

**A PERSPECTIVA DA COMPETÊNCIA NA GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:  
um estudo bibliométrico**

**CRISTINA LOURENÇO UBEDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)  
cristina-ubeda@ufscar.br

**PAULA VILELA JACOB FERREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)  
paula.vjf@hotmail.com

## **Introdução**

Para lidar com uma maior complexidade de fatores humanos decisivos para o resultado organizacional, os instrumentos de gestão estratégica de pessoas podem ser aplicados a fim de proporcionar integração entre pensamento estratégico e desenvolvimento profissional.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O objetivo do artigo é identificar os desafios para a inserção da perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas em organizações públicas. A partir do estudo bibliométrico de alguns assuntos correlatos à competência e inseridos na área de gestão estratégica de pessoas, é apresentada a frequência das publicações nos referidos assuntos.

## **Fundamentação Teórica**

A partir da década de 90, o tema competência entra para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão - do indivíduo e da organização. A gestão de competências integrada ao planejamento estratégico da organização permite o fornecimento de informações para sistemas e processos de trabalho nas organizações públicas. Logo, verifica-se a pertinência deste estudo tendo em vista a determinação legal do Decreto 5707/2006.

## **Metodologia**

Esta pesquisa apresenta um estudo exploratório a fim de manter uma maior familiaridade com o problema da pesquisa e aprimorar ideias, e bibliográfico por ser desenvolvido com base em material já elaborado. A partir da perspectiva quantitativa, o método do estudo bibliométrico é utilizado para sistematizar a literatura acadêmica e para mapear indicadores de conhecimento científico. A análise dos dados envolve a definição de fatores e a classificação temática a fim de tratar os dados coletados.

## **Análise dos Resultados**

Realiza-se de um levantamento de periódicos científicos estratificados no Qualis para análise de conteúdo a partir de alguns assuntos previamente definidos. Foram considerados periódicos com Qualis estratificados entre A1 e B3 e com ano de publicação entre 2002 e 2015. Para análise, os assuntos definidos são: Gestão do conhecimento, Remuneração e Carreira, Gestão de competência, Treinamento e Clima Organizacional.

## **Conclusão**

Com este levantamento, confirmam-se os desafios para o entendimento e a aplicação da perspectiva da competência na organização pública. Apesar de muitos assuntos correlatos à competência, faz-se necessário o estudo aprofundado das ferramentas de gestão que podem ser utilizadas nas organizações públicas.

## **Referências Bibliográficas**

- BERGUE, S. T. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2014.
- DUTRA, J. S. Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. Human Resource Development Review. v. 4, n.5, p. 356-367, 2005.
- WRIGHT, B. E. The science of public administration: problems, presumptions, progress and possibilities. Public Administration Review. 75, 6, 2015.

# **“A PERSPECTIVA DA COMPETÊNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: um estudo bibliométrico”**

## **1. Introdução**

As organizações no Brasil, a partir da década de 90, passaram a evidenciar ainda mais aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho no processo de desenvolvimento de seus profissionais, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade nas relações de trabalho.

Para lidar com uma maior complexidade de fatores humanos decisivos para o resultado organizacional, os instrumentos de gestão estratégica de pessoas podem ser aplicados a fim de proporcionar integração entre pensamento estratégico e desenvolvimento profissional. Afinal como bem pondera Bergue (2013): “a organização pública é a resultante possível de tensões, conflitos e contradições sociais, políticas e econômicas dinâmicas temperada como modelos de gestão que lhe são necessários ao funcionamento”.

O desempenho global da organização pública pode ser incrementado através da melhoria no desempenho individual de seus empregados (UBEDA; SANTOS, 2008). Neste estudo, a investigação é direcionada para a perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas, pois a partir da identificação e desenvolvimento de competências dos profissionais torna-se possível alinhar as práticas de formação e qualificação pessoal às expectativas de resultado de trabalho.

Sendo assim, organização e pessoas, lado a lado, participam de um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. Enquanto as pessoas transferem sua capacidade desenvolvida à organização, preparando-a para enfrentar os novos desafios do mercado (DUTRA, 2004).

Tendo em vista este relacionamento direto e essencial entre organizações e pessoas, esta pesquisa tem por objetivo identificar os desafios para a inserção da perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas em organizações públicas, a partir de um estudo bibliométrico.

