualquer grupo ou material em particular. - A Constituição exige o tratamento igualitário das pessoas e descarta o tipo de seletividade que é essencial para sustentar a lucratividade.

Apesar destas diferenças, Lourenço (2016) considera o modelo gerencial de administração pública, que inspira-se na administração de empresas, como o mais adequado para a realidade contemporânea nas organizações públicas. Cita, como principais características deste modelo, as seguintes:

a administração profissional, autônoma e organizada de carreiras; uma maior competição entre as unidades administrativas; a disciplina no uso de recursos; a descentralização administrativa; uma maior autonomia e capacitação gerencial do administrador público; a garantia da autonomia e do contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados; o maior controle dos resultados; a ênfase no uso das práticas de gestão originadas no setor privado; o uso de indicadores de desempenho transparentes. (LOURENÇO, 2016, p. 38)

Apesar de todos os facilitadores e limitadores, para se ter uma gestão pública efetiva, eficiente e eficaz é necessário procurar adaptar os modelos de gestão à realidade organizacional e elaborar e implementar políticas e diretrizes que visem a melhoria de processos. Mas, acima de tudo, é preciso planejar, discutir e definir estratégias de atuação.

2.1.1.2 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)

Ao analisar as mudanças que ocorreram na forma de gerir pessoas em organizações públicas, há de se considerar: 1. o Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; e 2. a Portaria nº 208/MP de 25 de julho de 2006, que cita instrumentos e designa responsabilidades sobre a implementação, desenvolvimento e avaliação da política, e cita outras definições.

De acordo com o Decreto 5.707/2006, são finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP):

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006, [s.p.]).

Ainda de acordo com este Decreto, a gestão por competências é definida como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, [s.p.]).

Dentre as diretrizes da PNDP, destacam-se as seguintes:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; [...] II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; [...] VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades; [...] VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si; [...] IX- oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública; [...] X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; [...] XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas; [...] XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Torna-se imprescindível ressaltar que, a partir da publicação da política, a administração pública passou a olhar com mais afinco para a gestão de pessoas e o modelo de gestão por competências foi consolidado como um modelo a ser seguido. Entretanto, nota-se que a política, descrita até então, apresenta muitos “fins”, mas desconsidera os meios, ou seja, a perspectiva prática de implantação da gestão por competências no cotidiano do serviço público.

2.2 Gestão por competências

A gestão de pessoas por competência é um tema que vem sendo muito discutido e explorado, com presença constante em estudos acadêmicos e práticas organizacionais. Isto se deve, em grande parte, à mudança da perspectiva das organizações sobre o seu capital humano.

Primordialmente, a gestão de pessoas, influenciada pelo sistema fordista/taylorista, desenvolvia suas ações de forma a manter o controle e a passividade dos trabalhadores (DUTRA, 2001), o que limitava a utilização e, ainda, a potencialização das competências que os mesmos tinham a oferecer para o desempenho organizacional. Esta perspectiva foi tornando-se ultrapassada e inoperante e, atualmente, “há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a idéia [sic] de desenvolvimento mútuo” (DUTRA, 2001, p. 25), ou seja, a organização desenvolve o seu capital humano, para que este desenvolva a organização.

Assim sendo, esta nova perspectiva considera o fator humano como um aspecto essencial no sucesso do negócio e formador de vantagem competitiva, visto que considera as potencialidades e capacidades de cada trabalhador e busca explorar suas características pessoais e profissionais em prol da organização.

Apesar de a teoria ser bem estruturada e difundida, a prática dentro das organizações diverge um pouco das discussões teóricas, muitas vezes por conta da inadequação à realidade da organização, como cita Dutra (2001, p. 26):

É muito comum, por isso, observarmos empresas que sabotam constantemente seu próprio sistema formal de gestão para criar nesse sistema brechas que o tornem mais adequado à realidade.

[...] Porém, repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal e retiram dele sua legitimidade e credibilidade.

Outras vezes, a divergência ocorre pela falta ou escassez de recursos materiais, financeiros e até mesmo de pessoal qualificado para absorver a demanda existente dentro das organizações. Entretanto, antes de se debruçar com afinco na discussão deste tema, que traz consigo suas potencialidades e limitações, se faz importante construir o conceito de competência, conforme será exposto a seguir.

2.2.1 Construindo o conceito de competência

Como se sabe, competência é uma palavra muito utilizada no contexto da gestão de pessoas atualmente. Para tornar mais clara a compreensão deste termo, buscou-se, através de um aporte teórico, apresentar e discutir vários conceitos criados por diversos autores sobre o termo “competência”.

Os autores Fleury e Fleury (2001), que frequentemente discorrem sobre o tema competência em suas produções científicas, afirmam que esta palavra faz parte do senso comum e é “utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p.184). Concluem, ainda, que:

[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 185).

Nesta mesma perspectiva, Rabaglio (2013) cita a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, aos quais ela designa a sigla CHA, e considera que cada cargo ou função tem um grupo de competências (ou CHA) específico. Para a autora (2013, p.10), “cada cargo precisa de um CHA completo e [...] cada candidato ao cargo precisa ter o ‘CHA’ de que o cargo necessita; sem essa compatibilidade de perfil, não haverá eficácia em resultados”.

O Dicionário Webster atribui ao termo “competência o significado de “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. (WEBSTER, 1981, p.63 apud FLEURY, FLEURY, 2001, p. 184).

Picarelli (2002, p. 219) entende que o conceito de competência também é formado pelos eixos: conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais levam as pessoas a terem um desempenho superior. O mesmo autor explica não só o conceito de competência, como também explana sobre o significado das palavras que o definem:

“**Conhecimentos:** o ‘saber’ adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos e as teorias. **Atitudes:** são os comportamentos do colaborador, a forma como ele age com pares, superiores e subordinados. As atitudes estão ligadas à sua personalidade. **Habilidades:** é o ‘saber fazer’, ou seja, é o saber colocado em prática.”. (PICARELLI, 2002, p. 2019, grifo meu).

O autor cita, ainda, que as competências abrangem aqueles comportamentos relacionados ao trabalho que são passíveis de observação e mensuração.

Rabaglio (2013) considera, na metodologia CHA, que o C e o H indicam as competências técnicas, e o A refere-se às competências comportamentais. Para diferenciar e entender competências técnicas e comportamentais, a autora apresenta o quadro explicativo a seguir:

Tabela 1 – Ingredientes da Competência, cuja sigla significa “CHA”

Conhecimentos	Referem-se à formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades como idiomas, informática.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento. Esse termo é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, portanto, atletas com prática e domínio naquilo que realizam.
Atitudes	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano , que, por meio de uma metodologia, tornam possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Fonte: Rabaglio (2013, grifo do autor)

Pode-se afirmar, portanto, a partir do quadro anterior, que a competência é formada pelo saber (conhecimentos), pelo saber fazer (habilidades) e pelo querer fazer (atitudes). A partir disso, pode-se afirmar que a competência é um conjunto de qualificações que uma pessoa tem para executar um trabalho.

Segundo Dutra, Hipólito e Silva (2000) a competência pode ser prevista ou estruturada, ou seja, também pode ser desenvolvida, e tem como objetivo potencializar o

trabalhador para que este apresente uma realização superior de seu trabalho. Embora faz se necessário ressaltar que mesmo que o indivíduo tenha qualificações necessárias para um determinado trabalho, não significa que ele fará o que for solicitado. “Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há **competência em ação**, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos” (DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000, p. 163). Por isso da importância da “atitude” ou, ainda, do querer fazer, como cita Rabaglio (2013) ao conceituar o termo competência.

A maturidade do trabalhador exige “uma capacidade mental, experiência, conhecimento e compreensão do mundo e resistência mental superiores, de forma a permitir a adição de valor ao trabalho de seus subordinados” (DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000, p.163).

Ademais, considerando a competência como capacidade do trabalhador gerar resultados, busca-se “criar as condições necessárias para que as pessoas possam atuar em atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais e onde possam empregar e desenvolver seus pontos fortes” (DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000, p.164-165). Portanto, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes, também é necessário que o contexto se mostre favorável e permita que a competência se efetive. Mas, afinal, quais as vantagens e/ou benefícios que a gestão por competências pode oferecer à uma organização?

2.2.2 Porque adotar a gestão por competências?

A gestão por competência, de acordo com Dutra, Hipólito e Silva (2000) supracitados, pode suprir as principais necessidades da gestão de pessoas na atualidade. Contudo, Dutra, Hipólito e Silva (2000) ressaltam o cuidado e a atenção no que diz respeito a sua elaboração e implementação.

