

**BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS  
FEDERAIS**

**LANA MONTEZANO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**IURI SIVINSKI PETRY**

**KAROLL HAUSSLER CARNEIRO RAMOS**

# **BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS**

## **1. INTRODUÇÃO**

A sociedade contemporânea enfrenta transformações sociais, culturais e econômicas, frutos de mudanças provenientes de diversos fatores, como os avanços tecnológicos (Carbone, Tonet, Bruno & Silva, 2016). Dessarte, as organizações têm sido desafiadas a modernizar seus serviços, produtos ou processos de gestão a fim de acompanhar tais transformações, oferecendo soluções inovadoras e dinâmicas. As competências surgiram como um conceito integrador de políticas e de práticas nas organizações, utilizando uma mesma base conceitual para valorizar, desenvolver e movimentar pessoas, bem como ao alinhamento estratégico entre tais políticas e práticas (Dutra, Dutra & Dutra, 2017).

Um modelo de Gestão por Competências (GC) bem estruturado é fundamental para diversas funções da gestão de pessoas, como recrutamento, dimensionamento de força de trabalho, alocação, capacitação e desenvolvimento (Getha-Taylor, 2010; Skorková, 2016), integrando os processos-chaves a uma mesma metodologia. Para a Gestão de Pessoas (GP) atuar de forma integrada e com alinhamento estratégico organizacional (Fevorini, Silva & Crepaldi, 2014), a “tecnologia social” (Capuano, 2015) recorrentemente mais utilizada, nacional e internacionalmente, é a gestão por competências, orientando suas políticas, planos táticos e ações, integrando seus subsistemas e os norteando à aquisição das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (Carbone et al., 2016).

A Administração Pública Brasileira tem modernizado suas práticas de gestão, visando se adaptar às demandas cada vez mais complexas da sociedade, se distanciando do modelo burocrático e intervencionista (Silva, Gonçalves & Coelho Junior, 2018) e adequando-se ao modelo gerencial, que defende a inserção de práticas e princípios da administração privada na administração pública (Carmo, de Assis, Martins, Saldanha & Gomes, 2018). Um exemplo é a instauração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, oficializada pelo Decreto 5.707/2006 (Brasil, 2006), que visa a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, o desenvolvimento permanente do servidor público, adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições – facilitando o alinhamento estratégico – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Tal publicação está alinhada com um dos princípios da Administração Pública estipulado pela Constituição: eficiência.

Os ganhos advindos da implementação da Gestão por Competências no gerenciamento de pessoas são evidentes, a entender seu extensivo uso também no serviço público internacional (Capuano, 2015), inclusive com obtenção de resultados positivos em diferentes países (Skorková, 2016), como aumento do desempenho organizacional (Haliah & Nirwana, 2019), e recomendações para utilização deste modelo em países da América Latina, de modo a contribuir com aperfeiçoamentos na prestação dos serviços das organizações do setor público (Velarde, Lafuerte, Longo & Schuster, 2014). Esse modelo de gestão integra múltiplos subsistemas de gestão de pessoas em uma linguagem comum (Getha-Taylor, 2010; Capuano, 2015; Silva, Droval, Quintana, Petezak & Pólvora, 2015; Skorková, 2016; Alves, Woortmann & Silva, 2017) e, se implantada devidamente, pode proporcionar benefícios além da organização, otimizando a prestação de serviços públicos (Parada, Alperstedt & Feuerschütte, 2010) e valorizando seus servidores (Mendonça, Mendes & Deboçã, 2017).

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Mello, Fonseca e Santos (2015) apontam lacunas de estudos da gestão por competências no setor público, indicando como um contexto que precisa ser investigado dadas suas particularidades. Existem recomendações de pesquisas que reforçam esta necessidade de compreender melhor o uso de competências na gestão de pessoas de organizações públicas (Ubeda & Ferreira, 2016; Landfeldt & Odelius, 2017) e mais especificamente que investiguem os ganhos a serem obtidos com uso deste modelo no contexto público (Ceribeli, Maciel & Guillarducci, 2017; Rocha, Passador & Shinyashiki, 2017), inclusive com coleta em diferentes organizações para levantar os ganhos com a implantação de forma mais abrangente (Montezano, Medeiros, Pinheiro & Oliveira, 2019). Em complemento, Montezano, Medeiros e Isidro-Filho (2018) ao realizarem um panorama da produção científica específica sobre gestão por competências na administração pública, propõem a necessidade de investigações sobre GC em diferentes esferas de poder de modo a contribuir com diferentes perspectivas acerca da implantação deste modelo para as organizações públicas.

Com isso, dadas as lacunas e recomendações de agenda de pesquisa da literatura, incluindo ter transcorrido mais de uma década da instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, faz-se mister compreender a percepção dos responsáveis pela implementação da gestão por competências nas organizações públicas sobre os benefícios que este modelo de gestão pode proporcionar para o setor público e sociedade. Entender a percepção desses servidores públicos verifica se a intenção de implantar a gestão por competências no serviço público tem atingido o objetivo e conquistado seus benefícios.