Justifica-se por buscar um levantamento teórico inicial a fim de propor futuros estudos empíricos sobre o assunto da pesquisa em organizações públicas, tendo em vista que a determinação legal do Decreto 5707/2006. A partir do estudo bibliométrico de alguns assuntos correlatos à competência e inseridos na área de gestão estratégica de pessoas, é apresentada a frequência das publicações nos referidos assuntos.

## **2. A perspectiva da competência e sua importância para a organização pública**

A partir da década de 90, o tema competência entra para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão - do indivíduo e da organização.

A questão da competência é fundamental para a caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas. Fleury e Fleury (2001) apontam a relação íntima entre a estratégia da organização, as competências organizacionais e as competências individuais.

Dutra (2001) aponta que a competência é compreendida por alguns teóricos da administração como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos necessário para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Mas, o fato das pessoas possuírem conhecimento, habilidades e atitudes, não significa benefícios para a empresa a menos que

ocorra a entrega por parte do funcionário, ou seja, que ele efetivamente coloque em prática essa competência.

Assim, considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, a fim de orientar seu desenvolvimento e de estabelecer recompensas (DUTRA, 2004).

O modelo de gestão de competências surgiu, então, como um instrumento capaz de ajudar a organização a alcançar seus objetivos, através da orientação para a aprendizagem e para avaliação de performance, ligada à remuneração e, como consequência, à formação e ao desenvolvimento de competências (DUTRA, 2004).

Pesquisas realizadas por André Fischer e Lindolfo Albuquerque, citado por Dutra (2006), indicam interesse crescente das empresas pela gestão de pessoas baseada em competências, mostrando que o conceito de competência não é um modismo.

Assim, podemos dizer que a gestão de competências possibilita às empresas vencerem seus desafios, pois seu objetivo é tornar as pessoas mais competentes para que possam realizar seus trabalhos com melhor performance, através de um processo contínuo de desenvolvimento profissional (LANA; FERREIRA, 2007).

A gestão de competências integrada ao planejamento estratégico da organização permite o fornecimento de informações para sistemas e processos de trabalho nas organizações públicas (UBEDA; SANTOS, 2008). Dessa forma, verifica-se a pertinência deste estudo em apontar o quanto pode ser importante à aplicação dos conceitos e das ferramentas da gestão de competências nas organizações públicas, visto que desde 2006 o Decreto 5707 institui a “Política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

Em detalhes, o Art. 2º do Decreto 5707/2006 especifica o entendimento da gestão de pessoas por competências na organização pública, a saber:

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
- II - gestão por competência: 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; e
- III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O Decreto 5707/2006 está alinhado com as temáticas propostas nos estudos internacionais que apontam para o progresso da administração pública, porém, no Brasil ainda encontra dificuldades para a sua prática efetiva. Wright (2015) contextualiza o progresso da estrutura de estudo a partir de 3 pontos inter-relacionados – valores normativos, comportamento humano e ajuste cultural – sugerida por Dahl (1947).

Ainda segundo Wright (2015): “a preocupação com o comportamento humano nas organizações públicas já fez consideráveis progressos em reconhecer a dificuldade de estabelecer princípios universais de comportamento”; corroborando com a demanda para o aprofundamento das temáticas da gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas. Neste artigo, é apresentado o estudo bibliométrico para buscar tal aprofundamento.

### 3. A revisão integrativa de literatura e o estudo bibliométrico

A revisão integrativa de literatura deve proporcionar aos leitores a clareza de entendimento dos passos do processo de síntese do estudo a partir do problema de pesquisa definido; raramente examina todos os aspectos levantados (TORRACO, 2005).

Além da síntese, a revisão integrativa de literatura aponta descobertas ou críticas sobre o tema escolhido em relação às informações levantadas (CHUEKE; AMATUCCI, 2015). A análise criteriosa requer a desconstrução da questão em tópicos ou elementos de investigação, ao longo de um período determinado, com o intuito de propor uma nova perspectiva ou destacar elementos sobre o tema pesquisado (TORRACO, 2005).

Neste sentido, o uso do estudo bibliométrico implica na tarefa de sistematizar a literatura acadêmica para direcionamento de futuras pesquisas. Pritchard (1969) destaca a bibliometria como a área de estudo que usa métodos matemáticos e estatísticos para investigar e quantificar os processos de comunicação escrita.

