

**MOTIVOS E CENÁRIO QUANTO À IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS ADOTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ESTUDO
MULTICASCOS EM DIFERENTES ESFERAS DE PODER**

LANA MONTEZANO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

IURI SIVINSKI PETRY

MOTIVOS E CENÁRIO QUANTO À IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ADOTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ESTUDO MULTICASCOS EM DIFERENTES ESFERAS DE PODER

1. INTRODUÇÃO

A gestão por competências (GC) é um modelo utilizado internacionalmente, tanto no setor público como no privado. As origens desse uso de gestão remetem aos anos de 1980 dos Estados Unidos e Reino Unido, no setor privado, tendo uma variação vasta tanto em seu desenvolvimento de modelos quanto em definições conceituais (Hondegheem, Horton & Scheepers, 2006). Trata-se de um modelo de gestão dinâmico que busca modernizar as organizações em virtude do desafio de acompanhar as mudanças contextuais (Carbone, Tonet, Bruno & Silva, 2016).

Capaldo, Iandolli e Zollo (2006) elucidam a experiência do setor público italiano onde foi percebida a necessidade – especialmente nos setores de recursos humanos – de adotar novas práticas gerenciais em busca de melhor qualidade de serviço e eficiência. Acrescentam que tais modernizações não são atingidas apenas com a renovação de infraestrutura e processos, mas dependem também de mudanças organizacionais e culturais profundas pela devida implantação de práticas gerenciais de recursos humanos orientadas para visão de serviço e cliente.

A utilização internacional da gestão por competências é estimulada em países como Bélgica, Estados Unidos, França e Reino Unido, desenvolvendo modelos específicos, de acordo com a cultura social e política das nações (Capuano, 2015). Sua valorização deve-se por compreender uma tecnologia pioneira para a gestão de pessoas (GP), onde integra seus subsistemas em uma linguagem, sendo possível realizar processos como movimentação, contratação, captação, avaliação, desenvolvimento e planejamento de força de trabalho pelo uso das competências (Getha-Taylor, 2010; Skorková, 2016; Lee & Kim, 2018).

A Administração Pública Brasileira tem expandido o uso da gestão por competência no gerenciamento de pessoas. Sendo a eficiência um dos princípios da Administração Pública, a melhoria do serviço público é um objetivo sempre presente, à medida que moderniza suas práticas de gestão. Nesse sentido, o *Decreto nº 5.707/2006*, instaurando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, foi um marco legal para utilização de competências no contexto público. Além disso, foram publicados normativos específicos para diferentes esferas de poder para regulamentar o uso das competências para os órgãos, como é o caso da Resolução CNJ 192/2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2014) para o poder Judiciário e o Acordo de resultados do Conselho Nacional do Ministério Público que orienta sobre a implantação da Gestão por Competências no Ministério Público (CNMP, 2014). Tem-se ainda como marco normativo o Acórdão do Tribunal de Contas da União 3023/2013 (TCU, 2013) que trata da governança de gestão de pessoas de organizações públicas e aborda o uso de competências para GP.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Devido à relevância do tema de Gestão por Competências para organizações públicas, há indicações de necessidade de investigações sobre a temática neste contexto (Mello, Fonseca & Santos, 2015; Landfeldt & Odellius, 2017; Montezano, Marques, Silva & Isidro-Filho, 2018; Montezano & Silva, 2018). Há recomendações específicas quanto à realização de pesquisas que investiguem as práticas de GC nas organizações públicas (Mendonça, Mendes & Deboça, 2017), inclusive em diferentes esferas de poder (Montezano, Medeiros & Isidro-Filho, 2018).

Um modelo de GC é específico de acordo com o contexto organizacional, sendo pouco provável a existência de um modelo universal de competências para o setor público (Capuano, 2015), apesar de ser um modelo que contempla a possibilidade de utilização em diferentes

subsistemas de gestão de pessoas (Brandão & Bahry, 2005; Carbone et al., 2016). No entanto, o Decreto 5.707/2006 direciona o uso de competências apenas em processos de desenvolvimento de pessoal. Mesmo assim, algumas organizações têm aproveitado e investindo no uso de competências em outros subsistemas (Landfeldt & Odelius, 2017; Perseguino & Pedro, 2017; Montezano, Marques, Silva & Filho, 2018). Portanto, cabe também ao problema de pesquisa presente entender as etapas de interesse das organizações públicas acerca do modelo de GC. Tem-se ainda que apesar da existência dos normativos publicados serem influenciados pela valorização dos benefícios da GC, é questionado se as organizações têm implantado por exigência legal ou pelo reconhecimento dos benefícios.