Mesquita e Alliprandini (2003) entendem a gestão das competências (individuais, grupais e organizacionais) como um gerenciamento estratégico, que visa uma vantagem competitiva para as organizações, ou seja, como um diferencial. Pois, chegar às competências não é suficiente, é fundamental identificar o “papel dessas competências dentro das organizações e verificar se estão cumprindo seu propósito”. (MESQUITA, ALLIPRANDINI, 2003, p.22). Ou seja, as competências também precisam estar alinhadas e/ou correlacionadas aos objetivos da organização.

Em complemento a esta ideia, Mesquita e Alliprandini (2003) compreendem que focar em competências possibilita atingir os objetivos de forma mais concreta. “A atenção às competências permite que as organizações aloquem esforços em aspectos mais relevantes para sua estratégia e sobrevivência” (MESQUITA, ALLIPRANDINI, 2003, p.31), desenvolvendo, assim, uma melhoria contínua da organização.

Araújo Junior e Martins (2014) complementam que a gestão por competências amplia a capacidade de atuação da organização e isso resulta na eficácia no desempenho do trabalho. Afirmam, ainda, que o gerenciamento de competências “evidenciará uma integração maior entre os vários níveis de atuação da organização e resultados planejados, dando a oportunidade para que a instituição possa adquirir certa competitividade perante suas concorrentes” (ARAÚJO JUNIOR, MARTINS, 2014, p. 156). Ou seja, além de melhorar o desempenho no trabalho, a gestão por competências também é sinônimo de vantagem competitiva.

Picarelli (2002), por sua vez, cita alguns resultados que a adoção de uma gestão por competência pode trazer às organizações. A primeira delas refere-se à gestão do conhecimento. Segundo o autor, a base de sustentação da gestão por competências “está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócio sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados”. O capital intelectual da empresa, ou seja, o conhecimento, também é um dos grandes formadores de vantagem competitiva.

Sabe-se que, atualmente, “o conhecimento desempenha um papel muito importante nos processos econômicos, [...] Os países, as empresas e as pessoas que detêm um grau maior de conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos.” (FLEURY, 2001, p. 95). Assim sendo, pode-se considerar que uma organização competitiva e de alta performance pode utilizar a gestão por competências para “entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa” e, ainda, “garantir que a disseminação dos conhecimentos em meio ao quadro de funcionários promova a evolução profissional destes e traga à empresa benefícios como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade [...]” (PICARELLI, 2002, p. 219).

Gramigna (2002, apud ARAÚJO JUNIOR, MARTINS, 2014, p. 156) afirma que a gestão por competências traz as seguintes vantagens para a organização:

Definição de perfis profissionais que ajudarão no desempenho do trabalho; Capacidade elevada de formar equipes produtivas por meio do estudo da compatibilidade entre o perfil dos trabalhadores e as necessidades organizacionais; Investimento em capacitação de funcionários buscando resultados mais eficientes; Gerenciar o desempenho através de indicadores e metas mais realistas e fáceis de mensurar; Conscientizar os colaboradores para que busquem o crescimento profissional assumindo responsabilidades objetivando seu autodesenvolvimento.

A partir destas considerações, pode-se concluir que são inúmeras as vantagens de se implementar uma gestão por competências tanto no contexto organizacional privado como no público. Apesar de as realidades contextuais serem diferentes, os benefícios são, em sua maioria, os mesmos. Logo, observa-se que a implementação e adequação de um modelo de gestão por competências alinhado à realidade e aos objetivos da organização é o que garante, como resultado, as vantagens acima descritas.

3 METODOLOGIA

Este estudo teve, como objetivo geral, realizar uma análise da produção acadêmica de artigos, dos últimos dez anos, em eventos ou periódicos, sobre gestão por competências na administração pública. Para tanto, utilizou-se de uma abordagem de pesquisa predominantemente qualitativa, porém, aspectos quantitativos também foram considerados na interpretação dos dados.

Como método de pesquisa, utilizou-se o instrumento de intervenção denominado ProKnow-C (Knowledge Development Process – Construtivist), desenvolvido pelo laboratório de Multicritério em Apoio à Decisão – LabMCDA – da Universidade Federal de Santa Catarina. Este instrumento foi utilizado visando selecionar e analisar um portfólio de artigos sobre o tema gestão por competências na área pública. Considerando a quantidade de artigos e bases de dados existentes atualmente, o ProKnow-C viabiliza a seleção de artigos e a realização de uma análise bibliométrica e sistêmica consistente de artigos atinentes ao interesse de pesquisa, atingindo, portanto, um dos objetivos do presente estudo.

Ademais, a escolha do Proknow-C justifica-se também pelo fato de que este instrumento se utiliza de critérios bem definidos e dispõe de um processo sistematizado e estruturado, diminuindo a interferência da subjetividade do pesquisador na própria pesquisa e dando maior credibilidade à mesma.

O ProKnow-C é composto por três etapas principais (ENSSLIN et al, 2010, apud MARCIS, 2017), que são:

-Seleção do portfólio de artigos: refere-se à pesquisa de artigos nas bases de dados e a seleção dos mesmos conforme critérios previamente estabelecidos. (ENSSLIN et al, 2010, apud MARCIS, 2017.)

-Análise bibliométrica: Esta ferramenta metodológica “[...] busca quantificar produções científicas e analisar informações destas, necessárias para expor previsões, tendências e ajudar na tomada de decisões em diversas áreas da ciência.” (ARAÚJO JÚNIOR, MARTINS, 2016, p. 156). Em complemento, consiste em identificar autores e periódicos mais relevantes dentre os resultados da pesquisa, palavras-chave mais frequentes e, também, a quantidade de citações dos artigos que compõem o portfólio. (ENSSLIN et al, 2010, apud MARCIS, 2017).

-Análise sistêmica: esta etapa refere-se ao momento de análise do conteúdo dos artigos que fazem parte do portfólio por meio de “lentes” (ENSSLIN et al, 2010, apud MARCIS, 2017).

3.1 Análise dos dados

3.1.1 Seleção do Portfólio de Artigos

Visando criar o portfólio de artigos necessário para dar início à análise, foram adotados alguns procedimentos. Inicialmente, definiram-se os eixos temáticos da pesquisa: gestão por competências e administração pública. A partir disso, foram desmembradas, de cada eixo, as palavras-chave relacionadas aos temas, como pode ser conferido a seguir:

Tabela 2 – Palavras-chave utilizadas na busca de artigos

EIXOS		
	Gestão Pública	Gestão por Competências
	Administração pública	Gestão de pessoas por competência
Palavras-Chave	Setor público	Gestão por Competências
	Gestão Pública	

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a definição das palavras-chave, optou-se por, a cada pesquisa, utilizar uma palavra de cada eixo, e assim sendo obteve-se as seguintes combinações:

Tabela 3 – Combinações de palavras-chave

Combinações de palavras-chave		
Administração pública	and	gestão de pessoas por competência
administração pública	and	gestão por competências
setor público	and	gestão de pessoas por competência
setor público	and	gestão por competências
gestão pública	and	gestão de pessoas por competência
gestão pública	and	gestão por competências

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir destas combinações, foi realizada a pesquisa dos artigos nas bases de dados previamente escolhidas: Ebsco, Portal de Periódicos Capes, Science Direct e Scielo. O critério utilizado para a escolha da base de dados foi a possibilidade de acesso gratuito através da rede de internet da UTFPR e da Unochapecó. Utilizando-se das combinações formuladas previamente, as pesquisas foram realizadas em cada uma das bases de dados, e obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 4 – Quantidade de artigos por combinação de palavras-chave

Base de dados	Quantidade de artigos por combinação						Total de artigos pesquisados na base de dados
	Administração Pública AND Administração Pública AND gestão de pessoas por competência	Setor público AND Setor público AND de pessoas por competência	Gestão pública AND Gestão pública AND de pessoas por competência				
Ebsco	1	2	0	1	1	1	6
Portal de Periódicos Capes	3	36	3	20	2	16	80
Science Direct	0	3	0	5	0	1	9
Scielo	2	7	0	3	2	27	41
Total	6	48	3	29	5	45	136

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da tabela demonstram baixos resultados de pesquisa nas bases de dados da Ebsco e da Science Direct, o que pode é confirmado também pela tabela a seguir. Outro dado interessante foi que a combinação de palavras-chave que obteve menos resultados foi a de “setor público AND gestão de pessoas por competência”, com apenas três resultados em todas as bases de dados, seguido de “gestão pública AND gestão de pessoas por competência”, com apenas cinco resultados. Há de se considerar que o termo “gestão de pessoas por competência” seja pouco utilizado nos artigos que tratam do tema, se comparado ao termo “gestão por competências”.