Desta forma, esta pesquisa objetivou identificar a percepção de servidores públicos de organizações públicas federais quanto aos benefícios com a implantação da Gestão por Competências no setor público.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Brandão e Bahry (2005) consideram que a GC orienta esforços para o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, tanto individual quanto grupal e organizacional, das competências necessárias à consecução de seus objetivos. A partir dessa explicação, propõem um modelo com seis etapas, a “Formulação da estratégia organizacional”, “Mapeamento de competências”, “Captação de competências”, “Desenvolvimento de competências”, “Acompanhamento e avaliação” e “Retribuição”. Sendo fases não-lineares, utilizam a noção de competências como insumo fundamental (Dutra et al., 2017) para tais subsistemas. O uso das competências no contexto de trabalho permite gerar valor tanto para a organização quanto para o indivíduo (Brandão, 2012).

Evidenciando razões para implementar a GC, a partir da perspectiva de um estudo nos Estados Unidos, Getha-Taylor (2010) afirma o provimento de uma linguagem comum para evidenciar indicadores de desempenho desejados em diferentes níveis gerenciais, além de alinhar estrategicamente os níveis individual e organizacional. A autora afirma que o uso desse tipo de gestão também identifica pontos fortes nos indivíduos e enfatiza os pontos específicos a serem melhorados, auxiliando o plano de carreira. Skorková (2016) evidencia razões parecidas, como a integração de diferentes subsistemas da gestão de pessoas, clareza das expectativas das organizações em relação aos indivíduos, a garantia de uma comunicação única e a alta profissionalização da gestão de pessoas.

Existem estudos que constataram o reconhecimento das vantagens da ação da GC no contexto público, como é o caso de Lima e Melo (2017) na pesquisa realizada em órgão do Poder Judiciário do DF, na qual identificou-se que 85% dos respondentes

indicaram grau de concordância quanto a adoção da GC no serviço público proporcionar benefícios ao alcance dos resultados organizacionais. Em complemento, Montezano et al. (2018), ao analisarem a produção científica de 2008 a 2018 sobre gestão por competências na administração pública brasileira, identificaram 28 benefícios da GC distintos nos artigos analisados, tais como melhorias em práticas de gestão de pessoas, como por exemplo nos processos de capacitação para o desenvolvimento de competências, seleção e movimentação de pessoal, dimensionamento da força de trabalho; contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais, melhorar a prestação de serviços públicos, dentre outros. Dada a diversidade de benefícios existentes na literatura, elaborou-se a Tabela 1 com a relação de diferentes benefícios indicados em pesquisas publicadas sobre GC.

Tabela 1

**Benefícios da implantação da Gestão por Competências identificados na literatura**

<b>Benefícios</b>	<b>Referência na literatura</b>
Aperfeiçoamento dos processos organizacionais	Parada et al. (2010); Landfeldt e Odelius (2017); Montezano e Silva (2018)
Aumento da motivação dos servidores devido à possibilidade de progressão	Sena e Cunha (2015)
Auxilia na gestão de carreira do servidor	Getha-Taylor (2010); Ayres e Silva (2013); Skorková (2016); Rocha, Passador e Shinyashiki (2017); Montezano et al. (2019)
Captação direcionada ao perfil necessário	Getha-Taylor (2010); Capuano (2015); Sena e Cunha (2015); Montezano et al. (2019)
Concede otimização dos recursos públicos	Ayres e Silva (2013); Haliah e Nirwana (2019)
Desenvolve competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais	Parada et al. (2010); Ayres e Silva (2013); Fonseca et al. (2014); Sakamoto et al. (2014); Sena e Cunha (2015); Alves et al. (2017); Landfeldt e Odelius (2017); Rocha, Passador e Shinyashiki (2017); Montezano et al. (2019).
Facilita a avaliação de desempenho	Skorková (2016); Landfeldt e Odelius (2017); Marques e Rodrigues (2018)
Facilita a retenção de talentos em virtude das oportunidades de desenvolvimento e movimentação direcionadas	Capuano (2015)
Favorece o alinhamento estratégico	Getha-Taylor (2010); Andrade e Ckagnazaroff (2014); Fevorini et al. (2014); Mendonça et al. (2017); Perseguino e Pedro (2017); Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2019)
Gera insumo para melhor alocação de pessoal	Andrade e Ckagnazaroff (2014); Silva et al. (2015); Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2019)
Integração entre os subsistemas de gestão de pessoas	Getha-Taylor (2010); Fevorini et al. (2014); Sena e Cunha (2015); Silva et al. (2015); Skorková (2016); Alves et al. (2017); Landfeldt e Odelius (2017); Montezano e Silva (2018)
Maior envolvimento do servidor com o trabalho	Fonseca, Camões e Meneses (2014); Montezano et al. (2019)
Melhora a governança da gestão de pessoas	Silva et al. (2018)
Melhora a produtividade organizacional	Marques e Rodrigues (2018); Montezano et al. (2019); Haliah e Nirwana (2019)
Melhora o clima organizacional	Silva et al. (2015); Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2019)