Por isso, transcorrida mais de uma década do marco legal do uso de competências no contexto público, faz-se mister compreender o processo de implantação do modelo de GC nas organizações públicas, a fim de averiguar as motivações e práticas adotadas. Sendo assim, o objetivo deste artigo é investigar os motivos que levaram a implantar a gestão por competências, bem como identificar o cenário quanto à implantação de ações vinculadas a este modelo em organizações públicas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão por competências

A gestão por competências subsidia a gestão de pessoas em seus subsistemas, propondo a integração de processos por meio de uma linguagem única – a de competências, insumo fundamental para a GP (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips & Odman, 2011; Skorková, 2016; Dutra, Dutra & Dutra, 2017). De acordo com Brandão e Bahry (2005), a GC orienta esforços para “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional – as competências necessárias à consecução de seus objetivos”. Na definição, os verbos apresentados no infinito referem-se a processos da gestão de pessoas, como, por exemplo, planejamento de força de trabalho, captação de pessoas, capacitação e avaliação de desempenho. As competências necessárias ao alcance dos objetivos são as finalidades desses processos. Nesse sentido, objetiva-se captar pessoas que dominam competências necessárias, avaliar o desempenho das competências necessárias e, em caso de baixo desempenho, desenvolvê-las nos colaboradores. De maneira semelhante, Carbone et al. (2016) definem a proposta essencial de um modelo de GC como a identificação das competências organizacionais essenciais para o sucesso corporativo, ramificá-las em competências profissionais e desenvolvê-las em seus colaboradores.

Para Almeida, Catto, Rosa, Monteiro e Hassmann (2015), parte fundamental da GC é gerenciar as lacunas entre competências desejadas e as existentes na organização, contribuindo com a área de gestão de pessoas à medida que integra os subsistemas para atingir os objetivos organizacionais. Ao pesquisar os modelos de GC disponíveis na literatura, identificou-se o modelo de Brandão e Bahry (2005), o qual foi proposto para o contexto brasileiro. A partir dele, foi elaborada a Tabela 1, com seis etapas gerais com alguma adaptação para alocação da correspondência de outros modelos identificados, com a respectiva descrição referente a etapa correspondente.

Tabela 1.

Modelos de GC por etapas, autores e descrição

Etapa	Referencial teórico	Descrição
Análise de contexto	Guimarães, Borges-Andrade, Machado e Vargas (2001)	Define a estratégia da organização, visão geral, foco de negócio, modelo de gestão, indicadores de performance organizacional e competências essenciais da organização.