A tabela 5 a seguir demonstra os resultados da pesquisa por palavras-chave em cada uma das bases de dados:

Tabela 5 - Resultados da pesquisa por base de dados

Base de dados	Total de artigos resultantes da busca
Ebsco	6
Portal de Periódicos Capes	80
Science Direct	9
Scielo	41
Total geral:	136

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a pesquisa resultou, portanto, em 136 artigos. Pode-se observar que a maior quantidade de artigos está concentrada em duas bases de dados: o Portal de Periódicos Capes e a Scielo, ou seja, são estas as bases de dados que têm mais artigos sobre o tema.

3.1.2 Análise bibliométrica

Depois de listados e baixados os 136 artigos, os dados foram compilados em Excel e, a partir de então, foi possível realizar a delimitação daqueles que poderiam contribuir para a coleta de dados, considerando os objetivos da pesquisa. Para isso, foram adotados alguns critérios de elegibilidade na delimitação dos artigos, conforme propõe Moher et al (2009). São eles:

-Tipo de estudo: artigos que fazem referência à gestão por competência na área pública.

-Tópico: a identificação e seleção dos artigos foi feita através de palavras-chave, previamente definidas, inseridas nos mecanismos de busca das bases de dados. Após a listagem dos resultados, cada um dos artigos foi analisado mediante leitura do título e resumo.

-Design de pesquisa: estudos teóricos e empíricos sobre a gestão de pessoas por competências no âmbito da administração pública.

-Recorte temporal: foram selecionados apenas artigos publicados entre os anos de 2008 e 2018, em função da estabilidade e hegemonia política da gestão pública federal nos últimos doze anos.

-Idioma: foram considerados apenas artigos em português brasileiro, devido ao interesse em buscar artigos que retratassem a realidade da administração pública nacional e devido à dificuldade e baixa disponibilidade de tempo para debruçar-se na tradução e análise de artigos em outras línguas.

Dos 136 artigos resultantes da pesquisa, foram retirados automática e manualmente os artigos duplicados e, a partir da leitura dos títulos e resumos, foram eliminados os artigos que não atendiam aos critérios de elegibilidade pré-estabelecidos. Estas informações são explicitadas através da tabela a seguir.

Tabela 6 – Resultados da delimitação de artigos

Descrição	Quantidade
Total de artigos resultantes da pesquisa:	136
Total de artigos repetidos:	69
Total de artigos eliminados segundo os critérios:	34
Total de artigos com indisponibilidade de acesso:	1
Total final:	32

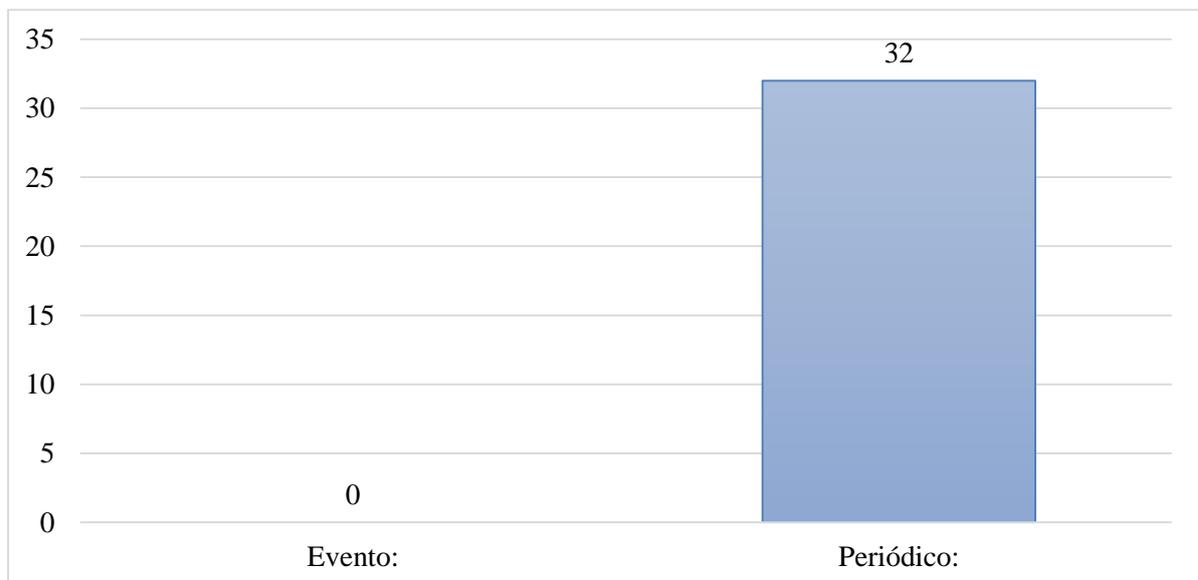
Fonte: Dados da pesquisa

A partir da tabela, nota-se a grande quantidade de artigos repetidos nos resultados da busca. Isto pode se relacionar ao fato de que as palavras chave utilizadas nas combinações são parecidas. Há um destaque, também, para a quantidade de artigos eliminados, ou seja, que não correspondiam aos critérios de elegibilidade previamente estabelecidos.

Além disso, também houve um artigo que apareceu nos resultados de busca, mas não foi possível acessá-lo através do link disponibilizado, pois o acesso ao mesmo se dava através de uma base de dados externa que demandava um cadastro específico. O total final de artigos a serem analisados foi de 32 (trinta e dois).

A partir da leitura do título e resumo destes artigos, buscou-se quantificar as suas características de origem, histórico, autoria, abordagem de pesquisa e metodologia utilizada. A primeira característica citada, que se refere à origem do artigo, pode ser visualizada a partir do gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Origem dos artigos selecionados



Fonte: Dados da pesquisa

A partir deste gráfico, percebe-se que, dentre a amostra selecionada, nenhum dos artigos tem origem de eventos. Isso se deve ao fato de que as bases de dados fornecem, nos

resultados de busca, apenas artigos oriundos de periódicos. A seguir, apresenta-se a distribuição destes artigos por periódicos:

Tabela 7 – Distribuição dos artigos por periódicos

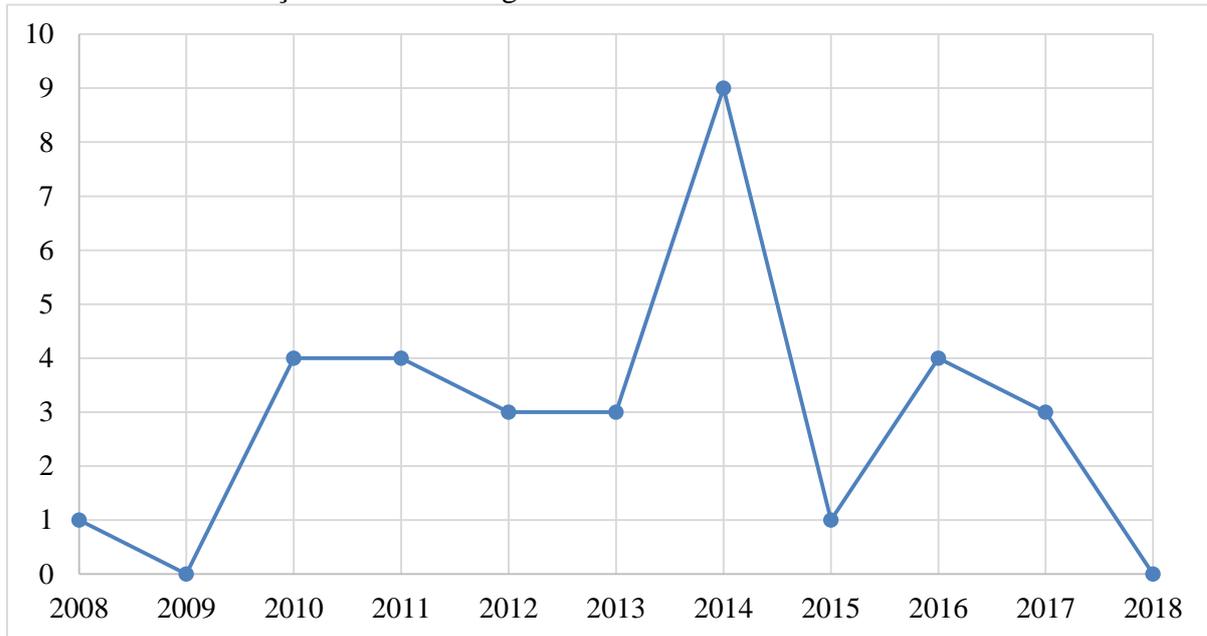
Periódico	n	%
Cadernos de Finanças Públicas	1	3%
Cadernos EBAPE	2	6%
Estudos de Psicologia	1	3%
GeSec - Revista de Gestão e Secretariado	2	6%
HOLOS	3	9%
Invest Educ Enferm	1	3%
RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia	1	3%
RAM - Revista de Administração Mackenzie	3	9%
RAP - Revista de Administração Pública	6	19%
RASI - Revista de Administração, Sociedade e Inovação	1	3%
ReAT - Revista Eletrônica de Administração e Turismo	1	3%
ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas	1	3%
Rev. Ciências da Administração	1	3%
Rev. de Administração de Roraima	1	3%
Rev. Eletrônica Gestão Organizacional	2	6%
Rev. Perspectivas em Ciência da Informação	1	3%
Rev. Psicologia, Ciência e Profissão	1	3%
Rev. Administração Pública	1	3%
Revista Motriz	1	3%
Revista Panamericana de Salud Publica	1	3%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a distribuição dos artigos por periódico, pode-se perceber que grande parte deles encontra-se em periódicos da área de administração, o que confirma que esta é a área de conhecimento que mais publica sobre o tema. Destacam-se com maior quantidade de artigos publicados a RAP – Revista de Administração Pública, com seis artigos; a RAM - Revista de Administração Mackenzie, com três artigos; e a HOLOS, também com três artigos.

