

**PANORAMA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BRASILEIRA**

LANA MONTEZANO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

BÁRBARA NOVAES MEDEIROS

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

ANTÔNIO ISIDRO DA SILVA FILHO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

PANORAMA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

1. INTRODUÇÃO

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

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

No setor público, a gestão de pessoas (por competências) vincula-se mais ao desenvolvimento dos servidores, à mobilização de recursos, à melhoria na prestação de serviços públicos, com foco no interesse público e, também no bem-estar da sociedade (Lima & Silva, 2015). Nos primeiros anos do Século XXI, o setor público tem demonstrado iniciativas de inovação e de flexibilização da gestão e da governança, de forma a buscar eficiência e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos. Para isso, tem se afastado do modelo burocrático e se aproximado do gerencialismo, como perspectiva para introduzir uma nova cultura de gestão, adaptando e replicando algumas práticas do setor privado (Guimarães, 2000; Brandão & Bahry, 2005; Lima & Silva, 2015). Velarde, Lafuente, Longo e Schuster (2014) ressaltaram a importância da implantação da gestão por competências para que haja avanço e melhoria na prestação do serviço público em países da América Latina. Skorková (2016) apontou que governos têm adotado modelos de competências, demonstrando resultados positivos.

No contexto Brasileiro, um sinal pela busca da adoção da gestão por competências no setor público advém da formalização do Decreto nº 5.707/2006, considerado o marco legal para adoção da gestão por competências, uma vez que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O Governo Federal brasileiro também tem investido em projetos relacionados a demandas de gestão por competências, sendo que de 2013 a maio de 2018, realizou contratações no montante de R\$ 239.667.514,10 para serviços de consultorias, cursos, treinamento e capacitação, visando desenvolver modelos de gestão por competências, conforme dado disponível no Painel de Compras Federais (<http://painelcompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Painelde>

[Compras.qvw&host=QVS@17-0112-b-ias04&anonymous=true](#), Recuperado em 16 de maio de 2018), além de outros projetos conduzidos por suas próprias equipes.

Inicialmente, especifica-se o problema da pesquisa e objetivo almejado. Em seguida a fundamentação teórica apresenta a discussão da gestão por competências no setor público, desde a estratégia organizacional à implantação do modelo, perpassando conceitos que envolvem a temática, assim como aspectos referentes à sua regulamentação (Decreto nº 5.707/2006), no intuito de demonstrar que a sua implantação, é acompanhada de vantagens e dificuldades para o setor público, bem como são apresentados resultado de outras bibliometrias já realizadas sobre a temática de um modo geral, para fins de ilustrar o panorama dessas pesquisas e posteriormente, compará-las aos resultados encontrados neste estudo. A metodologia descreve como foi realizada a coleta, análise e tratamento dos dados dos artigos identificados. A análise dos resultados apresenta a consolidação dos achados e compara com a produção da literatura. Por fim, as considerações finais e como contribuição, sugeriu-se uma proposta de agenda de pesquisa para desenvolvimento de estudos futuros.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante da dinamicidade do mundo contemporâneo, da globalização e de novas tecnologias de informação e comunicação, torna-se necessária a investigação do campo da gestão por competências para que haja avanço nas pesquisas da área e também melhorias em sua aplicabilidade, quanto à diversos aspectos referentes à prestação de serviços, principalmente quanto as questões de adaptação e melhor aproveitamento das pessoas inseridas em contextos de mudanças rápidas (Silva, Cavalcante, Macedo, Silva, & Silva, 2017). Além disso, foram identificadas sugestões de pesquisas relativas a competências profissionais na administração pública brasileira (Araújo & Martins, 2014; Mello, Fonseca & Santos, 2015; Montezano, Silva & Coelho Júnior, 2015; Ubeda & Ferreira; 2016; Ceribeli, Maciel & Guillarducci, 2017; Landfeldt & Odelius, 2017; Silva, 2017; Montezano & Silva, 2018).

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

É nesse sentido, que este estudo tem como objetivo descrever um panorama das pesquisas científicas nacionais da última década sobre a gestão por competências na Administração Pública, a partir da caracterização das publicações, dos aspectos metodológicos, das etapas investigadas, dos principais benefícios e dificuldades identificados nos estudos.

Apesar de existirem outras bibliometrias sobre gestão por competências, tanto de um modo geral quanto específicas no contexto público, esta pesquisa se faz necessária por apresentar mais variáveis de análise das publicações das que as adotadas, além de ter um foco mais abrangente nas produções tanto de periódicos quanto de artigos, bem como por atualizar o levantamento da produção científica da área específica para o contexto da Administração Pública Brasileira. Com isso, será possível consolidar uma agenda de pesquisa acerca de investigações necessárias aos avanços da gestão por competências no setor público para melhoria na prestação dos serviços à sociedade, bem como ao próprio servidor público para realização do seu trabalho.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Da Estratégia Organizacional à Gestão por Competências: um olhar sobre o modelo

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

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

Desse modo, a gestão por competências no setor público é estratégica e é uma forma de planejar, captar, desenvolver e a avaliar as competências necessárias, estabelecidas nos diferentes níveis - individual, de equipe e organizacional - para o alcance dos objetivos organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001). Este modelo de gestão contribui para treinar servidores públicos, avaliar o desempenho, desenvolver, gerenciar as informações, compensar, reter habilidades, reduzir as forças, por meio da identificação e medição de competências aliadas aos objetivos organizacionais, como também apoiar os esforços de mudança organizacional (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, & Odman, 2011). Constituindo assim, uma estratégia de gestão sistematizada das pessoas, dos grupos ou da organização como um todo (Lima & Silva, 2015).