Etapa	Referencial teórico	Descrição
Análise de contexto (cont.)	Brandão e Bahry (2005)	Indica a formulação da estratégia da organização, definindo missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Acrescenta a definição de indicadores de desempenho e metas nessa fase.
	Campion et al. (2011)	Define os objetivos, missão, visão, valores e estratégia da organização, considera o contexto organizacional para identificar competências que busquem vantagem competitiva, alinhadas à estratégia.
	Almeida et al. (2015)	Identifica a estratégia organizacional, por meio de pesquisa documental, analisando o conteúdo da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.
	Guimarães et al. (2001)	Diagnostica as competências humanas a partir da identificação das competências essenciais da organização.
	Brandão e Bahry (2005)	Identificam-se as competências necessárias para os objetivos formulados e as já existentes. Após, estabelece-se a lacuna de competência a partir da diferença entre as necessárias e as existentes.
Diagnóstico de competências	Campion et al. (2011)	Define os modelos de competências por famílias de cargos, tanto das técnicas quanto das de liderança, com especificação dos respectivos comportamentos associados ao conhecimento, experiência, habilidade e atitude e características pessoais.
	Santos (2011)	Sugere a identificação de competências organizacionais, seguida das competências dos processos de trabalho e das competências profissionais dos cargos, aplicando uma matriz de impacto para alinhar o desempenho individual com organizacional. Além de contemplar o mapeamento das “brechas” de competências, entre as desejadas e as atuais.
	Almeida et al. (2015)	Realiza diagnóstico das competências essenciais para alcançar a estratégia organizacional, atribuindo grau de importância por departamento, cargo e competência. O mapeamento de competências organizacionais, departamentais e humanas visa diagnosticar a lacuna entre as competências identificadas como essenciais e as existentes na organização.
Captação de competências	Guimarães et al. (2001)	Contrata e desenvolve competências externas.
	Brandão e Bahry (2005)	Refere-se à seleção e integração de competências externas à organização, a fim de suprir as lacunas de competências identificadas.
	Carbone et al. (2016)	Seleciona e capta perfis de competência próximos aos desejados pela organização.
Desenvolvimento de competências	Guimarães et al. (2001)	Desenvolve as competências internas.
	Brandão e Bahry (2005)	Objetiva aprimorar as competências internas existentes na organização, visando a superação das lacunas identificadas.
	Carbone et al. (2016)	Desenvolve as competências específicas a serem desempenhadas pelo indivíduo em sua atuação profissional.
	Guimarães et al. (2001)	Acompanha e avalia para auxiliar no <i>feedback</i> de todo o processo do modelo de gestão, realizado de forma contínua.
Acompanhamento e avaliação	Brandão e Bahry (2005)	Acompanha e apura os resultados alcançados, a partir dos respectivos indicadores estabelecidos, observando alcançar os objetivos estipulados. Compara-se os resultados obtidos com os esperados.
	Campion et al. (2011)	Utiliza indicadores de comportamento para medir e mensurar o desempenho.
	Almeida et al. (2015)	Avalia as competências em 360 graus, com a opinião de cada colaborador que compõe sua rede de contato no âmbito organizacional.
	Carbone et al. (2016)	Avalia o desempenho das competências funcionais, para subsidiar a validação/certificação que o indivíduo domina a competência.

Etapa	Referencial teórico	Descrição
Retribuição	Guimarães et al. (2001)	A partir da formulação de planos operacionais e de gerenciamento e respectivos indicadores de desempenho, é formulada a remuneração de equipes e indivíduos.
	Brandão e Bahry (2005)	Inclui a possibilidade de reconhecimento, premiação e/ou remuneração os detentores das competências que mais auxiliaram o alcance dos objetivos estratégicos.
	Almeida et al. (2015)	A partir da avaliação, são certificadas as competências desempenhadas profissionalmente.
	Carbone et al. (2016)	O indivíduo com a competência funcional certificada é recompensado devidamente pelo alcance do desempenho pactuado, de forma a motivá-lo a reaplicar suas competências no cotidiano de trabalho.

Fonte: Elaboração própria, com base nos referenciais indicados.

A etapa Análise de contexto foi nomeada a partir de adaptações da primeira etapa do modelo de Brandão e Bahry (2005), originalmente sendo Formulação da estratégia organizacional, em função de que esta é uma etapa de Gestão Estratégica definida independente da implantação do modelo de GC. Todavia, o alinhamento da estratégia com o modelo de GC, definindo as competências essenciais, aparece como primordial em modelos apresentados na Tabela 1. Esse alinhamento direciona as políticas da gestão de pessoas, seus planos táticos e ações, visando o alcance dos objetivos estratégicos, além de ser um determinante da vantagem competitiva da organização (Fleury & Fleury, 2004; Carbone et al., 2016).

As três etapas com maiores recorrências nos modelos encontrados foram a Análise de contexto, Diagnóstico de competências e Acompanhamento e avaliação. Por também basear suas etapas propostas no modelo de Brandão e Bahry (2005), Carbone et al. (2016) explora, de forma autoral, as etapas a partir de captação. As etapas de Captação de competências e Desenvolvimento de competências tiveram as mesmas três referências, visto que o foco do modelo de Almeida et al. (2015) é a certificação de competências. Além disso, tem-se que diagnóstico subsidia os processos de captação e desenvolvimento das competências.

Apesar de abordarem a existência de lacunas de competências, os modelos não sugerem priorização para sua superação, algo estratégico para direcionar esforços de maneira mais efetiva. Critérios como o impacto da competência na eficiência institucional e sua aderência ao negócio da organização, além da própria lacuna de competências devem ser considerados para subsidiar uma tomada de decisão com melhor direcionamento de recursos (Montezano, Amaral & Isidro-Filho, 2017).