Considerando o recorte temporal aplicado como critério de elegibilidade para esta pesquisa, obtém-se as seguintes informações a respeito dos artigos analisados:

Gráfico 2 – Distribuição anual dos artigos



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do gráfico anterior, pode-se analisar que houve uma grande quantidade de artigos foi publicada no ano de 2014. Há de se considerar que foi um ano de eleições presidenciais e possivelmente as revistas direcionaram suas publicações para a área pública, buscando temas relevantes para possíveis discussões e reflexões.

Este ano, também de eleições, porém, ainda não teve nenhum artigo publicado sobre o tema. No que se refere aos autores de cada um dos artigos, obtém-se a seguinte tabela:

Tabela 8 – Relação de autores

Autor	n artigos
A. B. C. de CASTRO	2
Adriel Rodrigues de Oliveira	1
Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima	1
Aida Maris Peres	1
Aline Lucena Costa Pereira	1
Amândio Graça	1
Ana Maria Crepaldi	1
Anderson de Souza Sant'Anna	1
Anelise Salazar Albuquerque	1
Angelo Brigato Ésther	1
Anielson Barbosa da Silva	2
Anna Carla Duarte Chrispim	1
Antenor Amâncio Filho	1
Antonio Isidro da Silva Filho	2
Bárbara Galleli	1

Autor	n artigos
Carolina Guarçoni Pereira	1
Cláudia Echevenguá Teixeira	1
Cláudia Terezinha Kniess	1
Cristiane Faiad	1
D. S. Tinôco	1
Daniela Cristina da Silveira Campos	1
Deborah Moraes Zouain	1
Diogo Ribeiro da Fonseca	1
Elenice Maria de Magalhães	1
Eliane Fioravante Garcez	1
Érica Toledo de Mendonça	1
Fabiana Bittencourt Fevorini	1
Fabiana Queiroga	1
Fátima Bayma de Oliveira	1
Fernanda Geremias Leal	1
Fernanda Marques	1
Francielle Molon da Silva	1
Francisco Antonio Coelho Junior	2
Gelcemar Oliveira Farias	1
Glauce Dias da Costa	1
Gustavo de Oliveira Almeida	1
Helder Viana Costa	1
Hugo Pena Brandão	1
Igor Martins	2
J. H. de S. VARELA	1
Jairo Eduardo Borges-Andrade	2
Jandmara de Oliveira Lima	1
José Alves Araújo Júnior	1
Josivania Silva Farias	1
Juarez Vieira do Nascimento	1
Karina De Dea Roglio	1
L. M. P. BRITO	2
Lucia Helena Martins Silva	1
Luciano Munck	1
Luiz Fernando de Almeida Pereira	1
M. da S. B. de FARIAS	1
Márcio Luiz Braga Corrêa de Mello	1
Marco Vinício Zimmer	1
Marcos Baptista Lopez Dalmau	1
Maria de Lourdes de Almeida	1
Maria Paula Beatriz Estellita Lins	1
Natália Gomes Campos	1
Nilce Oliveira de Menezes	1

Autor	n artigos
Nilson José Oliveira Junior	1
Nina Rosa da Silveira Cunha	1
Odair de Souza Gloria Junior	1
Patrícia Fagundes Caetano	1
Paula Maria Fazendeiro Batista	1
Pedro Antônio de Melo	1
Pedro Paulo Carbone	1
Pedro Paulo Murce Meneses	2
R. S. dos SANTOS	1
Rafael Borim-de-Souza	1
Raul Teixeira de Mello Filho	1
Rodrigo Rezende Ferreira	1
Rogério Tadeu Silva	1
Romero Albuquerque Maranhão	1
Rosângela Minardi Mitre Cotta	1
Samir Lofti Vaz	1
Sheila Serafim da Silva	1
Simone Portella Teixeira de Mello	2
Tatiane Paschoal	1
Valdir Valdivino Cotrim Filho	1
Valéria Ferreira de Almada	1
Valéria Vieira de Moraes	1
Washington Torres	1
Wesley Ricardo de Souza Freitas	1
Wesley Vieira Silva	1
Total:	83

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir deste levantamento, observa-se que foram contabilizados oitenta e três autores e coautores entre os trinta e dois artigos selecionados para a pesquisa, o que gera uma média de 2,6 autores por artigo. De todos os autores listados, nove aparecem em dois artigos. Em compensação, quando são relacionados os periódicos aos quais são vinculados os artigos, temos o efeito contrário: 20 instituições para 32 artigos, o que gera uma média de 1,6 artigos por instituição.

A próxima variável analisada refere-se à abordagem de pesquisa utilizada nos artigos, e pode ser conferida a seguir:

Tabela 9 – Distribuição de artigos por abordagem de pesquisa

Abordagem de pesquisa	n	%
Teórica	10	31%
Empírica	0	0%
Teórico-empírica	22	69%
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que os estudos teórico-empíricos predominam, sendo 22 no total. Mas chama a atenção, também, o número de pesquisas teóricas (10) e a ausência de pesquisas puramente empíricas sobre o tema. De fato, atualmente é difícil encontrar pesquisas puramente empíricas, pois a maioria delas baseia-se em teorias para explicar fenômenos e fundamentar ações.

3.1.2.1 Análise sistêmica

Neste tópico, realizar-se-á a análise individual e integrativa do conteúdo dos artigos, com foco em três dimensões: conceito de competência utilizado, contexto da pesquisa (em qual esfera pública a pesquisa foi realizada) e resultados encontrados.

3.1.2.2 Análise individual dos artigos

Artigo 1 - A capacitação e a gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento institucional da administração fazendária no âmbito da Receita Federal do Brasil

Chrispim e Torres (2014) objetivaram realizar uma reflexão sistemática sobre a gestão por competências no âmbito da administração pública federal. Os autores não teorizam sobre o conceito de competência, mas, ao citar a gestão por competências, enfatizam conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos. Como resultados da pesquisa, destacam-se: a reflexão sobre aspectos históricos, sociais e políticos do Brasil e sua interferência na administração pública; a descrição de alguns facilitadores e agravantes na implementação de um modelo de gestão por competências, dentre eles: descontinuidade política, falta de adesão, inexistência de planejamento estratégico e de vinculação do modelo de gestão por competências ao mesmo; falta de revisões e avaliações do modelo; necessidade de expansão do modelo a outros processos de trabalho, dentre outros apontamentos.

Artigo 2 - A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz

Mello e Amâncio Filho (2010) concebem o conceito de competência, neste artigo, como algo multifacetado, ainda em construção, que vai além de conhecimentos habilidades e atitudes, pois se relaciona com o ambiente, o meio externo, a aprendizagem e estratégia organizacional. O objetivo do artigo foi analisar a gestão do trabalho em uma instituição pública de nível federal e, para isso, realizaram entrevistas semiestruturadas com os servidores. Como resultados da pesquisa, os autores apontam algumas fragilidades da instituição, quadro de pessoal deficitário e com pouca qualificação, falta de estratégias/visão de futuro, dentre outros. Também citam os esforços da organização em implantar ações e projetos relacionados à gestão participativa e deixam várias sugestões, dentre elas, a implementação da gestão por competência e da gestão de desempenho.

Artigo 3 – A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público

Neste artigo os autores Silva e Mello (2013) consideram a competência como um conjunto de possibilidades que a pessoa explora e utiliza frente às diversas situações, e que depende da receptividade do ambiente para se desenvolver e/ou evidenciar. Os autores investigam a percepção de servidores públicos da esfera federal sobre as dificuldades de implementação de uma gestão por competências em sua realidade laboral. Como resultados, apontam principalmente a necessidade da mudança da cultura organizacional, que indica a presença de conservadorismo, processo de decisão centralizado e pouco desenvolvimento de liderança como fatores que influenciam a dificuldade de implementação de uma gestão por competência eficiente, eficaz e efetiva. Além disso, também veem necessidade de posicionamento estratégico da organização e de aprendizagem coletiva para a mudança cultural.