O Decreto nº 5.707/2006, na Administração Pública, define a gestão por competências como uma “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”. Ainda discorre no artigo 1º cinco finalidades de sua implantação, são elas: “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, p.1).

Nota-se a partir dessas finalidades do Decreto nº 5.707/2006, que há melhorias previstas com a implantação, desde aspectos técnicos, quanto políticos, econômicos e sociais, que contemplam benefícios mútuos, tanto para a administração pública quanto para os servidores. Essas finalidades, para o setor público, aproximam-se das estratégias organizacionais que são o ponto de partida para definir metas e objetivos que se pretende alcançar com a implantação do modelo (Brandão & Bahry, 2005).

O modelo de competências, considerando a definição de competências que remete à dependência do contexto organizacional (Montezano, Abbad & Freitas, 2016), quando direcionado a uma organização específica, não poderá ser generalizado à outras realidades, já

que é variável e específica de cada contexto de trabalho. Além do seu delineamento ser um processo contínuo e permanente para se alcançar os objetivos organizacionais e da dependência da cultura organizacional (Munck, Munck & Souza, 2011).

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

Capuano (2015) afirma que o modelo de gestão por competências, vai além da utilidade da capacitação e do desenvolvimento, perpassa também, o que o autor considera como “ciclo de gestão de pessoas”, impactando positivamente no planejamento da força de trabalho e demais subsistemas de gestão de pessoas por competências (recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho, retribuição e promoção, planejamento de sucessão).

Skorková (2016) apontou como resultados positivos da adoção da gestão por competências os seguintes aspectos: mais eficácia no processo de recrutamento, que se tornou mais claro e baseado em regras; melhoria na comunicação, que passou também a ser mais clara e abrangente aos funcionários; melhoria dos processos de capacitação, como implantação de treinamento sob medida e processo de desenvolvimento. Ceribeli, Maciel e Guillarducci (2017) acrescentam que o benefício organizacional decorrente da efetiva implantação da gestão por competências é o aumento do comprometimento dos profissionais e conseqüentemente, o impacto positivo na motivação para o trabalho. Além disso, o modelo permite o planejamento de carreira e a gestão dos talentos (Brandão & Bahry, 2005; Skorková, 2016).

3.2 Gestão por competências na literatura: achados de bibliometrias

Sena (2012) analisou 20 artigos científicos publicados entre 1996 e 2011, nos periódicos: Revista de Administração Pública, Revista do Serviço Público e Cadernos EBAPÉ, a fim de analisar as tendências temáticas e metodológicas da produção científica acerca do tema competência na Administração Pública brasileira. O autor concluiu que o conceito de competência vem sendo utilizado bem amplamente, ligado à questões como, seleção de pessoas, aprendizagem organizacional, liderança, formação de gestores, entre outros. Quanto à abordagem metodológica, a qualitativa predominou nas pesquisas.

Silva, Mello e Torres (2013) realizaram uma revisão sistemática de um conjunto de artigos disponíveis em meio eletrônico acerca das articulações da gestão por competências e o setor público. Os autores identificaram a existência de algumas práticas em relação à aplicação da noção de competências (principalmente quanto ao investimento em capacitação e desenvolvimento), mas ressaltaram que o caminho ainda é longo em relação à aplicação da gestão por competências, principalmente na esfera pública, pois existem barreiras culturais que podem atrasar a inclusão de novas ações e práticas.

Araújo e Martins (2014) realizaram uma pesquisa empírica a respeito do tema competências, em publicações entre o ano de 2006 a 2013, em duas bases de pesquisa: nas bases do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e nos anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, dando enfoque no Decreto nº 5.707/2006. No total, os autores analisaram 33 publicações e concluíram que há predominância dos estudos com foco nas três dimensões clássicas sobre competências - conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), predominando estudos sobre a identificação das competências, análise da contribuição e aplicação deste modelo de gestão,

bem como da influência da prática no desenvolvimento de competências. Ressaltaram que alguns autores também utilizaram a vertente mais contemporânea dos estudos, denominada como a dimensão do “poder fazer”, com fins de oferecer suporte ao trabalhador para que ele possa desenvolver suas competências de forma mais espontânea.

Mello, Fonseca e Santos (2015) analisaram 59 artigos sobre competências e gestão por competências, entre 2007 a 2013, nas edições do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho –EnGPR, promovido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. Foi identificado predomínio nos estudos qualitativos e conceitos de competências individuais e do CHA. Os artigos revelaram mais discussões no campo teórico que prático, além dos estudos teóricos-empíricos terem sido mais expressivos no setor privado que público, tendo como justificativa para a escassez neste setor devido a regulação de legislações específicas que limitam a adoção de ações do modelo de gestão por competências que são mais factíveis no setor privado, como por exemplo a remuneração e sucessão por competências.

Ubeda e Ferreira (2016) buscaram identificar os desafios para a inserção da perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas em organizações públicas, por meio de pesquisa em periódicos científicos estratificados no *Qualis* da CAPES, entre B3 e A1, entre 2002 e 2015. Os achados confirmaram os desafios para o entendimento e a aplicação da perspectiva da competência em organização pública, assim como indicaram a necessidade de aprofundamento de estudos quanto às ferramentas de gestão que podem ser utilizadas nestas organizações. Sobre os assuntos correlatos mais estudados, tem-se respectivamente: remuneração e carreira, clima organizacional, seguido de treinamento. O tema gestão por competência foi apontado como pouco estudado e as autoras ressaltaram que esse é um amplo campo de investigação e publicação.