Ainda sobre o diagnóstico de competências, Montezano e Abbad (2019) propõem a necessidade de incluir nesta etapa a identificação de fatores que influenciam a expressão de competências, com intuito de identificar variáveis situacionais e individuais que interferem na expressão, e assim poder propor soluções de superação mais adequadas das lacunas apontadas no diagnóstico, sejam para disponibilização das competências ou das condições para que elas sejam expressadas no contexto laboral. Com isso, as autoras indicam que as organizações poderão evitar desperdício de recursos realizando ações, como por exemplo de desenvolvimento de competências, que poderiam ser resolvidas de outra forma.

3.2 Gestão por competências na Administração Pública

A governança tem sido um tema explorado no setor público, principalmente pelo princípio de transparência a ser difundido pelo estabelecimento de políticas. A cobrança da utilização transparente e eficiente dos recursos públicos é crescente por parte da sociedade, tornando a governança aplicada ao setor público uma alternativa válida, garantindo que os objetivos planejados sejam atingidos, com uma estrutura organizacional bem projetada,

controlada e supervisionada, além de um processo de prestação de contas eficiente (Barbosa & Faria, 2018). Dado que a governança de pessoas consiste no “conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas” (TCU, 2013), logo, os modelos de GC subsidiam o aprimoramento e qualificação da governança de pessoas, à medida que são desenvolvidas e implementadas nas organizações (Silva, Gonçalves & Coelho Junior, 2018).

A implantação de modelo de gestão por competências no setor público é valorizada por proporcionar vantagens como: integrar a contratação, avaliação e desenvolvimento em uma metodologia, possibilita maior clareza acerca da expectativa da organização aos colaboradores, melhorando a comunicação de forma única, garantindo, também, maior valorização e profissionalismo à área de gestão de pessoas (Skorková, 2016).

Como experiência do governo belga, Beeck e Hondeghem (2010) apresentam o *5+1 Modelo de Competências*, com cinco dimensões de competências próximas a todas as funções e não são diretamente ligadas ao cargo – transversais ou genéricas – e a dimensão das competências técnicas, onde encontram-se habilidades e conhecimentos específicos por função. Outrossim, as competências recebem níveis de complexidade e impacto, níveis gerenciais e são utilizadas em múltiplos subsistemas da gestão de pessoas. Semelhante, o modelo utilizado pelos Países Baixos se aproxima em definições, como a integração vertical – alinhamento entre as competências e a estratégia organizacional – e horizontal – entre os processos de GP (Leisink, 2010)

Os fatores que motivam as organizações públicas a implantar um modelo de gestão por competências variam. Em estudos empíricos, os resultados apontam o principal fator para a implantação como a demanda legal (Landfeldt & Odelius, 2017; Montezano et al., 2018). No âmbito do poder Judiciário, onde o Decreto nº 5.707 não exerce obrigatoriedade, o principal motivador foi o cumprimento de recomendações de órgãos de controle, além do reconhecimento dos benefícios consequentes à implantação, inspiração em referências externas, o aprimoramento da gestão de pessoas como área mais estratégica e necessidade de melhoria nos processos de capacitação (Montezano & Silva, 2018).

Em pesquisa realizada pelo TCU (2013), quanto à governança de gestão de pessoas, apenas 13% das organizações realizaram análises de alinhamento estratégico para os processos de GP e 76% das organizações não realizam lacunas de competências.

Acerca dos modelos de GC utilizados na Administração Pública, Landfeldt e Odelius (2017), em sete universidades públicas federais, identificaram principalmente o de Brandão e Bahry (2005) em quatro universidades. O uso do Guia de Mapeamento de Competências, incluso no Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências, disponibilizado pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 2013, foi utilizado em duas. Sobre as etapas implantadas, as únicas presentes em toda a amostra foram Diagnóstico do Cenário Organizacional, Definição do modelo a ser utilizado e Mapeamento das competências funcionais necessárias. Definição dos grupos de trabalho e Mapeamento das Competências Organizacionais foram as segundas etapas mais frequentes nas universidades, enquanto Retribuição às competências dos servidores não foi implantada em nenhuma universidade.

No trabalho de Perseguino e Pedro (2017), com uma amostra de oito Universidades Federais (UF), para o desenvolvimento do modelo de GC, referenciais de autores como Brandão foram utilizados cinco vezes, enquanto Carbone foi o segundo mais citado, com três referências. A etapa implantada com maior presença pelas UF foi o Plano de Desenvolvimento Institucional, com seis universidades. A segunda foi o Sistema de Informação de Suporte, em quatro UF, seguida de Avaliação de Desempenho e Mapeamento de Competências, presente em três (sendo que duas não explicitaram se realizaram o mapeamento ou não), e o Plano de Desenvolvimento

e Capacitação, em duas. A etapa de Recrutamento e Seleção não foi implantada por nenhuma UF, apesar de ser compreensível sob luz das disfunções e limitações do concurso público (Coelho & Menon, 2018).