Artigo 4 - A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição

O artigo de Magalhães et al (2010) visa identificar como o treinamento de servidores públicos federais de determinada universidade influencia a realização das atividades, através da percepção dos próprios. O contexto de pesquisa definido pertence à esfera federal. Concluíram que são vários os fatores, positivos e negativos, que interferem no processo de

treinamento e aprendizagem. Citam a necessidade de formalização, de planejamento e de avaliação das ações de treinamento dentro do contexto de pesquisa. Não exploram o conceito de competência, apenas citam a necessidade de realizar ações de treinamento para desenvolver competências visando o aumento da produtividade dos servidores e da sua contribuição para com a organização.

Artigo 5 – A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010.

Meneses et al (2014) objetivaram, como o nome do artigo sugere, analisar a literatura existente sobre gestão de recursos humanos. Assim sendo, não há um contexto de pesquisa pré-determinado, portanto, não foi possível identificar se o estudo se dá em organizações federais, estaduais ou municipais. Apesar de teorizar sobre, não apresenta um conceito específico de competência, uma vez que este tema se faz presente como um dos resultados de pesquisa, identificado em cerca de 58% dos artigos analisados. Além deste, os autores apontam também as características dos estudos encontrados, que eram, em sua maioria, destinados à descrição e avaliação da gestão de funções de recursos humanos.

Artigo 6 – A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações.

O artigo de Castro, Brito e Varela (2017) visou conhecer a nova perspectiva da gestão de pessoas em busca do conhecimento e os novos papéis assumidos pelos trabalhadores. Não apresentam conceito de competência, embora a citem em diversas partes do artigo. Também não apresenta, como contexto de pesquisa, uma esfera de governo, visto que trata-se de um ensaio teórico. Como resultados de pesquisa, aponta os papéis do trabalhador e da organização, identificados a partir das teorias analisadas.

Artigo 7 – Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo

Leal e Dalmau (2014) realizaram a pesquisa em uma instituição de ensino pertencente à esfera pública federal. Apresentam estudo teórico sobre os conceitos de competência, e a consideram como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Como resultados da pesquisa, os autores apontam que, a partir da análise realizada, o perfil profissiográfico identificado é condizente com as demandas contemporâneas. Listam uma

série de competências técnicas e comportamentais e campos do conhecimento fundamentais para o cargo em questão.

Artigo 8 – Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública

Faiad et al (2012) realizaram um levantamento bibliográfico visando propor e analisar um método para mapeamento profissiográfico e de competências. Não foi identificada a esfera de governo neste contexto. Como conceito de competência, os autores consideram as competências do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes) e também as demandas da tarefa e o ambiente organizacional. Nos resultados da pesquisa, os autores apontam que não houve nenhuma bibliografia que fazia referência à profissiografia e ao mapeamento de competências, de forma conjunta. Ainda, propõem a utilização destas duas metodologias (nas instituições de segurança pública) como complementares uma à outra, e citam outras contribuições.

Artigo 9 – As competências do bibliotecário na educação básica: reflexões de rede

Este artigo de Garcez (2014) tem como contexto de pesquisa a administração pública estadual de Santa Catarina e considera competência como conhecimentos, habilidades, atitudes, destrezas e relações (com o ambiente, com as pessoas e o posto de trabalho). O estudo buscou analisar e prever aspectos da inserção de bibliotecários na rede de ensino do estado, levantando questões como: currículo dos profissionais, funções, atribuições e níveis de atuação, competências requeridas, dentre outros.

Artigo 10 – As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração

Ésther (2011), através deste estudo, buscou analisar as competências atribuídas aos reitores de universidades da esfera pública federal no estado de Minas Gerais. Considera competência como a combinação sinérgica entre conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional. Dentre os resultados, destaca a capacidade política como competência unânime prescrita para o cargo de reitor e vice-reitor. Questiona, ainda, a ausência de capacitação formal para assumir os cargos de gestão, além de outras coisas.

Artigo 11 – As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior

Neste artigo, Pereira e Silva (2011) visam identificar competências gerenciais em instituições de ensino pertencentes à esfera de governo federal. Entendem a competência também como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, orientados para a ação e que levam em consideração a subjetividade do sujeito. Como resultado de pesquisa, os autores apontam a identificação de grupos de competências gerenciais (cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas); sugerem a implantação de diretrizes e políticas de desenvolvimento de gestores públicos e fazem outras contribuições.

Artigo 12 – Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa

Este estudo desenvolvido por Fonseca et al (2013) teve como contexto de pesquisa organizações públicas da esfera de governo federal. Com relação ao conceito de competência, os autores consideram os requisitos de atributos cognitivos (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes) para o desempenho/ação no contexto de trabalho. Os resultados de pesquisa abrangem a importância de uma base teórica sólida adaptada à realidade da administração pública nacional, e reprovam modismos e ideologias gerenciais sem base teórica de qualidade. Citam também a importância da autonomia na gestão estratégica de pessoas no setor público federal e dão outras contribuições.

Artigo 13 – Burocracia no setor de recursos humanos de uma autarquia

Pereira e Silva (2016) visaram analisar a burocracia na área de recursos humanos de uma autarquia pertencente à esfera federal brasileira. Considera competência como a inteligência prática de situações apoiada por conhecimentos adquiridos. Como resultado de pesquisa, propõem as metodologias de gestão de competências e gestão por resultados visando orientar e ajustar os processos e fluxos de trabalho no contexto pesquisado, objetivando a eficiência na prestação do serviço público.

Artigo 14 – Competência no serviço público: programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais e seu impacto na percepção de servidores públicos estaduais do Rio Grande do Norte

Martins e Tinôco (2014) avaliaram a utilização da gestão por competência em um curso da escola de governo para servidores da esfera pública estatal do Rio Grande do Norte. Consideram como significado de competência o conjunto de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressadas através do desempenho e considerando o

contexto de trabalho. Os resultados da pesquisa apontam que o curso promoveu mudanças e desenvolveu competências que os alunos utilizarão no dia a dia de trabalho. Além disso, sugerem algumas ações para potencializar os resultados efetivos do curso.

Artigo 15 - Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal

Assim como o nome sugere, a esfera de governo que faz parte desta pesquisa é, novamente, a federal. Os autores Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014) objetivaram descrever as competências do cargo de chefe de unidade de perícia da Polícia Federal. Consideram o conceito de competência como muito mais do que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas como a prática do que se sabe em determinado contexto, que se traduz em ação, gera vantagem competitiva e sustenta as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. Como resultado de pesquisa, citam principalmente: a diferença de perfil de competências entre chefes mais novos e mais velhos (tanto na idade como na experiência); que existem competências específicas do cargo que são relevantes e precisam ser mais observadas e desenvolvidas; necessidade de consolidação de um modelo moderno de gestão de pessoas; e apontam a carência de competências primordiais para o desempenho de excelência dos chefes e gestores.

Artigo 16 – Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica

Mello et al (2016) realizam este estudo no âmbito da esfera pública federal. Não citam claramente um conceito de competência, mas, ao teorizarem sobre gestão por competências, consideram-na como estratégia para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho do trabalho. Como resultados da pesquisa, apontam dois grandes desafios enfrentados pelos gestores em seu contexto de trabalho: o excesso de trabalho e a carência de servidores. Referem que o conhecimento dos mesmos sobre gestão por competências é vago, e as competências mais evidenciadas foram: comunicação, liderança e gestão de conflitos.

Artigo 17 - Competências profissionais em Educação Física: uma abordagem ao longo da carreira docente

Farias et al (2012) buscaram verificar as competências de profissionais de educação física que atuam na rede municipal de ensino de determinada cidade, o que indica que o contexto de pesquisa é a esfera de governo municipal. O conceito de competência adotado pelos autores não é especificado, porém, citam a sua relação com o conhecimento e destrezas que a atividade profissional demanda. Como resultados da pesquisa, apontam que os professores aprendem mais e desenvolvem mais suas competências ao vivenciar situações e trocar conhecimentos com os colegas. Além disso, notaram que os professores buscam a implementação de propostas inovadoras de ensino. Analisaram as competências através da ótica de Cheetham e Chivers (1998/2009), que categoriza-as em quatro dimensões: conhecimento/competência cognitiva; competência funcional; competência pessoal e social; competência ética e valores; sendo esta última a que obteve menos representatividade e expressividade no estudo.