Silva *et al.* (2017) analisaram as características da produção científica relacionada ao tema de gestão de competências, em 20 periódicos da área de Administração, classificados no *Qualis* da CAPES de B2 a A1, entre os anos de 2006 a 2017. Foram analisados 52 artigos relacionados ao tema e apontaram que o ritmo de produção de artigos científicos sobre gestão por competência apresenta linearidade, porém há uma elevada concentração de artigos em um pequeno número de periódicos, sendo os com mais de cinco publicações RAUSP (9), Revista de Administração Contemporânea (6), e Revista de Ciências da Administração (6). Em sua maioria, foram estudos qualitativos, exploratórios, que tiveram como método, o estudo de caso. Os autores destacaram ainda que há diversas áreas temáticas ligadas a gestão por competências, sendo as mais recorrentes: Aprendizagem organizacional, Estratégia, Mudança Organizacional. Foram identificados apenas dois artigos sobre administração Pública. As instituições de ensino que mais possuem autores vinculados foram a USP, FGV e UEL.

Como sugestão de aprofundamento e novos estudos, Sena (2012) expôs a incipiência de estudos em gestão por competências, como apontou também a grande diversidade de conceitos, noções e dimensões, que complexificam a sua aplicabilidade, sugerindo um exame mais profundo das variáveis e resultados que a envolvem em outros periódicos. Silva, Mello e Torres (2013) afirmaram que para além da gestão por competências, ainda há outras temáticas que são emergentes quanto à Gestão de Pessoas, como por exemplo, gestão estratégica de pessoas, aprendizagem organizacional e diversidade, que precisam de aprofundamento. Araújo e Martins (2014) sugeriram diversos aprofundamentos quanto aos benefícios alcançados pela administração pública, e como o modelo pode proporcionar condições necessárias ao desenvolvimento das competências. Ubeda e Ferreira (2016) chamaram atenção para a qualidade das publicações, uma vez que indicaram que há poucos estudos sobre esse assunto em bons periódicos.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, por meio de uma revisão integrativa da literatura (Botelho, Cunha & Macedo), com vistas a compreender de forma mais ampla o tema específico a ser estudado, por meio de seis etapas. A 1ª etapa consistiu em definir o tema e a pergunta da pesquisa, e a 2ª etapa foi a definição das bases de dados e critérios de inclusão e exclusão de artigos publicados, conforme detalhamento na Tabela 1.

Tabela 1

Delimitações para pesquisas da revisão da literatura

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

Fonte: Elaboração própria.

Cabe destacar que a pesquisa de publicações em eventos teve a finalidade de obter produções científicas que ainda não tivessem tido tempo hábil de serem publicadas em periódicos, além de verificar se as mesmas estavam sendo publicadas posteriormente em periódicos.

Em seguida, na 3ª etapa foi o momento da identificação e seleção dos estudos, a partir da análise dos títulos e resumos nas bases de dados. Ao identificar artigo que atendesse aos critérios de inclusão, baixava-se arquivo completo do sítio eletrônico para posterior análise. Com isso, foram identificadas 85 publicações, sendo que três foram publicadas em evento e periódico, totalizando em 82 artigos a serem analisados. A 4ª etapa teve a leitura completa e categorização das informações do artigos, por meio do preenchimento de planilha do Excel com as seguintes variáveis: responsável pela análise, base de dados que o artigo identificado, palavra-chave da pesquisa, título do artigo, local de publicação, nome do evento/periódico, avaliação Qualis CAPES do periódico, referência, palavras-chaves do artigo, objetivo do artigo, natureza do estudo, recorte temporal, desenho da pesquisa, abordagem, origem dos dados, esfera da organização, esfera de poder, organização estudada, amostragem, estratégia de coleta de dados, técnicas de coleta de dados, amostra da pesquisa, técnica de análise de dados, etapa do modelo de gestão por competências investigada, dificuldades da implantação, vantagens da implantação, descrição dos principais resultados, agenda de pesquisa. Após esta categorização, foi feita a validação, e eventuais ajustes quanto ao preenchimento das informações por pesquisador diferente do que realizou a primeira análise do artigo.

Na quinta etapa foram realizadas as consolidações dos dados, com uso de estatística descritiva (frequência) para a maioria das categorias, exceto as dificuldades e benefícios

quanto à implantação que foram submetidas a análise de conteúdo. Além disso, foi realizada a nuvem de palavras, com uso do IRAMUTEQ, das palavras chaves utilizadas nos artigos.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 82 artigos selecionados para análise, tem-se que 31 foram publicados em eventos científicos e 51 em periódicos. Cabe destacar que apenas três das publicações em periódicos haviam sido apresentadas anteriormente em eventos (duas no ENANPAD e uma no CONSAD), sendo que uma foi publicada no mesmo ano em periódico, outra levou dois anos e a última levou três anos para ser publicada. Isso reforça a necessidade de incluir publicações em eventos, pois aproximadamente 38% dos estudos realizados nos últimos 10 anos não foram publicados posteriormente, e seriam perdidas experiências de pesquisas sobre o tema. Esta lacuna de publicações precisa ser refletida sob dois aspectos: tem-se a possibilidade de baixa qualidade de publicações em eventos que não atendem aos requisitos de periódicos científicos, e por isso não estão sendo publicadas, caso tenham sido submetidas ou que os autores não estão submetendo para revistas científicas para compartilhar as pesquisas e contribuir com a produção e compartilhamento do conhecimento, uma vez que nem sempre os anais de todos os eventos são públicos para serem acessados.

Quanto ao ano de publicação destes artigos, a Figura 1 demonstra o quantitativo por tipo de produção estratificado por ano, o que nos permite inferir que de 2014 a 2018 a produção científica total (eventos e periódicos) foi acima de 10 artigos, por ano. No ano de 2017, a quantidade de publicação foi a mais expressiva e praticamente igual, tanto para eventos quanto para periódicos.