Ainda no contexto de Ensino Superior, Montezano et al. (2018) identificaram, por meio de estudo quantitativo, que dentre os 90,5% dos Institutos Federais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, apenas 7,9% realizaram alguma ação para implantação da gestão por competências e que 89,5% pretendem desenvolver e adotar o modelo, sendo que pelo menos 70% deles pretendem usar as competências para os processos de Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Movimentação interna de pessoal. Pelo menos 70% pretende realizar identificação de competências organizacionais e de profissionais, além de realizaram ações de aprendizagem com foco nas lacunas de competências.

Em pesquisa realizada por Montezano e Silva (2018) em 16 Tribunais Eleitorais que possuem ações de GC, identificou-se que, em pelo menos 75% desta amostra, as organizações realizaram as ações de identificação de competências organizacionais e profissionais, mensuraram lacunas de competências profissionais, elaboraram plano de capacitação por competências e realizaram ações de aprendizagem com base nas lacunas.

4. METODOLOGIA

Com vistas ao alcance do objetivo proposto, adotou-se pesquisa teórica-empírica descritiva com recorte transversal e abordagem qualitativa para descrever o fenômeno da implantação da gestão por competências em organizações públicas, sob a ótica dos profissionais que atuam em áreas ou projetos sobre a temática nos seus órgãos.

Dentre o público-alvo de organizações públicas federais, buscou-se identificar as que possuem experiências de GC por meio de publicações em sites institucionais, bem como de casos divulgados em eventos sobre a temática na administração pública. Inicialmente foram selecionadas, de forma intencional, 10 organizações das diferentes Esferas de Poder. Durante as coletas de dados com estas organizações, foram indicados sete outros casos de experiências na administração pública que poderiam contribuir com a pesquisa, inclusive de organizações que são utilizadas como benchmarking para desenvolvimento dos modelos de GC na Administração Pública. Com isso, a amostra da pesquisa totalizou em 17 organizações públicas federais sediadas no Distrito Federal, sendo 11 do Poder Executivo, três do Judiciário, uma do Legislativo, e duas autônomas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais ou em grupo (de duas a quatro pessoas) com os profissionais responsáveis pela implantação ou da área que possui atribuições relativas à GC nas organizações, totalizando em 26 participantes, dos quais 69,2% são do sexo feminino; a escolaridade da maioria é a especialização (61,5%); possuem idade média de 41,2 anos (DP=7,8), tempo de serviço médio no órgão de 9 anos (DP=7,5) e experiência com a temática em média de 5,7 anos (DP=3,2), além de que a metade deles possuem função de gestão, e os demais tem-se 34,6% de cargos de nível superior e 15,4% de nível médio.

Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas abertas, visando identificar quando e os motivos da implantação e as ações de Gestão por Competências implementadas pela Organização, além de perguntas quanto ao perfil do respondente. A maioria dos entrevistados consentiram a gravação durante a coleta dos dados, mediante acordo da garantia do sigilo dos dados individuais, e o registro foi transcrito para o tratamento dos dados. Ressalta-se que em apenas uma entrevista foram utilizados os registros realizados durante a coleta.

Utilizou-se a análise de conteúdo temática de Bardin (2016) como técnica para análise dos dados, em que foi realizada a pré-análise para separar os núcleos de sentido dos relatos

quanto aos motivos e às etapas utilizadas, para posterior categorização considerando os critérios de homogeneidade, pertinência e exclusão. Com base nesta análise, foram definidas duas estratégias de categorização: (i) a *posteriori* para os motivos da implantação, ou seja, foram definidas a partir dos dados coletados para posterior comparação com os referenciais teóricos; (ii) a *priori* para categorias e a *posteriori* para subcategorias das etapas de implantação, pois a partir do referencial teórico foram elencadas etapas e subetapas de diferentes modelos existentes e recomendações de melhorias, e em seguida buscou-se enquadrar os relatos em cada etapa/subetapa. Além disso, a partir da análise dos dados também foi necessário dividir subetapas para maior clareza do que vem sendo adotado pelas organizações. Outro aspecto que emergiu da análise dos dados refere-se ao fato de que, apesar de ter sido perguntado sobre ações implementadas, os participantes relataram também ações que pretendem executar, bem como ações que não pretendem adotar na organização. Este processo de categorização foi realizado em planilhas de Excel, em que cada relato possui identificação codificada da Organização Pública (OP) participante (n – número da organização). Ressalta-se que houve análise preliminar por um pesquisador, e posterior complemento e validação por outro pesquisador especialista na temática de GC e em análise de conteúdo.