<b>Benefícios</b>	<b>Referência na literatura</b>
Melhoria da imagem institucional	Sakamoto et al. (2014)
Melhoria de desempenho do servidor	Sena e Cunha (2015); Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2019)
Melhoria na prestação de serviço público	Parada et al. (2010); Ayres e Silva (2013)
Oportuniza a recompensa por competência	Sena e Cunha (2015)
Permite o dimensionamento da força de trabalho	Landfeldt e Odellius (2017)
Possibilita o diagnóstico de competências	Parada et al. (2010); Sakamoto et al. (2014); Skorková (2016); Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2019)
Proporciona clareza ao que é esperado do servidor	Silva et al. (2015); Skorková (2016); Rocha, Passador e Shinyashiki (2017); Marques e Rodrigues (2018)
Subsidia a atuação de gestores	Landfeldt e Odellius (2017); Montezano e Silva (2018)
Valoriza a área de gestão de pessoas	Fonseca et al. (2014)
Valorização do servidor	Landfeldt e Odellius (2017); Mendonça et al. (2017); Montezano e Silva (2018)

Fonte: Elaboração própria, com base nas referências indicadas.

Rocha, Passador e Shinyashiki (2017) identificaram a percepção de ganhos sociais com a adoção da GC no contexto público, mas ressaltam que o resultado possui um viés utilitarista, em função de que somente quem recebeu o benefício consegue perceber ele como decorrente do modelo de GC.

#### **4. METODOLOGIA**

Nesta parte serão apresentados aspectos relativos à caracterização da pesquisa quanto ao tipo, natureza, abordagem e recorte temporal, seguido dos procedimentos de coleta e análise de dados, bem como da descrição dos participantes da pesquisa.

##### **4.1 Caracterização geral da pesquisa**

A pesquisa foi teórica-empírica de natureza descritiva, tendo em vista a finalidade de descrever os benefícios da GC em diferentes organizações públicas, de acordo com a percepção de servidores públicos em um determinado momento, o que a caracteriza também com recorte transversal. Utilizou-se a abordagem qualitativa para a coleta dos dados com vistas a permitir a compreensão do fenômeno em profundidade a partir dos relatos dos participantes.

##### **4.2 Procedimentos de coleta**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais pré-agendas previamente junto aos servidores dos órgãos públicos selecionados que concordaram em participar voluntariamente da pesquisa. Para tanto, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com nove perguntas abertas relativas ao processo de implantação da gestão por competências no setor público, além de informações para caracterizar o perfil do entrevistado. Este roteiro foi validado semanticamente com três servidores que atuam em unidade estratégica de desenvolvimento institucional de uma organização pública federal para verificar a adequação e compreensão das perguntas ao contexto da pesquisa.

Ressalta-se que o escopo deste artigo se refere apenas aos relatos apresentados acerca de benefícios e ganhos esperados e obtidos com a implantação do modelo de GC.

Ao iniciar a entrevista, o pesquisador apresentava o objetivo e contexto da pesquisa, além de solicitar autorização para gravar e informar que os dados coletados individualmente teriam tratamento de sigilo, sem divulgar a organização e o respondente, mas que seriam utilizados de forma consolidada. As gravações autorizadas pelos participantes foram transcritas de forma literal para a etapa de tratamento e análise dos dados. Em apenas uma entrevista foi necessário utilizar as anotações realizadas durante a realização da coleta.

### **4.3 Procedimentos de análise**

Os dados foram submetidos à análise categorial temática de Bardin (2016), a qual foi norteada pelas diretrizes das etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados, além de considerar os critérios categorização recomendados pela autora (pertinência, exclusão mútua, objetividade e fidelidade, homogeneidade e exaustão). A análise foi realizada em três momentos distintos: (i) seleção dos relatos coletados em grandes temas, sendo um deles os benefícios; (ii) identificação das categorias temáticas; e (iii) validação da categorização.

No primeiro momento, um pesquisador realizou a leitura flutuante de toda a transcrição e enquadramento das respostas em grandes temas vinculados às perguntas do roteiro de entrevista, sendo o escopo em questão o tema de benefícios com a implantação. Em seguida, um segundo pesquisador realizou a leitura flutuante do material e conferiu o enquadramento das respostas nas temáticas gerais, realizando ajustes quando necessário para triangulação de percepção de pesquisadores. A partir disso, foi possível gerar um corpus textual especificamente dos benefícios com 10.070 palavras em uma planilha de Excel em linhas diferentes para cada Organização participante. Este corpus foi migrado para o IRAMUTEQ para geração de nuvem de palavras, de modo a permitir uma visão geral das recorrências de palavras e contribuir com a análise dos dados.

No segundo momento, foi realizada identificação dos núcleos de sentido das falas dos entrevistados e separados em relatos distintos, com a identificação da organização por códigos, devido ao sigilo da informação. O código criado foi OPn (Organização Pública, com “n” número de identificação da organização). Os relatos foram alocados em categorias amplas de temática por um pesquisador. Em seguida, outro pesquisador especialista em gestão por competências e análise de conteúdo, analisou os enquadramentos prévios e complementou a criação de subcategorias como a definição dos benefícios propriamente ditos, permitindo um melhor detalhamento e compreensão dos resultados, o que acarretou adequações também na definição das categorias temáticas. Ao final deste momento, foi possível elaborar duas planilhas em Excel: (i) do enquadramento dos relatos em cada subcategoria e categoria temática; e (ii) da consolidação contendo as categorias temáticas com sua descrição, o benefício com a implantação (subcategoria), o quantitativo de relatos relativos a cada um dos benefícios, bem como a quantidade de organizações que apresentaram informações sobre ele, além de exemplo de relatos. Ressalta-se que a categorização foi realizada a posteriori, com base nos dados coletados, mas considerando conceitos da literatura.