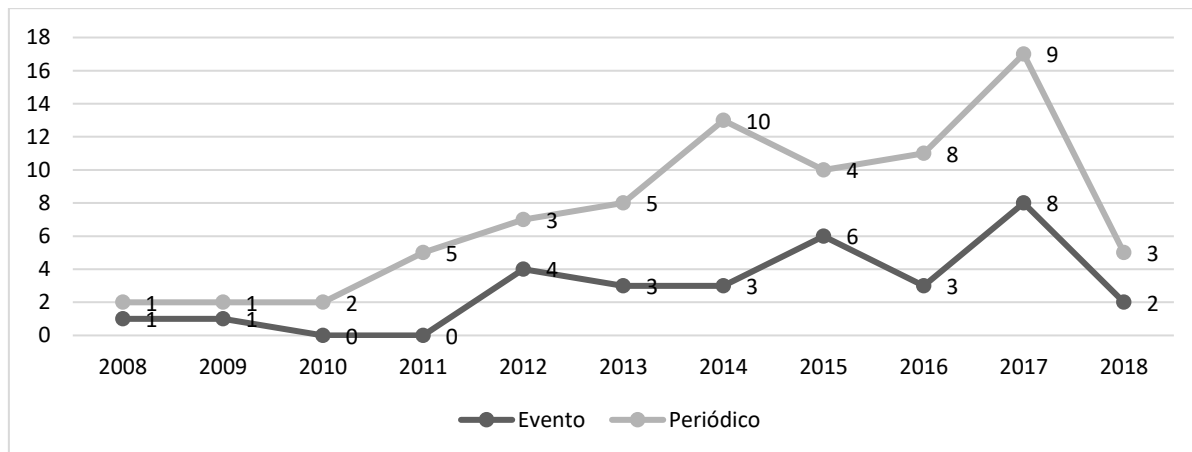


Figura 1. Produção Científica acerca da gestão por competências entre 2008 a abril de 2018

Fonte: elaborado pelos autores.

Dos 51 artigos publicados em periódicos, observou-se que 68,6% foram nos estratos superiores - A2 (15,7%), B1(19,6%) e B2 (33,3%) - e 23,5% foram publicados nos estratos B3 e B4, conforme a classificação *Qualis* da CAPES. Apesar da maioria ser publicada nos estratos superiores, tem-se pouca publicação em periódicos no extrato A. Vale ressaltar que 7,8% foram publicados em periódicos que não possuem essa avaliação da CAPES. Este resultado remete a reflexão quanto à qualidade dos estudos produzidos e publicados em periódicos, uma vez que se tem literatura que aponta a relevância estratégica da temática para as organizações, mas os a maioria dos estudos não está sendo publicada em periódicos dos maiores extratos do *Qualis* CAPES. A quantidade e seu respectivo percentual de publicação por periódico são explicitados na Tabela 2.

Tabela 2.

Publicação de artigo por periódico

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

Nota. Fonte: elaborada pelos autores.

Observa-se que as publicações ocorreram principalmente em revistas específicas do contexto de Administração Pública e que apenas um periódico (Revista de Ciências da Administração) foi uma das que mais publicou no estudo de Silva *et al.* (2017) para gestão por competências em geral, além de que a revista RAUSP, principal periódico com publicações identificadas pelos autores, não tem publicação específica de pesquisas no setor público.

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

Foi possível identificar que a maioria dos artigos é elaborado em parcerias de autores, sendo que apenas 12,2% foi com apenas um autor, enquanto que 42,7% foram com dois autores, 32,9% com três autores, 8,5% com quatro, 2,4% com cinco e 1,2% com a participação de sete autores. Ao total, foram identificados 168 autores que participaram da elaboração dos 82 artigos. Destes, 8 autores elaboram três ou mais artigos, 13 autores elaboraram dois artigos, e 147 participaram da elaboração de apenas um artigo. A Tabela 3 apresenta os autores que mais publicaram na temática de gestão por competências na Administração Pública, com as respectivas vinculações institucionais, quantitativo de publicação e tipo e anos de publicações.

Tabela 3

Autores e vinculação institucional

Autor (a)	Vinculação institucional	nº (%) de artigos publicados	Tipo e ano de publicação
Simone Portella Teixeira de Mello	Universidade Federal de Pelotas	6 (7,3%)	Evento: 2013, 2014, Periódico: 2011, 2013, 2013, 2016.
Francielle Molon da Silva	Universidade Federal de Pelotas	4 (4,9%)	Evento: 2014 Periódico: 2011, 2013, 2013.
Lana Montezano	Universidade de Brasília	4 (4,9%)	Evento – 2016; 2018; 2018 Periódico - 2017
Marcos Baptista Lopez Dalmau	Universidade Federal de Santa Catarina	4 (4,9%)	Evento: 2015 Periódico: 2014, 2014, 2017
Anielson Barbosa da Silva	Universidade Federal da Paraíba	3 (3,7%)	Evento: 2013 Periódico: 2011, 2015
Fernanda Roda de Souza	Universidade Federal de	3 (3,7%)	Evento: não possui

Autor (a)	Vinculação institucional	nº (%) de artigos publicados	Tipo e ano de publicação
Araújo Cassundé	Pernambuco		Periódico: 2016, 2016, 2017.
Igor Martins	Universidade Estadual da Paraíba	3 (3,7%)	Evento: não possui Periódico: 2014, 2014, 2015
Milka Alves Correia Barbosa	Universidade Federal de Pernambuco	3 (3,7%)	Evento: não possui Periódico: 2016, 2016, 2017.

Nota. Fonte: elaborada pelos autores.

Cabe destacar que dentre os que possuem mais publicações, Simone Portella Teixeira de Mello e Francielle Molon da Silva tem publicações em parceria, e são as autoras que vem escrevendo sobre a temática há mais tempo. As autoras Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé e Milka Alves Correia Barbosa também publicaram juntas suas pesquisas.