Okubo (1997) aponta que no campo das ciências sociais aplicadas os estudos bibliométricos se concentram em examinar a produção de artigos em um determinado campo de saber para levantar as redes de integração entre pesquisadores ou temas de estudo.

O rigor do estudo bibliométrico é guiado por leis e princípios. Neste estudo, o rigor baseia-se na Lei de Zipf relacionada à frequência de ocorrência de palavras em um determinado texto (GUEDES; BORSCHIVER, 2005), como apontado no quadro 1.

Princípio	Medida	Critério	Objetivo
Lei de Zipf	Frequência de palavras-chave	Lista ordenada de temas	Estimar os temas mais recorrentes relacionados a um campo de conhecimento.

**Quadro 1.** O uso da Lei de Zipf no estudo bibliométrico. **Fonte:** Adaptado de Chueke e Amatucci (2015).

### 4. Metodologia

Esta pesquisa apresenta a proposição de um estudo exploratório a fim de manter uma maior familiaridade com o problema da pesquisa e aprimorar idéias (GIL, 2002), e bibliográfico por ser desenvolvido com base em material já elaborado.

Segundo Fachin (2003, p. 126), "entende-se por levantamento bibliográfico, o material constituído de dados primários e secundários que possam ser utilizado pelo pesquisador."

A partir da perspectiva quantitativa, o método do estudo bibliométrico é utilizado para sistematizar a literatura acadêmica e para mapear indicadores de conhecimento científico (GUEDES; BORSCHIVER, 2005). A análise dos dados envolve a definição de fatores e a classificação temática a fim de tratar os dados coletados.

O levantamento dos dados cumpre as seguintes etapas:

- Levantamento de periódicos estratificados pelo Qualis nas áreas de administração pública e gestão de pessoas;
- Determinação de alguns assuntos para a investigação dos artigos nos periódicos pesquisados;

Já a análise dos dados cumpre as seguintes etapas:

- Preparo da tabela de registro dos periódicos investigados e classificados por Qualis, ano de publicação e temas abordados.
- Reflexões sobre o relacionamento entre os temas propostos, a frequência dos assuntos estudados nos periódicos ao longo dos anos.
- Comparação entre a frequência do assunto competência e de alguns assuntos correlatos na área de gestão estratégica de pessoas.

## 5. Análise dos resultados

Buscando investigar os desafios para a inserção da perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas em organizações públicas, realiza-se de um levantamento de periódicos científicos estratificados no Qualis para análise de conteúdo a partir de alguns assuntos previamente definidos (Quadro 2).

Estes assuntos foram definidos com a intenção de fazer uma investigação sobre a gestão de competências frente a outras questões mais estudadas ao longo do período de recorte neste levantamento.

Especificamente, foram considerados periódicos com Qualis estratificados entre A1 e B3 e com ano de publicação entre 2002 e 2015. Para análise, os assuntos definidos são: Gestão do conhecimento, Remuneração e Carreira, Gestão de competência, Treinamento e Clima Organizacional, conforme apontado na tabela 1.

ISSN	Periódicos	Qualis	Área de Avaliação	Código
0958-5192	International Journal of Human Resource Management	A1	ADMINISTRAÇÃO, C. CONTÁBEIS e TURISMO	A
0033-3352	Public Administration Review - PAR	A1	C. POLÍTICA E REL. INTERNACIONAIS	B
0033-3298	Public Administration	A1	DIREITO	C
0034-7612	Revista de Administração Pública	A2	ADMINISTRAÇÃO, C. CONTÁBEIS e TURISMO	D
0271-2075	Public Administration and Development	A2	ADMINISTRAÇÃO, C. CONTÁBEIS e TURISMO	E
0275-0740	American Review of Public Administration	A2	ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO	F
0095-3997	Administration & Society	B1	SOCIOLOGIA	G
2175-5787	Administração Pública e Gestão Social	B3	ADMINISTRAÇÃO, C. CONTÁBEIS e TURISMO	H