No terceiro momento, as planilhas foram disponibilizadas para três pesquisadores para análise, adequações pertinentes e validação dos conteúdos. Foram realizados ajustes pontuais de terminologia para adequações de termos técnicos da literatura e padronização da linguagem.

Ressalta-se que nos três momentos da análise foram adotadas estratégias de triangulação de pesquisadores para utilizar diferentes ângulos de análise, com vistas a não

limitar e restringir o resultado à perspectiva de um único indivíduo (Tuzzo & Braga, 2016), além de permitir maior completude e confiabilidade nos resultados obtidos (Zappellini & Feuerschütte, 2015).

#### 4.4 Participantes da pesquisa

O público-alvo da pesquisa foram organizações públicas federais com experiências em gestão por competências. Para definir a amostra, foram realizadas pesquisas em sites institucionais e selecionadas intencionalmente 10 organizações públicas federais sediadas no Distrito Federal, com informações referentes a iniciativas de implantação de modelo de GC, tendo em vista a disseminação das experiências publicadas nos sites. As organizações foram convidadas e aceitaram participar de forma voluntária, sendo respeitados os direitos de sigilo de informações pessoais e desistência antes, durante ou após as entrevistas. Durante as entrevistas, surgiram indicações de outras organizações públicas federais que também poderiam contribuir à pesquisa. Após avaliação das indicações, foram selecionadas e convidadas mais sete organizações que aceitaram participar, passando a compor uma amostra de 17 organizações.

Para participar das entrevistas, entrou-se em contato com as organizações para identificar os gestores das áreas ou projetos responsáveis pela execução de ações relativas à GC no órgão, os quais foram convidados a serem entrevistados, sendo que em alguns casos, estes gestores pediram para convidar representantes da equipe, de modo a contribuírem com a disponibilização das informações. Desta forma, foram realizadas 12 entrevistas individuais e cinco em grupos de duas até quatro pessoas, totalizando em 26 profissionais que participaram da pesquisa. A Tabela 2 apresenta o perfil das organizações e dos servidores que participaram da pesquisa.

Tabela 2

#### Perfil dos participantes

Característica	Perfil
Tipo de Organização	11 do Poder Executivo 3 do Poder Judiciário 1 do Legislativo 2 Autônomas (vinculadas ao Ministério Público da União)
Sexo	18 - feminino 8 - masculino
Idade	1 - entre 26 e 30 anos 4 - entre 31 e 35 anos 9 - entre 36 e 40 anos 5 - entre 41 e 45 anos 4 - entre 46 e 50 anos 2 - entre 56 e 60 anos 1 - preferiu não informar
Escolaridade	3 - graduação completa 16 - especialização <i>latu sensu</i> 3 - mestrado
Função de gestão	13 - com função de gestão 13 - sem função de gestão (técnicos e analistas)
Tempo de experiência no órgão (em anos)	Média - 9,02 Desvio Padrão - 7,49 Mínimo - 1 Máximo - 33
Tempo de experiência com GC (em anos)	Média - 5,71 Desvio Padrão - 3,20 Mínimo - 0,17 Máximo - 16

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.





Tabela 3

**Benefícios com a implantação da gestão por competências na administração pública**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Exemplo de relatos</b>	<b>Achados correlatos</b>	<b>Benefícios identificados</b>	<b>Qtd relatos</b>	<b>Qtd OP's</b>
Agregar valor ao indivíduo	Refere-se aos possíveis ganhos que os servidores podem obter com organização e clareza de expectativas em relação ao seu trabalho, tanto em questão de desempenho quanto em qualidade de vida e valorização do indivíduo.	<p>- “Então eu acho que primeira coisa é trazer clareza para o servidor e o gestor e tranquilidade. Porque você começava o ano e ninguém sabia o que você ia fazer.” (OP1)</p> <p>- “Então eu acho que esses ganhos foram assim notórios, eu acho que está mudando assim como eles estão trabalhando mesmo. Estão começando a trabalhar de forma mais otimizada, porque eles perceberam isso.” (OP2)</p> <p>- “Para que de fato os servidores da casa se sintam valorizado.” (OP5)</p>	Fonseca et al. (2014); Sena e Cunha (2015); Silva et al. (2015); Landfeldt e Odellius (2017); Mendonça et al. (2017); Marques e Rodrigues (2018); Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2019)	Clareza e organização do trabalho do servidor	19	5
				Melhorias no desenvolvimento e resultado do trabalho do servidor	4	4
				Melhorias para a vida pessoal do servidor	2	2
				Valorização do servidor	9	5
Agregar valor à organização	Referente ao valor agregado à organização, a partir de melhoria interna de processos e desempenho organizacional, de forma estratégica, possibilitando um melhor retorno à sociedade.	<p>- “Claro que isso gera uma melhoria do desempenho das instituições públicas, não resta dúvida.” (OP5)</p> <p>- “Então é enxergar no próprio trabalho aquilo que está sendo de benefício para a sociedade. Então esse que é o nosso desejo, que a gente quer chegar em uns 5 a 10 anos.” (OP16)</p> <p>- “Então a gestão por competências é uma ferramenta que permite esse alinhamento preciso com essas ações, tornando realmente mais estratégico, fica mais claro o que é estratégico.” (OP12)</p>	Getha-Taylor (2010); Parada et al. (2010); Ayres e Silva (2013); Andrade e Ckagnazaroff (2014); Fevorini et al. (2014); Sakamoto et al. (2014); Landfeldt e Odellius (2017); Mendonça et al. (2017); Persequino e Pedro (2017); Marques e Rodrigues (2018); Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2019)	Alinhamento à estratégia organizacional	10	5
				Benefícios para a sociedade	3	3
				Melhoria da imagem institucional	2	2
				Melhoria na alocação de recursos	4	3
				Melhoria no desempenho organizacional	7	4
				Melhorias nos processos organizacionais	5	2
Mudanças na cultura organizacional	7	4				