Quanto à vinculação institucional dos autores que participaram da elaboração dos artigos, sete artigos não haviam informações da vinculação institucional, e nos demais foram identificadas 71 instituições diferentes, sendo que a Universidade de Brasília possui maior quantitativo (20 aurores com recorrência), seguida da Universidade Federal de Santa Catarina (9), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (8), Universidade de São Paulo (7), Universidade Federal de Minas Gerais (7), Universidade Federal de Pelotas (7), Universidade Federal do Pampa (6) e Universidade Nove de Julho (6).

Quanto ao tipo de parceria estabelecida pelos autores para elaboração do artigo, observou-se que em 43,9% são de autores da mesma Instituição de Ensino Superior (IES) Nacional, seguido de 30,5% de autores de mais de uma IES Nacional, ou seja, são pelo menos de duas instituições diferentes. Isso significa que as parcerias entre autores alocados em instituições diversas ainda estão incipientes na temática de gestão por competências. Além disso, em 8,5% não foi possível identificar a existência de parcerias por ausência de informação de algum dos autores, em 8,5% houve parceria entre autores de IES e Organização Pública, 7,3% foram de apenas uma organização pública nacional, e ainda houve 1,2% que foi elaborado entre autores vinculados a diferentes IES Internacionais.

Dentre as palavras-chaves utilizadas nos 82 artigos, as mais recorrentes foram: gestão por competências em 24 artigos, competência em 19, gestão de pessoas em 16, gestão pública em 11, administração pública em 10, competências gerenciais em 8 e setor público em 7. A Figura 2 ilustra a nuvem de palavras gerada com estas informações. Ressalta-se que 12 artigos não informaram palavras-chave. Pode-se inferir a partir disso, que não há um consenso entre os autores quanto ao uso das terminologias, ora usa-se gestão por competências, em outro momento, competências, como também há variações quanto à gestão pública, administração pública, setor público e organização pública, o que confirma a necessidade de realizar busca de publicações com diferente uso de palavras-chaves, conforme foi utilizado nesta pesquisa para identificação de publicações no contexto específico público. Pelas palavras-chaves, pode-se inferir a ocorrência de mais estudos sobre competências gerenciais, sobre as etapas de mapeamento de competências e avaliação de desempenho, bem como em organizações da Justiça Eleitoral e em Universidades.

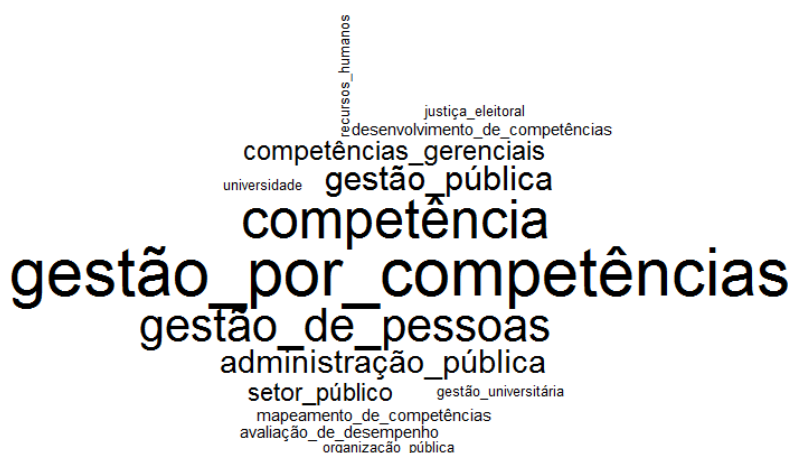


Figura 2. Nuvem de palavras-chaves gerada no IRAMUTEQ.

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao analisar os objetivos dos artigos, pode-se identificar que 34,1% trataram da gestão por competências (GC) de um modo geral, 57%,3% abordaram apenas uma etapa da GC, 2,4% de duas etapas (diagnóstico e desenvolvimento de competências), 2,4% de três etapas, 2,4% de 5 etapas e 1,2% de quatro etapas. Nos casos em que não indicação específica da etapa da gestão por competência, partiu-se da classificação utilizada por Brandão e Bahry (2005) quanto às etapas do modelo. Considerando os que abordaram apenas uma etapa, 30,5% dos artigos totais foram sobre diagnóstico de competências, 11% de desenvolvimento de competências, 12,2% de captação de competências (tanto concurso público quanto alocação de pessoal), e 3,7% sobre avaliação de desempenho. Foi identificado um estudo que realizou diagnóstico de competências para dimensionamento da força de trabalho. Ao incluir os outros estudos que abordaram mais de uma etapa, tem-se que, dentre todos os artigos, 36,6% focaram no diagnóstico de competências, 18,3% no desenvolvimento de competências, 15,9% na captação de competências, 9,8% na avaliação por competências, 2,4% sobre recompensa por competência, e 2,4% de cargos e salários por competências. Isso indica que as organizações públicas têm implementando principalmente o diagnóstico e desenvolvimento de competências, o que pode ser decorrente do alinhamento às diretrizes do Decreto 5707/2006 que trata da capacitação por competências. Além disso, estes resultados estão alinhados ao que foi apontado por Martins e Araújo (2014).

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

Os aspectos metodológicos a serem apresentados, a partir deste momento, serão especificamente dos estudos teórico-empíricos (72 artigos). Quanto ao recorte, 93,1% foram transversais e apenas 6,9% foram longitudinais, demonstrando que não tem sido realizados estudos que investiguem a evolução do fenômeno de gestão por competências ao longo do tempo, o que sinaliza uma lacuna que pode ser explorada em estudos futuros, já que acompanhar o processo de mudança e de implantação da gestão por competência em uma organização demanda um longo período de duração.