Artigo 18 – Competências relevantes ao papel ocupacional de gerência em nível operacional em um órgão da administração pública federal do Brasil

Cotrim Filho e Farias (2013) desenvolveram este estudo na esfera pública federal, como o nome sugere, com o objetivo de examinar quais competências os gestores de determinado órgão consideravam mais importantes em sua atuação, e qual o nível de domínio que consideravam possuir sobre as mesmas. Não determinam o conceito específico de gestão de pessoas adotado na pesquisa, mas citam no referencial diversos conceitos apresentados por renomados autores, que se referem a competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, orientados para a ação efetiva, que agregam valor e explicam um alto desempenho. Os resultados da pesquisa apontam para uma lacuna entre as competências consideradas pelos gestores como primordiais e a própria avaliação deles em dominar ou não as referidas competências. Os autores sugerem, portanto, ações de capacitação para suprir esta necessidade.

Artigo 19 – Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea

Silva, Roglio e Vieira Silva (2010) utilizaram-se do conceito de Gramigna (2002) que define competência como os conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de produzir resultados. A pesquisa não esclarece a esfera de governo à qual pertence a instituição pesquisada. Os resultados obtidos pela pesquisa evidenciaram que foi possível relacionar as fases do processo decisório e as competências imprescindíveis atreladas a cada uma delas.

Artigo 20 - Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formados de enfermagem de uma universidade pública brasileira

Almeida e Peres (2012) buscaram, através deste artigo, identificar nos formados de uma universidade pública brasileira, os conhecimentos, habilidades e atitudes apreendidos durante a formação acadêmica. Não evidenciam a esfera de governo da qual faz parte a universidade. O artigo não teoriza sobre o conceito de competência, porém, ao longo do texto os conhecimentos, habilidades e atitudes são citados frequentemente, o que sugere que seja esta a concepção de competência adotada pelos autores. Os resultados da pesquisa indicam que os recém-formados apontam ter conhecimentos suficientes, consideram-se hábeis e com competência de gestão. Em contrapartida, os formados com maior experiência profissional consideram ter conhecimentos suficientes, ter habilidade mediana e competência de gestão pouco desenvolvida.

Artigo 21 - Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito(a) e secretário(a) municipal

Moraes, Borges-Andrade e Queiroga (2011), neste artigo, relatam a construção de um instrumento de medida para diagnosticar as competências de prefeitos e secretários municipais, bem com sua aplicação teste e validação. A pesquisa se dá no âmbito da esfera de governo municipal e adota, como conceito de competência, a noção de conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes, tendo cada um destes parâmetros uma extensa literatura que os explica. Nos resultados obtidos, os autores citam que a estrutura fatorial do instrumento desenvolvido está em consonância com o referencial teórico, o que por si só já fornece, ao instrumento, sustentação e credibilidade. Os autores sugerem que este instrumento sirva como base para definir mecanismos para a formação dos sujeitos que assumirem os cargos de gestão, além de outras contribuições.

Artigo 22 – Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: um estudo reflexivo

Este estudo, desenvolvido por Oliveira Junior e Menezes (2016) estuda a implementação da gestão por competências em uma instituição pública de ensino superior da esfera estadual e relaciona a teoria e a efetividade da mesma. Ao longo do artigo, discutem o papel do gerente/gestor e afirmam que este deve manejar e explorar as competências de cada membro de sua equipe. Os autores referem-se à competência como o resultado da utilização

de conhecimentos, habilidades e atitudes em determinado contexto. Buscaram verificar quais as competências os servidores de determinado setor da instituição apresentavam e, nos resultados de pesquisa, explanaram sobre as competências identificadas e não identificadas durante este processo.

Artigo 23 – Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas

Lima e Silva (2015) desenvolveram este estudo em uma instituição pública de ensino superior, pertencente à esfera federal, tendo como público alvo gestores e servidores de recursos humanos. Os autores não abrangem especificamente o conceito de competências. Nos resultados de pesquisa, criticam a individualização do saber, comentam sobre trabalho em equipe deficitário no contexto pesquisado, e citam o engessamento causado pela legislação. Também identificam oito fatores determinantes do desenvolvimento das competências coletivas.

Artigo 24 – Gestores ambientais de organizações públicas: uma análise das competências sob a ótica acadêmica

Freitas et al (2017), através deste estudo, buscou identificar competências individuais e gerenciais de gestores ambientais de organizações públicas. A pesquisa abrangeu instituições da esfera federal, estadual e municipal. Os autores concebem a competência como mais do que conhecimentos e atitudes, pois acreditam que ela precisa ser relevante, útil e aplicável em todos os contextos. Os resultados da pesquisa apontam que a percepção dos participantes da pesquisa sobre as competências necessárias ao cargo em questão condizem com o que diz a literatura e, ainda, os participantes consideram que as competências não diferem quanto à área pública ou privada.

Artigo 25 - Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho

O estudo de Lins e Borges-Andrade (2014) se deu em organizações da Administração Pública Federal e visou analisar as horas de treinamento e as estratégias de aprendizagem na expressão de competências de liderança de gestores de equipe. Adotaram o significado de competência com enfoque integrativo entre duas visões: a da competência como um comportamento observável e aquela como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para executar determinada tarefa. Concluíram que as horas de

treinamento pouco influenciam na expressão da competência liderança. Já determinadas estratégias de aprendizagem se destacaram como preditoras para a expressão da mesma.

Artigo 26 – Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus

Brandão et al (2008) estudaram a percepção de funcionários do Banco do Brasil sobre o novo modelo de gestão de desempenho adotado pela organização. Como contexto de pesquisa há de se considerar a referida instituição financeira como pertencente à esfera federal. Para efeitos deste artigo, os autores entendem competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE, BRANDÃO, LEITE, 2005, apud BRANDÃO et al, 2008, p. 877). Como resultados de pesquisa, apontam uma percepção positiva dos funcionários sobre o novo modelo de gestão de desempenho da instituição e elogiam a integração que o modelo faz com outras ferramentas de gestão, como a gestão por competências, balanced scorecard e avaliação 360 graus.

Artigo 27 – Gestão por competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação

Neste artigo, Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014) estudam a implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências na Administração Pública do referido país. Não foi possível identificar a esfera de governo. Consideram competência como o conjunto de características responsáveis por desempenhos individuais diferenciados. Os resultados da pesquisa apontam que o modelo implementado tem validade de definição constitutiva e operacional, porém, a validade de conteúdo, validade de face, a confiabilidade e a validade preditiva não foram totalmente comprovadas.

Artigo 28 – Gestão por competências na Administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006

Araújo Junior e Martins (2016) visaram analisar publicações sobre a aplicação do conceito/modelo de competência no âmbito da administração pública, portanto, não foi delimitada uma esfera de governo para a realização da pesquisa. Os autores teorizam e discutem sobre o conceito de competência, porém, não adotam nenhum em específico. Nos resultados do estudo, os autores observaram a predominância, nas publicações, da adoção de

um conceito de competências que considera o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Porém, também notaram alguns estudos com uma visão mais contemporânea do conceito, que vincula a competência à estrutura organizacional e ao “poder fazer”.

Artigo 29 – Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo

Favorini, Silva e Crepaldi (2014) utilizam dados de uma pesquisa sobre melhores instituições públicas para se trabalhar e analisam como as instituições que fazem parte desta pesquisa utilizam a gestão por competências. Não há definição de uma esfera de governo na pesquisa. Os autores citam conceitos de competência, porém, também não definem ou destacam nenhum em específico. Destacam positivamente, como resultados de pesquisa, a articulação da gestão por competências com algum subsistema de recursos humanos, dentro das instituições. Também analisaram que, neste contexto, a prática da gestão por competências está mais voltada à lideranças, mas não veem dificuldade em estender a prática a outros cargos e setores. Citam, como necessidade das organizações de caráter público, o alinhamento das competências com as estratégias organizacionais.

Artigo 30 – Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro

Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) objetivaram investigar temas, questões e desafios referentes à relação entre a nova administração pública e liderança. Os autores não abrangeram uma esfera de governo específica na pesquisa, portanto, não é possível delimitá-la. Também não teorizam sobre o conceito de competência, o que torna impossível identificar qual conceito foi adotado pelos autores. Conforme o objetivo de pesquisa, nos resultados são citados os temas e desafios sobre o novo paradigma gerencial no contexto da administração pública, identificados a partir das entrevistas realizadas. Os autores também apontam que os gestores utilizam-se de várias iniciativas que resultam em ganhos imediatos em prol da bandeira política e visando passar uma imagem de eficiência e competência ao eleitorado. Por último, os autores destacam e listam o grupo de competências relativas aos cargos de gestor e líder do setor público, que foi possível identificar no decorrer da pesquisa.