**Quadro 2.** Periódicos utilizados na pesquisa.

**Tabela 1.** Artigos e assuntos pesquisados.

Revista	ISSN	Qualis	Cód.	Ano	Título	Gestão do Conhecimento	Remuneração e Carreira	Gestão por Competências	Treinamento	Clima Organizacional		
The International Journal of Human Resource Management	0958-5192	A1	A1	2002	1. Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization				X	X		
			A2	2003	2. The interaction of human resource policies and practices with the implementation of teamworking: evidence from the UK public sector		X				X	
			A3	2008	3. Expectations and performance: assessment of public service training in Hong Kong		X					
			A4	2012	4. The adoption, character and impact of strategic human resource management: a case study of two large metropolitan Vietnamese public hospitals					X		X
			A5	2013	5. What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards				X			X
			A6	2014	6. Teamworking under Lean in UK public services: lean teams and team targets in Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC)							X
Public Administration Review - PAR	0033-3352	A1	B1	2003	7. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures	X	X		X			
			B2	2004	8. Different Perspectives on the Practice of Leadership							
			B3	2008	9. Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers			X		X		
			B4	2008	10. Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings							

B5	2008	11. Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations				X
B6	2009	12. The Pursuit of Social Equity in the Federal Government: A Road Less Traveled?				
B7	2009	13. Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies			X	
B8	2009	14. An Exploratory Study of Time Stress and Its Causes among Government Employees				X
B9	2010	15. Evaluating Local Government Emergency Management Programs: What Framework Should Public Managers Adopt?				X
B10	2010	16. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States			X	
B11	2010	17. Analytics and Beliefs: Competing Explanations for Defining Problems and Choosing Allies and Opponents in Collaborative Environmental Management			X	X
B12	2010	18. Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance			X	X X
B13	2010	19. Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance			X	X
B14	2010	20. Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management			X	X
B15	2011	21. The Duty to Take Care: President Obama, Public Administration, and the Capacity to Govern			X	
B16	2011	22. Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector				X



			B17	2012	23. Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation					X
			B18	2012	24. Public Values in Special Districts: A Survey of Managerial Commitment			X		X
			B19	2012	25. Values and Virtues in Public Administration: Post-NPM Global Fracture and Search for Human Dignity and Reasonableness				X	X
			B20	2012	26. Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes				X	X
			B21	2013	27. Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups				X	
			B22	2013	28. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders				X	
			B23	2014	29. On Justification Work: How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values					X
			B24	2015	30. International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards			X		
Public Administration		0033-3298	A1	C1	2007	31. The Politics of Public Service Bargains: Reward, Competency, Loyalty - and Blame		X		X

Revista de Administração Pública RAP FGV 0034-7612 A2	D1	2007	32. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento		X		X	X	
	D2	2008	33. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o <i>balanced scorecard</i> e a avaliação 360 graus				X		
	D3	2008	34. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras	X					
	D4	2008	35. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG		X				X
	D5	2011	36. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário						X
	D6	2011	37. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito(a) e secretário(a) municipal	X	X		X		
	D7	2012	38. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil	X	X				
	D8	2013	39. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa		X				
Public Administration and Development 0271-2075 A2	E1	2006	40. Human resource management in the Australian public service: Challenges and opportunities						X
	E2	2006	41. Managerial roles for social development management						X
	E3	2013	42. Expectations and Capacity of Performance Measurement in NGOs in the Development Context	X				X	X
	E4	2013	43. Differences in Learning Practices and Values in North-South City Partnerships: Towards a Broader Understanding of Mutuality	X				X	X

E5	2015	44. HRM in Development: Lessons and Frontiers							X
F1	2003	45. Better Tools, Better Workers: Toward a Lateral Alignment of Technology, Policy, Labor, and Management	X						X
F2	2005	46. Supervisory Perceptions of the Impact of Public Sector Personnel Practices on the Achievement of Multiple Goals: Putting the Strategic into Human Resource Management							X
F3	2006	47. Authority, Representation, and the Contradictions of Posttraditional Governing							X
F4	2007	48. Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals							X
F5	2009	49. The Human Side of Public Organizations: Contributions to Organizational Performance							X
F6	2009	50. Ways of Knowing: Passionate Humility and Reflective Practice in Research and Management							
F7	2009	51. Staying Late: Comparing Work Hours in Public and Nonprofit Sectors							X
F8	2009	52. Does Office Location Influence the Work Actions of Public Sector Human Service Managers?: The Effects of Rural Practice Settings on Core Managerial Role Competencies						X	X
F9	2010	53. Nonprofits and Public Administration: Reconciling Performance Management and Citizen Engagement							X
F10	2012	54. Does Management Performance Impact Citizen Satisfaction?							X
F11	2012	55. Network Diversity and the Ability of Public Managers to Influence Performance	X				X	X	X
F12	2013	56. Taking Personality Seriously: The Five-Factor Model and Public Management							X