Pode-se observar a predominância de estudos descritivos (75%), diferente do que foi encontrado por Silva *et al.* (2017), e que nesta pesquisa os estudos exploratórios representaram apenas 13,9%, seguido de estudos exploratório-descritivos com 11,1%. A abordagem qualitativa foi predominante (63,9%), assim como nos achados do estudo de Sena

(2012) e Silva *et al.* (2017), seguida da abordagem mista (qualitativa e quantitativa) em 20,8% dos artigos, e da abordagem quantitativa com 15,3%. Os estudos utilizaram, prioritariamente, dados primários (47,2%), seguidos de dados mistos (primário e secundário) em 40,3%, e de dados secundários em 12,5% pesquisas. A adoção de abordagem mista ainda é baixa, não seguindo as recomendações de sua adoção nas pesquisas (Brandão & Bahry, 2005).

Quanto a amostragem, predominou a não-probabilística em 80,6% dos artigos, sendo possível identificar em 32 artigos o tipo específico, nos quais 15 artigos foram por conveniência, 15 intencional e 2 intencional e por conveniência, a depender da técnica utilizada (entrevista e questionário). É importante informar que 11,1% dos artigos não tiveram classificação da amostragem, por referir-se a casos de uso da pesquisa documental ou de observação participante. Em 5,5% dos artigos, não foram encontradas informações suficientes para que a amostragem fosse classificada. Em 1,4% a amostragem foi censitária e em 1,4% foi probabilística estratificada. De um modo geral, os artigos não especificaram o tipo de amostragem utilizada. Quando isso ocorreu, os pesquisadores deste estudo, fizeram a devida classificação, a partir da descrição dos participantes da pesquisa conforme relatado nos 72 artigos.

As estratégias de coleta de dados utilizadas foram: Estudo de Caso (54,2%), Levantamento de Opinião (37,5%), Pesquisa bibliográfica (2,8%), Fenomenologia, Pesquisa Documental, Pesquisa-ação e Relato de experiência em 1,4% dos estudos cada. Estes achados convergem com os resultados apresentados por Silva *et al.* (2017) e Montezano *et al.* (2015) quanto ao uso de estudo de caso nas pesquisas de gestão por competências e competências no Brasil, respectivamente. Em 50% das pesquisas foi utilizada apenas uma técnica de coleta de dados, 26,4% utilizaram duas técnicas, 15,3% com três técnicas, 6,9% com quatro, e 1,4% não indicou a técnica de coleta de dados utilizada. Neste sentido, observa-se que as pesquisas ainda precisam avançar no uso das técnicas de coleta de dados para seguir as orientações de Brandão e Bahry (2005), bem como para realização de triangulação dos dados que permitem melhoria na qualidade das pesquisas (Flick, 2009).

Dentre as técnicas de coleta de dados utilizadas, a entrevista foi utilizada em 52,8% dos artigos empíricos, a pesquisa documental em 50%, a observação em 13,9%, o questionário em 41,7%, o grupo focal em 12,5%, a pesquisa bibliográfica como fonte de dados em 4,2%, 1,4% por meio de mesa redonda, e 1,4% não informou a técnica. Para a análise dos dados, a análise de conteúdo foi a mais utilizada (59,7%), inclusive em casos de coleta por meio de questionários com perguntas abertas. Em seguida, tiveram 30,6% de análise documental, 30,6% de estatística descritiva, 13,9% de outras técnicas de análise de dados qualitativos (interpretativista, emparelhamento, hermenêutica indutiva, reflexiva, protocolo CIMO), 11,1% de estatística multivariada, 5,6% de estatística inferencial, 2,8% de análise bibliográfica, 1,4% de análise de discurso. Além disso, foram identificadas o uso das seguintes técnicas estatísticas nos estudos: Frequência em 17 artigos, Média em 9, Análise fatorial Exploratória em 8, Desvio padrão em 5, teste de Mann Whitney em 3, teste de Kruskal Wallis em 3, Regressão Linear em 2, Mediana em 2, IPG em 2, Correlação de Spearman em 1 e Teste de Wilcoxon em 1, além de dois artigos que não especificaram qual a técnica estatística utilizada.

De um modo geral, pode-se observar fragilidade nos aspectos metodológicos da produção em gestão por competências na administração pública, pois a maioria não classifica a tipologia da pesquisa e não explicita a amostragem, técnica e análise de dados utilizada na parte de método do artigo. Na medida do possível, pela descrição dos resultados foram realizadas as classificações por parte das pesquisadoras responsáveis pela análise dos artigos.

Dos estudos empíricos, 45,8% não informaram o Estado em que foi realizada a pesquisa, 48,6% investigou órgão de um Estado, 1,4% estudaram em 2, 3, 4 e 27 Estados, cada um. Dos 27 Estados, 18 tiveram algum órgão da Administração Pública com publicação

sobre experiência em gestão por competências, sendo que os que tiveram maior quantidade de pesquisas foram Santa Catarina (7), Pernambuco (5), Rio Grande do Sul (4) e Minas Gerais (4). Além disso, os Estados da Bahia, Paraíba e Paraná foram em três artigos, Ceará, Mato Grosso, Rio Grande do Norte tiveram dois, e Amazonas, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Rondônia, São Paulo e Tocantins em um artigo.

A maioria das organizações estudadas nas pesquisas é Federal (69,4%), seguidas de 13,9% Estaduais, 4,2% Municipais, 4,2% de organizações públicas em geral, 1,4% de estudos em Federal e Estadual e 1,4% em Federal, Estadual e Municipal, além de 5,6% das pesquisas que não apresentaram informação que fosse possível realizar esta classificação. Quanto à esfera de Poder, tem-se 75% no Executivo, 15,3% no Judiciário, 1,4% no Legislativo, 1,4% não vinculada a poder (Ministério Público), 4,2% de Organizações públicas em geral e 2,8% não apresentaram informações para classificar a esfera de poder. Cabe destacar que 43,1% dos estudos empíricos foram realizados em instituições públicas de ensino superior.