Artigo 31 – Organizações de aprendizagem: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público

Santos et al (2017) visaram analisar as atividades gerenciais em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia. Não foi possível identificar à qual esfera de governo a instituição é vinculada. Os autores não teorizaram sobre o conceito de competência, portanto, não foi possível identificar o conceito adotado. Nos resultados de pesquisa, os autores citam que as práticas dos gestores não estão totalmente de acordo com o modelo da Quinta Disciplina de aprendizagem organizacional proposto por Serge (2012). Santos et al (2017, p. 205) concluem que “a organização tem uma visão tímida sobre as possibilidades de criação, aquisição, compartilhamento e transferência do conhecimento em seu interior”.

Artigo 32 – Portfólios reflexivos: construindo competências para o trabalho no Sistema Único de Saúde

Cotta, Mendonça e da Costa (2011) desenvolveram este estudo visando avaliar a educação por competências através de portfólios na formação de profissionais cuja atuação seria realizada no Sistema Único de Saúde (SUS). Como a formação destes profissionais se deu em uma universidade federal, considera-se esta esfera como o contexto de pesquisa. Para discutir os resultados, os autores adotam o conceito de competência como a interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes. Nos resultados de pesquisa, apontam que o uso dos portfólios (composto por análises críticas, resenhas, sínteses, dentre outros materiais) na formação acadêmica desenvolveu competências primordiais para a atuação dos profissionais no SUS e proporcionou abertura ao pensamento crítico e a uma visão diferenciada do sistema de saúde brasileiro.

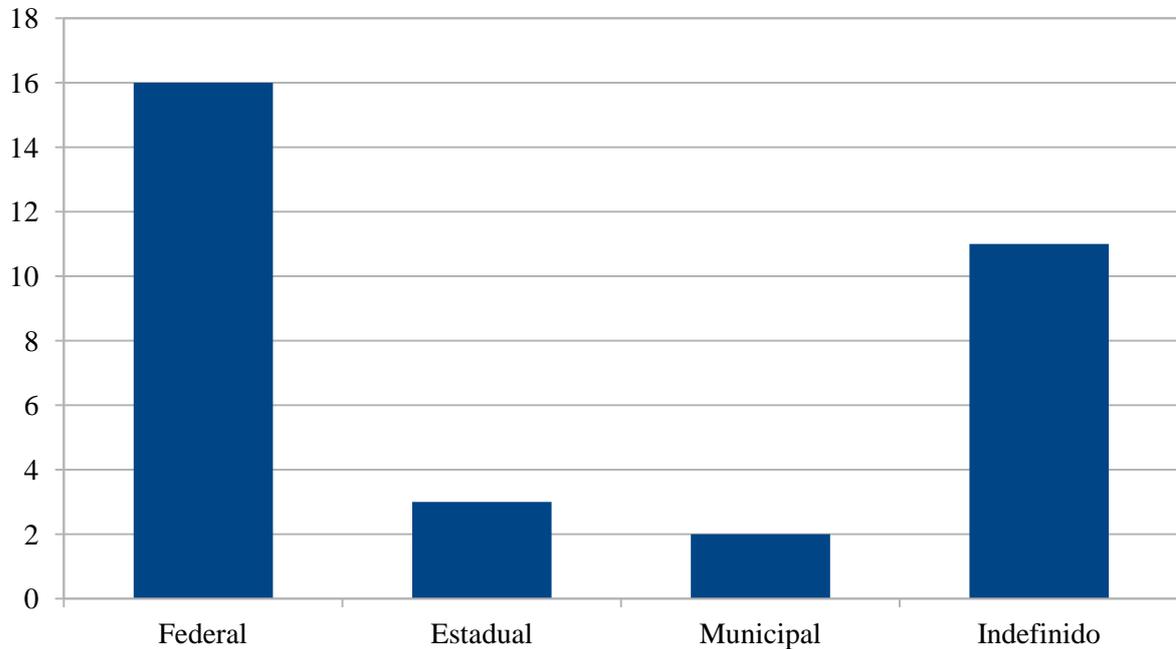
3.1.2.3 Análise integrativa dos artigos

Por meio da análise individual dos artigos, foi possível perceber alguns aspectos em comum entre os mesmos. Um deles refere-se ao conceito de competência adotado pelos autores na realização da pesquisa. Nota-se, claramente, a predominância do conceito que considera competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes atreladas a um determinado contexto.

Este posicionamento é coerente, uma vez que, segundo Dutra, Hipólito e Silva (2000), não basta apenas exigir e desenvolver competências nos funcionários, mas sim, criar e disponibilizar as condições necessárias para que eles consigam aplicar as suas competências, ou seja, o ambiente precisa estar receptivo, precisa permitir a expressão da competência. De

fato, de nada adianta ter ferramentas se não se sabe ou não se permite utilizá-las. No que se refere à dimensão “contexto de pesquisa”, têm-se as seguintes informações:

Gráfico 3 – Distribuição dos artigos por esfera de governo



Fonte: Dados da pesquisa.

Através do gráfico, é possível observar que os artigos concentram suas pesquisas na esfera federal. As realidades estaduais e municipais são, portanto, pouco abrangidas nos estudos relacionados ao tema gestão por competências + administração pública. Assim sendo, identifica-se a oportunidade de aplicação de estudos em realidades regionalizadas. O número de artigos cuja esfera não foi identificada relaciona-se ao fato de que tratavam de ensaios teóricos ou não identificavam a instituição na qual foi realizada a pesquisa, impossibilitando a identificação da esfera da qual a mesma fazia parte.

Com relação à dimensão “resultados encontrados”, foram amplas as discussões e inúmeras as facetas de análise, dificultando uma mensuração clara, concisa e generalizada dos dados. Porém, é possível identificar alguns resultados de pesquisa em comum, como apresentado na tabela a seguir:

Tabela 10 – Descrição dos resultados de pesquisa em comum

Descrição	n
Artigos voltados à descrição, análise e avaliação de competências de cargos específicos	14
Artigos voltados à análise da implementação/contribuições da gestão por competências	7
Outros (diversos)	11
Total	32

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se a grande quantidade de artigos que buscaram descrever, analisar e/ou avaliar cargos específicos da esfera pública. Dentre estes 14 artigos que tinham esta finalidade, a predominância era de cargos de liderança, como gestores, gerentes, reitores. Nota-se, portanto, pouca ênfase no estudo da gestão por competências aplicada a cargos técnicos/operacionais.

Também é considerável o número de artigos que avalia a implementação ou as contribuições da gestão por competências de forma global, o que reafirma a necessidade de realizar pesquisas mais específicas sobre o tema.

Quanto aos onze artigos que se enquadraram no quesito “outros (diversos)”, alguns deles desenvolveram estudos relacionados à área de recursos humanos e, nos resultados de pesquisa, citaram a implementação da gestão por competências como uma sugestão para a resolução de problemas identificados no decorrer da mesma. Também foi possível identificar alguns artigos que analisavam o desenvolvimento de competências através de cursos de formação acadêmica e profissional.

Ainda dentre os onze artigos, destaca-se um em específico, que realizou uma análise bibliométrica da produção de artigos a partir da publicação do Decreto que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. O artigo teve um foco maior na análise do conceito de competência adotado pelos autores, além de dados bibliométricos, diferentemente deste estudo, que realiza, além da análise bibliométrica, uma análise qualitativa, sistêmica e integrativa do conteúdo dos artigos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo macro realizar uma análise da produção acadêmica de artigos dos últimos dez anos, em eventos ou periódicos, sobre o tema gestão por competências na administração pública. Através da utilização de preceitos do instrumento ProKnow-C e da análise bibliométrica, foi possível selecionar o portfólio de artigos utilizados nesta pesquisa e analisar diversas variáveis e aspectos em comum entre os mesmos.

A partir disso, pode-se considerar que um dos objetivos específicos de pesquisa foi atingido: o de realizar a análise bibliométrica da produção científica relacionada ao tema de pesquisa nos últimos dez anos. Esta análise permitiu realizar algumas considerações sobre os artigos pesquisados, tais quais: predominância de artigos publicados em periódicos da área de administração; grande quantidade de artigos teórico-empíricos; ausência de estudos puramente empíricos sobre a temática pesquisada.

Com relação ao segundo objetivo específico da pesquisa, o de identificar e analisar o conteúdo dos artigos através das dimensões: conceito de competência utilizado, contexto de pesquisa e resultados obtidos; pode-se concluir que a maioria dos autores adota o conceito de competência relacionado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes atreladas a determinado contexto de trabalho. Também se observou que existe uma lacuna no que diz respeito a estudos teóricos e/ou empíricos que se refiram ao tema aplicado nos níveis de governo estadual e municipal. E, por último, foi possível concluir que grande parte dos artigos tinham objetivos em comum: a descrição, análise e/ou avaliação de cargos específicos do setor público, em sua maioria cargos de liderança.