E ainda, a partir dos relatos, foi possível identificar tanto o ano que foi realizada alguma ação inicial para tentativa de implantação, assim como de ações que passaram a considerar a implantação efetiva e contínua da GC, permitindo a produção de gráficos que serão apresentados na Análise de resultados.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, buscou-se ter uma visão geral de quando as organizações públicas começaram a realizar alguma ação para implantação da Gestão por Competências. Observou-se que, em média, há 11 anos (DP=5) as organizações participantes realizaram iniciativas relacionadas à GC, sendo que a OP13 foi a primeira em 1995. As últimas a iniciarem foram a OP3, OP8 e OP17 no ano de 2014. Tem-se ainda que, na amostra estudada, as Organizações do Poder Executivo tiveram as primeiras iniciativas, seguidas do Poder Judiciário, Legislativo e Autônomas. A Figura 1 apresenta o gráfico dos anos de início e da efetiva implantação nas Organizações, bem como as linhas de referência de normativos relacionados à GC.

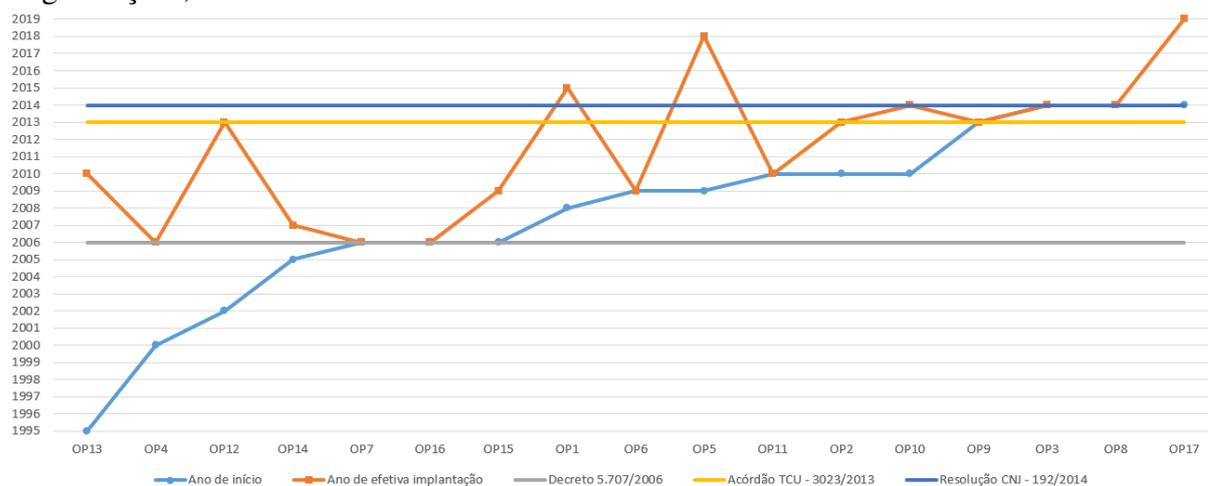


Figura 1. Anos de início e efetiva implantação da Gestão por Competências nas Organizações Públicas pesquisadas

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Ao analisar a Figura 1, tem-se que mesmo sem normativos publicados, quatro organizações já haviam começado a realizar alguma ação para adoção da GC. No entanto, somente após o Decreto 5.707/2006 que passaram a ter ações mais efetivas, sendo reforçado

após o Acórdão do TCU 3.023/2013. Pode-se observar, ainda, que sete organizações indicaram o mesmo ano para alguma ação inicial e a efetiva implantação da GC, enquanto que oito organizações indicaram que chegou a ocorrer interrupção durante o processo de implantação, enquanto as outras duas que não tiveram interrupções indicaram diferenças temporais entre o início e a efetiva implantação devido ao fato das primeiras ações serem relacionadas a preparação para o desenvolvimento do modelo a ser adotado. Dentre as que possuem alguma diferença temporal, tem-se que levaram em média de 6,5 anos (DP=4,1) do início até a considerarem como efetiva implantação, sendo que variou de 2 a 15 anos