Foram identificadas 34 dificuldades distintas para implantação da gestão por competências, sendo elas: desafio de mudanças organizacionais, rigidez nas estruturas organizacionais, desconhecimento dos gestores sobre a legislação da capacitação por competências, dificuldade em associar as ações de capacitação à estratégia organizacional, falta de infraestrutura, falta de equipe específica qualificada para implantação, falta de instrumentação para implantação, resistências dos servidores e gestores, cultura e clima organizacional, aspectos políticos, aspectos legais e normativos, aspectos conceituais e metodológicos, estabilidade do servidor público, problemas de comunicação do processo de implantação, modelos burocráticos e disfunções do serviço público, falta de autonomia e flexibilidade na gestão, complexidade no desenvolvimento e adoção do modelo de gestão por competências, fragilidades nas evidências de validade das competências (de conteúdo, confiabilidade e preditiva), contingenciamento de recursos orçamentários, ausência de perspectivas e incentivos à carreira, descontinuidade das demandas em função de mudanças de gestão, tendência de altas avaliações das competências, falta de apoio da alta administração, desmotivação e excesso de trabalho das equipes de mapeamento de competências, falta de visão de futuro para o desenvolvimento do modelo, descrença quanto à possibilidade de mudanças, complexidade na elaboração das descrições de competências, tempo demandado para o desenvolvimento e implantação, monitorando as pessoas com antigas ferramentas gerenciais de controle, falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados, falta de orientações do governo federal, falta de acesso às diferentes unidades, rotatividade na profissionais da equipe responsável pela gestão por competências, falta de combinação das novas práticas dos sistemas de gestão de pessoas.

Já em relação aos benefícios com a adoção da gestão por competências, foi possível identificar 28 diferentes ganhos, a partir dos achados dos artigos analisados, sendo eles: possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências, aumento da motivação dos servidores vinculado à possibilidade de progressão na carreira, melhoria no clima organizacional, direciona esforços para capacitação, compromissos com a promoção da saúde, educação, segurança, desenvolvimento econômico e social, melhoria na prestação dos serviços públicos, otimização dos recursos públicos, contribui para o alcance de metas e objetivos organizacionais, fortalecimento das unidades de capacitação, devido ao reconhecimento de sua importância, maior envolvimento e apoio da cúpula em políticas de capacitação, seleção mais focada no perfil necessário, melhorias na gestão da carreira, maior facilidade na retenção de talentos devido às oportunidades de desenvolvimento e de movimentação de pessoal, vinculação dos resultados da avaliação de desempenho para identificação de necessidades de desenvolvimento de pessoal, melhorias no desempenho do servidor, transparência em processos de movimentação de pessoal, gestão focada em resultados, clareza do que é esperado do servidor, valorização e satisfação do servidor

público, melhoria nos processos organizacionais, contribui para o dimensionamento da força de trabalho, alinhamento estratégico, alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas, organização do trabalho, melhoria na alocação de pessoal, desenvolvimento de políticas de sucessos, envolvimento de pessoal.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa teve por objetivo apresentar um panorama das publicações científicas sobre gestão por competências na Administração Pública brasileira. A gestão por competências no setor público é estratégica e contribui para a qualidade dos serviços prestados a sociedade, sendo sua implantação e desenvolvimento um desafio para gestores e servidores públicos. Naturalmente observa-se barreiras e facilitadores que precisam ser gerenciadas para a efetiva adoção da gestão por competências no setor público e obtenção de ganhos orientados à boa governança da gestão de pessoas estratégica nas organizações públicas.

Em relação à limitação desta pesquisa, tem-se a dificuldade em ter todas as informações previstas para serem analisadas, pois as publicações possuem fragilidades na descrição dos aspectos metodológicos. Com isso, gerou outra limitação relativa a realização da classificação de algumas variáveis de aspectos metodológicos por parte das pesquisadoras, a partir da análise do artigo, podendo não representar exatamente o que havia sido definido pelo autor que não explicitou a informação na descrição do método ou resultado.

Infere-se, a partir dos achados de Mello, Fonseca e Santos (2015) e do Decreto nº 5.707/2006, que há lacunas na implantação da gestão por competências, já que não se definiu prazos para implantação e avaliação de impacto da gestão por competências no setor público desde a sua promulgação do referido Decreto (BRASIL, 2006), bem como não foram estabelecidas diretrizes de como proceder para colocar em prática este modelo de gestão. Já se passaram anos do estudo desses autores e os casos de aplicabilidade continuam dispersos, há mais pesquisa e discussão de fundamentos teóricos que ações efetivas de implantação e casos de sucesso. Se o Decreto nº 5.707/2006 é considerado o marco legal da implantação da gestão por competências no setor público e se há várias pesquisas que abordam desde os conceitos às vantagens, dificuldades e desafios dessa implantação, tem-se alguns questionamentos que ainda precisam ser respondidos pela produção científica, tais como: por que a efetiva implantação do modelo de gestão por competências não está ocorrendo na prática? Quais foram as reais contribuições do Decreto nº 5.707/2006 para a gestão por competências no setor público? Há necessidade de reformulação do Decreto e de outras legislações / normativos para que o setor público efetivamente adote o modelo de gestão por competências? Não basta espelhar-se no privado, adotar o gerencialismo só a luz de teorias e decretos, o setor público necessita dessa gestão por competências para avançar em qualidade no desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto das organizações públicas.