<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Exemplo de relatos</b>	<b>Achados correlatos</b>	<b>Benefícios identificados</b>	<b>Qtd relatos</b>	<b>Qtd OP's</b>
Melhorias em práticas de gestão de pessoas	Refere-se às melhorias nos processos da gestão de pessoas e seus subsistemas, como capacitação, movimentação, dimensionamento de força de trabalho, entre outros, agregando também valor à área.	- “Além disso é possível você capacitar as pessoas de modo consistente para que as pessoas realmente façam cursos que atendam as reais necessidades delas, porque uma queixa muito recorrente é “para que eu vou fazer esse curso? Ai de novo esse curso”, entende? Então você ter isso é um benefício.” (OP9) - “A gente está te dando a possibilidade de escolher outras competências na posição que você gostaria de trabalhar futuramente.” (OP5) - “Mas eu acho que essa aproximação, para mim o maior ganho que existe hoje, fácil de perceber, quando o gestor entra nesse programa, se engajando, ele percebe a diferença de dar os retornos, do crescimento, de direcionar mesmo o desenvolvimento do servidor e da performance mesmo.” (OP15)	Getha-Taylor (2010); Parada et al. (2010); Ayres e Silva (2013); Andrade e Ckagnazaroff (2014); Fevorini et al. (2014); Fonseca et al. (2014); Sakamoto et al. (2014); Sena e Cunha (2015); Silva et al. (2015); Silva et al. (2018); Skorková (2016); Alves et al. (2017); Landfeldt e Odellius (2017); Mendonça et al. (2017); Rocha, Passador e Shinyashiki (2017); Marques e Rodrigues (2018); Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2019)	Alocação de pessoal por competência	7	5
				Avaliação de desempenho por competências	13	7
				Captação por competência	1	1
				Desenvolvimento de competências	34	13
				Diagnóstico de competências	11	6
				Dimensionamento da força de trabalho	3	2
				Gestão de carreira e trilhas de aprendizagem	17	5
				Integração entre as práticas de GP	6	3
				Melhoria na governança de gestão de pessoas	1	1
				Recompensa por competência	4	2
Suporte de ferramenta informatizada para competências	2	1				
Suporte à atuação dos gestores	17	5				
Valorização da área de gestão de pessoas	10	4				

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Observa-se que o benefício mais relatado (34) e com maior ocorrência em diferentes organizações (13) foi a possibilidade de desenvolvimento de competências, alinhado à análise inicial da nuvem de palavras, bem como em conformidade com o que foi identificado em outros estudos da literatura (Alves, Woortmann & Silva, 2017; Landfeldt & Odelius, 2017; Montezano et al., 2019). Pode-se inferir que este resultado decorra do Decreto nº 5.707/2006 que estabelece foco central no desenvolvimento de competências, inclusive no próprio conceito da gestão por competências.

O segundo benefício com maior número de relatos é “Clareza e organização do trabalho do servidor”, abrangendo 19 relatos por cinco organizações, alinhado ao que foi apontado por Marques e Rodrigues (2018). De acordo com Dutra et al. (2017), a pessoa competente atende às demandas do contexto sobre elas, mas só o faz quando consegue perceber e compreender as demandas. Esse benefício é relatado a partir da transparência propiciada pela gestão por competências, onde o que é esperado pelo servidor pode ter uma descrição mais clara e objetiva. Este achado também corrobora com uma das razões elencadas por Skorková (2016) para a implantação da GC no serviço público, a clareza das expectativas das organizações em relação aos indivíduos, o que acaba sendo um benefício para o profissional poder atuar melhor devido a transparência e alinhamento de expectativas sobre o trabalho a ser realizado.