		F13	2014	57. Direct Public Engagement in Local Government				X			
		F14	2015	58. Determinants of Local Government Workforce Planning				X			
Administrati on & Society	0095-3997	B1	G1	2015	59. The Government and Governance of Ohio: Party Politics and the Dismantling of Public Administration			X			
Administração Pública e Gestão Social	2175-5787		H1	2009	60. A Gestão por Competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins				X		
			B3	H2	2011	61. A Percepção dos Gestores Públicos Estaduais Sobre o seu Papel na Implantação de Novos Padrões de Eficiência na Gestão Pública: O GESPÚBLICA		X			
			H3	2014	62. Gestão Social e <i>Bildung</i> : Reflexões sobre a Importância da Formação para a Democratização no Setor Público					X	
<b>TOTAL</b>						<b>62</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>26</b>

**Tabela 2.** Tabulação dos assuntos pesquisados nos periódicos.

Período	Assunto				
	Gestão do Conhecimento	Remuneração e Carreira	Gestão por Competência	Treinamento	Clima Organizacional
2002 a 2009	3	14	5	7	6
2010 a 2015	6	18	2	12	17
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>26</b>

Verificando a tabela 2, percebe-se que os assuntos *Remuneração e Carreira* e *Clima Organizacional* são os mais estudados nos periódicos consultados; bem como, que o assunto *Gestão por Competência* é pouco estudado e que apresenta um amplo campo de investigação e publicação.

Com este levantamento, confirmam-se os desafios para o entendimento e a aplicação da perspectiva da competência na organização pública. Apesar de muitos assuntos correlatos à competência, faz-se necessário o estudo aprofundado das ferramentas de gestão que podem ser utilizadas nas organizações públicas.

## 6. Conclusões

Esta pesquisa aponta alguns dos assuntos mais estudados na área de gestão estratégica de pessoas e obtém um rico levantamento bibliográfico para ser utilizado em atividades de estudos e pesquisa em organizações públicas.

Com base no referencial teórico dos periódicos pesquisados, é possível apontar alguns desafios da gestão de pessoas por competências em organizações públicas:

- a existência de poucos estudos sobre o assunto gestão por competências nos periódicos pesquisados com bons estratos no Qualis;
- o entendimento das práticas e rotinas da gestão estratégica de pessoas para a inserção da lógica da competência. Nesta pesquisa, uma prévia análise foi realizada a partir dos assuntos definidos no levantamento nos periódicos;
- a necessidade de viabilizar a implantação gestão de pessoas por competências nas organizações públicas, conforme Decreto 5707/2006.

Cabe ainda ressaltar que, a discussão dos resultados da pesquisa limita-se a um primeiro momento de levantamento e análise, muitas atividades empíricas ainda devem ser realizadas para aprofundar o estudo sobre o tema. Assim, como projeto de trabalho futuro, pretende-se retomar os estudos dos artigos pesquisados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, S. T. *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2014.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. v. 10, n.2, mai-ago, 2015.

DAHL, R. A. The science of public administration: three problems. *Public Administration Review*. v. 7, n.1, p. 1-11, 1947.

DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

- DUTRA, J. S.. *Gestão de Pessoas por Competência: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FACHIN, O. *Fundamentos da Metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. v.5, n. especial, Curitiba, 2001.
- GIL, A. C. *Projetos de Pesquisa: Como Elaborar*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. *Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica*. In: CINFORM – Encontro Nacional de Ciência da Informação, 6., 2005, Salvador. Anais... Salvador: ICI/UFBA, 2005.
- LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competências: impactos na gestão de Pessoas. *Revista Estação Científica Online*, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai., 2007.
- OKUBO, Y. *Bibliometric indicators and analysis of research systems: methods and examples*. Paris: OCDE/GD, 1997.
- PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*. v. 24, n.4, p. 348-349, 2005, 1969.
- TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*. v. 4, n.5, p. 356-367, 2005.
- UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Gestão e Produção*. v. 15, n. 1, p. 189-199, jan.-abr, 2008.
- WRIGHT, B. E. The science of public administration: problems, presumptions, progress and possibilities. *Public Administration Review*. v. 75, n.6, p. 795-805, 2015.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.