No que se refere ao objetivo de identificar oportunidades de pesquisa sobre gestão por competência na área pública através da análise da produção científica relacionada ao tema e, observando também os resultados da pesquisa, foi possível idealizar algumas propostas de pesquisa, dentre elas:

- A relação entre o plano de governo, a criação de estratégias e a gestão por competências em determinado município;

- Proposta de instrumento de seleção e/ou de capacitação de gestores públicos ocupantes de cargos de confiança na esfera municipal, considerando o perfil de competências para o(s) cargo(s);

- Identificação de competências gerenciais em gestores públicos de uma esfera de governo municipal;

- Aplicação do instrumento de medida para diagnóstico de competências elaborado por Moraes, Borges-Andrade e Queiroga (2011), visando definir mecanismos para a capacitação de ocupantes de cargos de gestão;

- Desafios da implantação da gestão por competências em cargos técnicos/operacionais;

- Possibilidades e limitações da integração entre plano de carreira do servidor público e a gestão por competências em determinado contexto.

Com relação ao objetivo de analisar os desafios da utilização da gestão por competência na administração pública, a partir dos artigos pesquisados, pode-se dizer que este também foi atingido. A partir da leitura dos resultados de pesquisa dos artigos e também da fundamentação teórica, foi possível observar as principais limitações na implementação de um modelo de gestão por competências em uma organização de caráter público, dentre elas: falta de adesão dos próprios servidores, limites impostos pelo engessamento da legislação; falta de definição de estratégias organizacionais/ visão de futuro; falta da visão do cidadão como cliente; dificuldade de integração da gestão por competência a outros subsistemas de recursos humanos; rotatividade de pessoal nos cargos de gestão, dentre outros.

Por fim, considera-se importante a continuação dos estudos sobre a temática, como forma de promover maiores reflexões, principalmente a respeito da prática cotidiana da gestão por competências na administração pública. Sugere-se, também, a realização de estudos em realidades regionalizadas e que abranjam também os cargos de nível operacional/técnico.

REFERÊNCIAS

CASTRO, Ana Cristina de; CASTRO, Claudia Osorio de. **Gestão pública contemporânea**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração pública**: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SENADO FEDERAL. **Manual de Comunicação da SECOM**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/redacao-e-estilo/estilo/estado>> Acesso em 19 de junho de 2018.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. PANTOJA, Maria Julia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Treastro (Orgs). Brasília, ENAP, 2010.

BRASIL. **Decreto Federal** nº5.707, 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.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado de gerenciamento de pessoas. 8. Ed. São Paulo, SP: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 8 de junho de 2018.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências** - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Editora QualityMark, 2013.

PICARELLI, Vicente. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.

DUTRA, Joel Souza; HIPOLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 4, n. 1, p. 161-176, Abr. 2000 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552200000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 Jul 2018.

MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gest. Prod.**, São Carlos v. 10, n. 1, p. 17-33, abr. 2003 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>

script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 jul. 2018.

MARCIS, Jaqueline. **Processo estruturado Knowledge Development Process – Construtivist (ProKnow-C)**. 2017. 63 slides.

CHRISPIM, A. C. D.; TORRES, W. A capacitação e a gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento institucional da administração fazendária no âmbito da Receita Federal do Brasil. **Cad. Fin. Públ.**, Brasília, n. 14, p. 5-68, dez. 2014. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/a_cap_gest_compet.pdf>. Acesso em: 10 de junho 2018.

MELLO, Márcio Luiz Braga Corrêa de; AMANCIO FILHO, Antenor. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, June 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

SILVA, Francielle Molon da & MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT** | vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339>>. Acesso em 10 de junho de 2018.

MAGALHAES, Elenice Maria de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, Feb. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **HOLOS**, v. 4, p. 408-423, 2017. Disponível em <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168/pdf>> Acesso em 10 de junho de 2018.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 143-174, 2014. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26>. Acesso em: 10 de junho de 2018.

FAIAD, Cristiane et al. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

GARCEZ, Eliane F. As Competências do bibliotecário na educação básica: reflexões de rede.

Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 3-24, dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362014000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 de junho de 2018.

ESTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 648-667, July 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 627-647, July 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

FONSECA, Diogo Ribeiro da et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, Dec. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000600006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

PEREIRA, Luis Fernando de Almeida; SILVA, Sheila Serafim da. *Burocracia no Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia*. Revista De Administração, Sociedade E Inovação, vol. 2 n. 2, jul-dez. 2016. Disponível em <<http://oaji.net/articles/2017/5433-1504716868.pdf>> Acesso em 10 de junho de 2018.

MARTINS, I. & TINÔCO, D. S. Competência no serviço público: Programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais e seu impacto na percepção de servidores públicos estaduais do Rio Grande do Norte. *Holos*, 30(6), 127-144, 2014. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1002>> Acesso em 11 jun 2018.

GLORIA JUNIOR, Odair de Souza; ZOUAIN, Deborah Moraes; ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 15-46, Aug. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 de junho de 2018.

MELLO, Simone P.T. de; MELO, Pedro Antônio de; MELLO FILHO, Raul Teixeira de. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. *RACE- Revista de Administração, Contabilidade e Economia*. v.15, n.1., 2016. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/6937>> Acesso em 11 de junho de 2018.

FARIAS, Gelcemar Oliveira; NASCIMENTO, Juarez Vieira do; GRACA, Amândio and BATISTA, Paula Maria Fazendeiro. Competências profissionais em Educação Física: uma abordagem ao longo da carreira docente. **Motriz: rev. educ. fis.** [online]. 2012, vol.18, Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1980-65742012000400004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho .de 2018.

COTRIM FILHO, V. V.; FARIAS, J. S. Competências Relevantes ao Papel Ocupacional de Gerência em Nível Operacional em um Órgão da Administração Pública Federal do Brasil. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 11, n. 2, p. 422 -185, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35562>> Acesso em 11 junho de 2018.

SILVA, Lucia Helena Martins; ROGLIO, Karina De Dea; SILVA, Wesley Vieira. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro , v. 44, n. 2, p. 339-365, Apr. 2010 disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018

DE ALMEIDA, Maria de Lourdes; PERES, Aida Maris. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formados de enfermagem de uma universidade pública brasileira. *Invest. educ. enferm, Medellín* , v. 30, n. 1, p. 66-76, Mar. 2012 .disponibvel em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072012000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

MORAES, Valéria Vieira de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; QUEIROGA, Fabiana. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito(a) e secretário(a) municipal. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro , v. 45, n. 5, p. 1445-1461, Oct. 2011 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000500009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 de junho de 2018.

JUNIOR, Nilson José Oliveira., MENESES, Nilce Oliveira. Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: um estudo reflexivo. *Revista de Administração de Roraima*, v. 6 n.2, p. 346-360, 2016. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5764255>> Acesso em 11 de junho de 2018.

LIMA, Jandmara De Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo , v. 16, n. 5, p. 41-67, Oct. 2015 Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000500041&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; MARANHÃO, Romero Albuquerque; KNISS, Claudia Terezinha; TEIXEIRA, Claudia Echevengua. Gestores ambientais de organizações públicas: uma análise das competências sob a ótica acadêmica. *Rev. Gesec*, v. 8, n.1, 2017. Disponível em <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/526>> Acesso em 10de junho de 2018.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal , v. 19, n. 3, p. 159-168, Sept. 2014 Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000300001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

BRANDAO, Hugo Pena et al . Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro , v. 42, n. 5, p. 875-898, Oct. 2008. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso)

76122008000500004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.

MUNCK, Luciano;; GALLELI, Bárbara; BORIM-DE-SOUZA, Rafael. Gestão por competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de

validação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 29-46, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/22792>> Acesso em 11 de junho de 2018.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 153-162, 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 (ReCaPe)*, v.4, n. (2), 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577>> Acesso em 05 de julho de 2018.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 44, n. 6, p. 1453-1475, dez. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 06 de julho de 2018.

SANTOS, R. S. dos; CASTRO, A.B.C. de; FARIAS, M da S. B. de; BRITO, L. M.P. Organizações

de aprendizagem: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público. *Rev. Holos*, v.8, ano 33, p. 205-228, dez. 2017. Disponível em: <

<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5171>> Acesso em 05 de julho de 2018.

COTTA, RMM, MENDONÇA, ET, COSTA, GD. Portfólios reflexivos: construindo competências para o trabalho no Sistema Único de Saúde. **Rev Panam Salud Publica** , v.30. n.5, p.415-421, 2011. Disponível em: < <https://scielosp.org/pdf/rpsp/2011.v30n5/415-421/pt>> Acesso em 04 de julho de 2018.

DUTRA, Joel Souza; HIPOLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 4, n. 1, p. 161-176, Apr. 2000. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522000000100009&lng=en&nrm=iso)

65522000000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de junho de 2018.