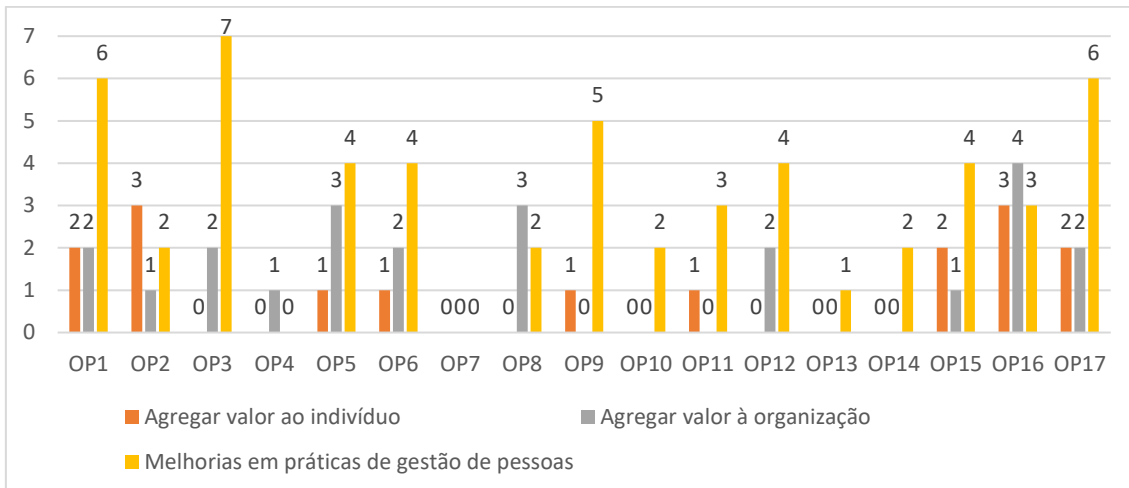
Entretanto, a integração entre as práticas de gestão de pessoas teve apenas seis relatos e foi mencionada apenas por três organizações, apesar de ser um aspecto reforçado tanto na literatura nacional quanto internacional (Beeck & Hondeghem, 2010; Getha-Taylor, 2010; Martins et al., 2015; Skorková, 2016; Alves et al., 2017; Landfeldt & Odelius, 2017). Esta visão das organizações pode ser decorrente do fato de terem relatado não ter o modelo completamente implementado, o que dificulta a efetivação da integração entre os subsistemas.

Apesar de não ter sido destaque do ponto de vista quantitativo, o reconhecimento por entrevistados quanto ao modelo de GC proporcionar benefícios à sociedade merece ênfase, por estar alinhado à finalidade da gestão por competências na melhoria da prestação de serviços para a sociedade, conforme apontado por Parada, Alperstedt e Feuerschütte (2010).

Observa-se que a maioria dos benefícios foram relatados por pelo menos duas organizações, no entanto, dois benefícios foram considerados apenas por uma organização, sendo eles a captação por competências e a melhoria na governança de gestão de pessoas, o que pode ser decorrente de uma baixa utilização destas práticas pelas organizações e pode ser uma questão a ser investigada em futuras pesquisas.

Em complemento, no que tange a perspectiva dos benefícios mais recorrentes nas organizações pesquisadas, estão relacionados às melhorias das práticas de GP, sendo que além do próprio desenvolvimento de competências, tem-se o diagnóstico de competências relatado por seis organizações e que é uma premissa para as demais ações de GC, além da avaliação de desempenho em sete organizações, em função de ser uma forma de mensurar a performance do servidor para verificar o quanto estão contribuindo com os resultados organizacionais.

Ainda sob a ótica dos benefícios por organização participante, tem-se na Figura 2 um gráfico que indica quantos benefícios de cada categoria foram relatados durante as entrevistas. De um modo geral, pode-se perceber que as organizações têm a percepção de benefícios mais voltados para a prática de gestão de pessoas, em função de que 15 delas indicaram pelo menos um dos benefícios desta categoria. Em seguida, tem-se que 11 organizações elencaram benefícios relativos às melhorias organizacionais e nove de benefícios que agreguem valor ao indivíduo.