Sendo assim, tem-se as seguintes recomendações de pesquisas para avanços da gestão por competências na administração pública: (1) necessidade de estudos longitudinais para acompanhar a evolução do processo de implantação ao longo do tempo, uma vez que se trata de um processo longo para sua efetiva adoção (Silva & Mello, 2011); (2) desenvolvimento de modelos de maturidade da implantação da gestão por competências na administração pública para ser aplicado e avaliado; (3) identificação de resultados mensuráveis da implantação da gestão por competências nas organizações públicas; (4) investigações de que forma a gestão por competências pode contribuir efetivamente para a inovação no setor público; (5) uso de abordagens mistas e mais de uma técnica de coleta de dados para triangulação dos resultados e maior consistência dos resultados das pesquisas científicas; (6) realizar abordagens multiníveis dos efeitos das competências individuais no desempenho das equipes e da

organização; (7) ampliar pesquisas na temática em diferentes esferas de poder e âmbito Federal, Estadual e Municipal; (8) investigar de que forma a gestão por competências pode contribuir com a governança da gestão de pessoas e da organização como um todo; (9) identificar e descrever experiências de boas práticas da implantação da gestão por competências na administração pública, de modo a compartilhar e contribuir com outras organizações.

Desta forma, pode-se contribuir com pesquisadores sobre a temática identificarem onde estão sendo feitas publicações, tanto para busca e análise da produção, quanto para direcionamento de possíveis publicações. Além disso, contribui com as organizações públicas no sentido de terem conhecimento acerca da produção do conhecimento, principalmente no que diz respeito aos ganhos que este tipo de modelo pode proporcionar, possíveis dificuldades que podem ocorrer para que possam estabelecer ações preventivas em seus processos de implantação. E ainda, poderem direcionar esforços no sentido de realizarem modelos, de acordo com as recomendações desta pesquisa e dos modelos teóricos da literatura, adaptando-os aos seus contextos específicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, R. M. (2008). Gestão de pessoas por competências em Organizações Públicas. *XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, São Paulo-SP, Novembro de 2008.
- Araújo, J. A. Jr., & Martins, I. (2014). Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 12(2), 153-162.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., Buyens, D., & Desmidt, S. (2014). Does alignment elicit competency-based HRM? A systematic review. *Management Revue*, 25(1), 5-26.
- Beeck, S. O. P., & Hondeghem, A. (2010). Competency management in the public sector: three dimensions of integration. *IRSPM Conference*, Berne/Suíça, Abril de 2010.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-156.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2(56), 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimaraes, T. de A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1) 8-15.
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. (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. Diário Oficial da União. Brasília, DF.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394.
- Ceribeli, H. B., Maciel, G. N., & Guillarducc, C. A. (2017). Competency management in brazil: a multi-case study. *Reuna*, 22(4) 20-39.
- Chouhan, V.S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Cintra, L. P., Oliveira, J. B., Barbosa, A. C. Q., & Franco, D. (2017). Recursos Humanos, Competências e Desempenho:(Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais, *Revista de Administração FACES*, 16(4), 27-44.

- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133.
- Guimarães, T.A. (2000). Nova Administração Pública e Abordagem da Competência, *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-40.
- Landfeldt, I. M. P. & Odelius, C. C. (2017, Maio). Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. *VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR*, Curitiba, PR, Brasil, 1-8.
- Lima, D. M. S., & Melo, J. A. M. (2017). O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. *Revista Gestão Industrial*, 13(4), 26-49.
- Lima, J. O., & Silva, A. B. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 41-67.
- Mello, S. P. T., Fonseca, D. W. T., & Santos, A. C. (2015). Análise Bibliométrica da produção científica sobre Competências e Gestão por Competências nos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR-ANPAD. *Anais do V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho*, Salvador, BA.
- Montezano, L., Abbad, G. S. & Freitas, P. F. P. (2016, Setembro). Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. *Encontro da ANPAD*, Costa do Sauípe-BA.
- Montezano, L., Silva, D. L. B, & Coelho Júnior, F. A. (2015, Setembro). Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. *XXXIX Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Montezano, L., & Silva, B. M. (2018, Abril). Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. *Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS*, Brasília,DF, Brasil.
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Souza, R. B. (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 4-52.
- Pires, J. G. C. (2016). Desenvolver competências como estratégia organizacional frente aos desafios financeiros e mercadológicos. *Anais do XIII Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica*, Resende, RJ.
- Sena, G. A. (2012). Gestão por Competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil. *Anais do XXXVI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ.
- Silva, T. B. (2017). Gestão de pessoas por competências na administração Pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo de Conhecimento*, 1, 301-312.
- Silva, P. A., Cavalcante, S. M. A., Macedo, A. C. M., Silva, M. R. R., & Silva, P. A. (2017). Gestão por competência: um estudo bibliométrico das publicações na área de administração entre 2006 e 2016. *Anais do XX Seminário em Administração (Semead)*, São Paulo, SP.
- Silva, F. M., & Mello, S. P. T. (2011). A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, 62(2), 167-183.
- Silva, F. M., Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre Gestão por competências no Setor Público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226 – 234.
- Ubeda, C. L., & Ferreira, P. V. J. (2016). A perspectiva da competência na gestão estratégia de pessoas em organizações públicas: um estudo bibliométrico. *Anais do XIX Seminário em Administração (Semead)*, São Paulo, SP.

Velarde, J. C. C., Lafuente, M., Longo, F., & Schuster, C. (2014). The future agenda: Strategies and key tasks for enhancing the civil service in Latin America. In: Velarde, J. C. C., Lafuente, M., & Sanginés, M. (Editores). *Serving citizens: a decade of civil service reforms in Latin America (2004-13)*. Inter-American Development Bank. Washington DC. (pp. 113 – 135).