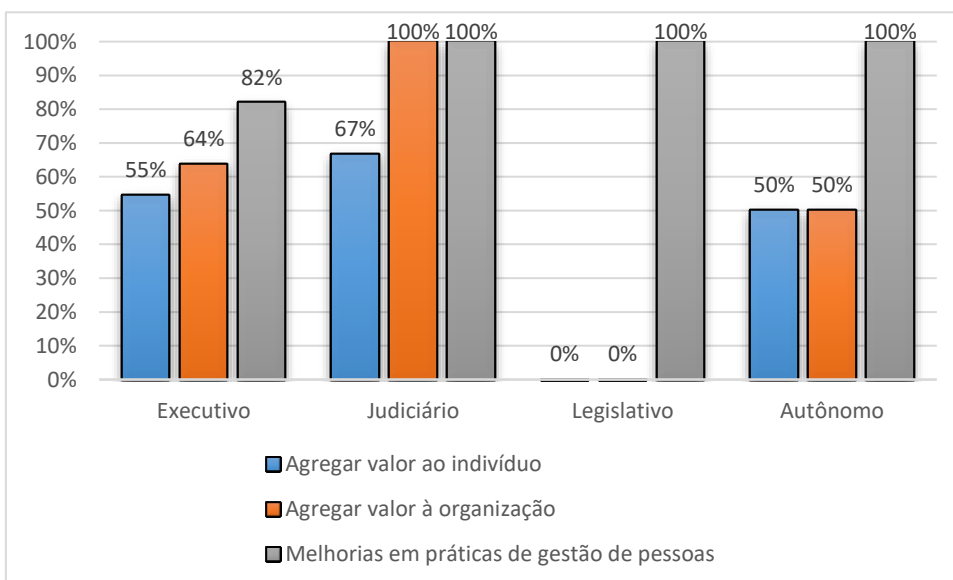


**Figura 2. Quantidade de benefícios das categorias, por organização.**

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Percebe-se que sete organizações indicaram benefícios referentes a todas as categorias, o que denota uma visão mais abrangente das possibilidades de benefícios almejados. E ainda, teve o caso de uma organização que não apresentou nenhum relato de possibilidade de ganhos com a utilização da GC, possivelmente em função do estágio de implementação e por ter direcionado a resposta para apresentar desafios que estão enfrentando, mas que não faz parte do escopo deste artigo.

Foi possível também consolidar a presença de benefícios por esfera de Poder, em que na Figura 3 tem-se o percentual de organizações de cada poder que relataram algum benefício de cada categoria.



**Figura 3. Quantidade de benefícios das categorias, por organização.**

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Apenas a categoria “Melhorias em práticas de gestão de pessoas” apresentou a presença de todos os poderes, enquanto as demais categorias de benefícios foram percebidas por alguma organização do Poder Executivo, Judiciário e Autônomo. Como a amostra foi composta de apenas uma organização do Poder Legislativo, a comparação com esta Esfera de Poder ficou limitada.

## 6. CONCLUSÃO

Foi possível identificar 24 benefícios obtidos e esperados com a implantação da gestão por competência no setor público em organizações federais de diferentes esferas de Poder, contribuindo com avanços da pesquisa sobre a temática seguindo as sugestões de pesquisas da produção científica (Ceribeli, Maciel & Guillarducci, 2017; Lima & Melo, 2018; Montezano, Medeiros & Isidro-Filho, 2018; Montezano et al., 2019). Os benefícios foram agrupados em três categorias que remetem a agregar valor para os indivíduos e para as organizações, conforme apontado por Brandão (2012), além de contribuir com as melhorias das práticas de gestão de pessoas, uma vez que o modelo em si tem a finalidade do uso das práticas dos subsistemas de GP com uso de competências de forma integrada (2010; Getha-Taylor, 2010; Martins et al., 2015; Skorková, 2016; Alves et al., 2017).

Os benefícios mais recorrentes estão relacionados às melhorias das práticas de GP, indicando a percepção das organizações públicas do quanto este modelo pode contribuir com aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas do setor público. O benefício mais relatado e recorrente nas organizações refere-se ao desenvolvimento de competências, com vistas à qualificação do servidor público ao trabalho a ser desenvolvido alinhado ao alcance dos objetivos organizacionais. Este resultado pode ser decorrente do Decreto 5707/2006 que estabelece sobre a necessidade de capacitação por competências.

Além da contribuição acadêmica, o resultado também pode apoiar as organizações públicas na fundamentação para o uso do modelo de gestão por competências, por meio da apresentação de argumentos para alta administração, gestores e servidores dos possíveis ganhos que podem ser obtidos durante o processo de disseminação do modelo e conscientização da importância da participação de todos para efetiva implantação, e consequentemente obtenção destes benefícios tanto para organização quanto para os indivíduos e para a sociedade.

A pesquisa possui limitações relacionadas à amostragem e uso de abordagem qualitativa, restringindo a generalização dos resultados, além de também dificultar a comparação entre as diferentes esperas de poder, devido a quantidade de organizações participantes de cada uma delas. No entanto, isso não compromete o resultado obtido, em função dos avanços de conduzir uma pesquisa qualitativa com 17 organizações públicas federais de diferentes poderes, permitindo gerar resultados com maior diversidade do que em pesquisas de caso único. Ressalva-se que mesmo os casos em que houve relato de apenas uma organização que tenha gerado um benefício, o mesmo foi registrado e apresentado como resultado, pois poderá subsidiar futuras pesquisas quanto à ocorrência dele em diferentes contextos.

Outra limitação diz respeito ao fato de que as organizações apresentaram relatos de benefícios esperados e obtidos, sem distinguir quando era cada um dos casos. Com isso, remete-se a uma agenda de pesquisa para investigar quais os benefícios esperados no início da implantação da gestão por competências e a evolução de quais foram obtidos ao longo dos anos, se houve mudança de expectativas quanto aos benefícios ou até mesmo se houve ocorrência de algum que não havia sido previsto.

Por fim, recomendam-se, também, a realização das seguintes pesquisas para continuidade na compreensão dos benefícios da gestão por competências em organizações públicas: (i) identificar variáveis contextuais que influenciam a obtenção dos benefícios da gestão por competências, tais como tempo de implantação, apoio da alta administração, grau de maturidade da implantação; (ii) realizar mensurações quantitativas dos benefícios alcançados por órgãos públicos, podendo ser tanto por meio

de aplicação de questionário para identificar a percepção dos diferentes atores (responsáveis pela implantação, alta administração, gestores e servidores) quanto da apuração de indicadores de desempenho resultantes das ações de GC; (iii) ampliar a pesquisa para organizações públicas em outros Estados Brasileiros, nas diferentes esferas de poder e nos diferentes níveis da federação (federal, estadual e municipal).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, J. L., Woortmann, M. F. & Silva, M. L. F. (2017). Quebrando paradigmas na gestão de pessoas do poder judiciário cearense: gestão de competências, gestão de desempenho e o mérito na ascensão na carreira. In *X Congresso CONSAD*, Brasília, DF, Brasil.

Andrade, C. R. & Ckagnazaroff, I. B. (2014). Gestão por Competências no Setor Público? O Caso dos Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais. In *XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Ayres, S. M. P. M. & Silva, A. B. (2013). Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito da IFES. In *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Brasília, DF, Brasil.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 70ª ed. São Paulo: Edições 70.

Brandão, H. P. (2012). Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.

Brasil (2006). Presidência da República, Decreto 5707, de 23.02.2006, Diário Oficial da União, Seção 1, p. 3, Brasília.

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.

Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. S., & Silva, K. I. B. (2016). *Gestão por competências*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carmo, L.J.O; de Assis, L.B.; Martins, M.G.; Saldanha, C.C.T.; Gomes, P.A. (2018) Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69 (2), 164-192.

Ceribeli, H. B., Maciel, G. N., Guillarducci, C. A. (2017). Gestão por competências no Brasil: um estudo multicascos. *Reuna*, 22(4), 20-39.

Dutra, J. S., Dutra, T. A., Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.

Favorini, F. B., Silva, R. T. & Crepaldi, A. M. (2014). Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(2), 128-142.

Fonseca, D. R., Camões, M. R. S. & Meneses, P. P. M. (2014). Cinco Fatores Institucionais e seus Desafios à Implementação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. In *VI Encontro de Administração Pública e Governança*, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Getha-Taylor, H. (2010). Competency management in the US Federal Government, K.U. Leuven, *Public Management Institute*, 1(9).

- Haliah; Nirwana (2019). The development of good governance model for performance improvement. *International Journal of Excellence in Government*, 1(1), 21-36.
- Landfeldt, I. M. P., & Odellius, C. C. (2017). Gestão Por Competências Em Universidades Públicas Federais. In *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Curitiba, PR, Brasil.
- Lima, D. M. S., & Melo, J. A. M. (2017). O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. *Revista Gestão Industrial*, 13(4), 26-49.
- Marques, A. F. & Rodrigues, A. C. (2018). O impacto do sistema de gestão do desempenho nas relações laborais no contexto da administração pública: perspectivas encontradas na literatura. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 12(31), 2121-2151.
- 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. V *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador-BA.
- Mendonça, I. O., Mendes, C. A. S. & Deboça, L. P. (2017). Gestão por competências nas Universidades Federais Mineiras: uma análise a partir dos planos de desenvolvimento institucional. In *XX Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., & Isidro-Filho, A. S. (2018). Panorama da gestão por competências na administração pública brasileira. XXI Seminários em Administração, São Paulo-SP.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O. & Oliveira, C. A. A. M. (2019). Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 13(34), 2766-2792.
- Montezano, L. & Silva, B. M. (2018). Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competência na Justiça Eleitoral. *Encontro de Administração da Justiça*. Brasília - DF, Brasil.
- Parada, A. A., Alperstedt, G. D. & Feuerschütte, S. G. (2010). Os saberes dos secretários de juizados especiais víveis catarinenses frente à proposta do novo serviço público. *Revista Alcance*, 17(4), 401-415.
- Perseguino, S. A. & Pedro, W. J. A. (2017). Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia & Sociedade*, 13(29), 22-44.
- Rocha, G. B., Passador, C. S., & Shinyashiki, G. T. (2017). What is the Social Gain from Competency Management? The Employees' Perception at a Brazilian Public University. *Revista de Administração*, 52(3), 233-245.
- Sakamoto, C. A. C., Ferreira, B. F., Zacharias, C. G., Silva, J. C., Alves, P., Rodrigues, H. G. & Kappel, L. B. (2014). As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. *Revista Economia e Gestão*, 14(37), 53-79.
- Sena, G. A. & Cunha, N. R. S. (2015). Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira: uma análise da experiência da Justiça Eleitoral. In *XXXIX Encontro da ANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Silva, D. L., Gonçalves, G. D. M. A. & Coelho Júnior, F. A. (2018). Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. *Encontro da ANPAD*, Curitiba, PR, Brasil.

- Silva, N. G., Droval, C., Quintana, R. C., Petezak, S. M. F. & Pólvara, R. P. (2015). Gestão por Competências: a experiência em um órgão do Judiciário. In *V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, Brasil.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Tuzzo, S. A., & Braga, C. F. (2016). O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 4(5), 140-158.
- Ubeda, C. L. & Ferreira, P. V. J. (2016). A perspectiva da competência na gestão estratégica de pessoas em organizações públicas: um estudo bibliométrico. In *XIX Seminários de Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Velarde, J.C.C., Lafuente, M., Longo, F., & Schuster, C. (2014). The future agenda: Strategies and key tasks for enhancing the civil service in latin America. In: 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).
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241-273.