As organizações relataram que essa diferença temporal, com ou sem interrupção, foram decorrentes das diversas dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas para implantação, sendo relatados os seguintes aspectos: falta de maturidade organizacional, falta de apoio da alta administração, limitações na apresentação de resultados à alta administração, necessidade de realizar estudos para elaboração do modelo a ser utilizado, as principais referências com experiências de sucesso serem de organizações privadas dificultando a aplicação prática para o contexto público, dificuldades para contratação de apoio externo, mudanças na legislação de pessoal.

Apesar das dificuldades enfrentadas, as organizações apontaram os motivos que impulsionaram a adoção de ações de relativas à Gestão por Competências, tanto na fase inicial quanto nos momentos que retomaram após algum período de interrupção. A análise dos dados permitiu identificar 22 motivos agrupados em cinco categorias, as quais são apresentadas na Tabela 2, incluindo a descrição das categorias e a quantidade de organizações que relataram a ocorrência do motivo para a GC.

Tabela 2

Motivos de implantação da Gestão por Competências nas Organizações pesquisadas

Categoria	Descrição da categoria	Motivos	Qtd
Atendimento de interesses dos servidores	Motivado por demandas de servidores identificada em pesquisas de diagnóstico na organização e manifestações espontâneas.	Demanda de servidores (resultado de pesquisa de qualidade de vida)	1
		Demanda de servidores por meritocracia	1
Cumprimento legal e normativo	Motivado por fundamentações legais, como o Decreto 5.707/2006 e normatizações de órgãos centrais de esfera de Poder específica, além de recomendações de órgãos de controle para a conformidade às normas vigentes.	Fundamentado no Decreto 5.707/2006	9
		Determinação legal de órgão central (Resolução CNJ 192/2014)	2
		Recomendação de órgão de controle para melhoria da governança de gestão de pessoas (Ex: TCU - Acórdão 3.032/2013)	5
		Desejo de melhorias para a gestão pública	2
		Marco qualitativo na gestão de pessoas (organicidade)	1
Melhorias de gestão	Motivados pelos benefícios de melhorias na gestão e resultados organizacionais que a GC pode proporcionar.	Melhorias no desempenho da organização	1
		Necessidade de desenvolvimento de servidores	2
		Necessidade de melhorias nos processos de gestão de pessoas	8
		Reconhecimento dos benefícios do modelo de gestão por competências	10
		Solução para alocação de novos servidores provenientes de concurso público	1
		Valorização do servidor	1

Categoria	Descrição da categoria	Motivos	Qtd
Referências da literatura e de outras organizações	Motivados por conhecimento de referências de publicações de livros e artigos científicos, bem como de casos bem-sucedidos de diferentes organizações (públicas ou privadas; nacionais ou internacionais).	Referências da literatura	1
		Referências de experiências anteriores em gestão por competências na iniciativa privada	1
		Referências de experiências de organizações internacionais	4
		Referências de experiências em organizações privadas	1
		Referências de outras organizações públicas	1
		Característica da organização de ter foco em inovação de modelos de gestão	1
Visão estratégica e inovadora da organização	Motivados pela característica da própria organização em ter foco estratégico e adotar modelos de gestão inovadores para melhorias organizacionais.	Necessidade de foco e alinhamento estratégico da gestão de pessoas por meio da GC	2
		Vinculação da implantação a um objetivo do Planejamento Estratégico	4
		Visão de tendência do uso do modelo para gestão de pessoas	3

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Apesar da necessidade de cumprimento legal ser um forte direcionador das ações da administração pública, o mesmo foi indicado por 12 organizações distintas, pois algumas elencaram mais de um motivo dentro da mesma categoria, enquanto que o reconhecimento à possibilidades de melhorias de gestão foi relatado por 14 organizações, denotando indícios da preocupação do setor público em aperfeiçoar sua gestão para ofertar melhores serviços à sociedade, alinhado aos achados de Montezano e Silva (2018). Isso é reforçado com o fato de nove organizações terem indicado motivos relacionados à visão estratégico e inovador da sua atuação. Ao comparar os motivos de implantação com o período que iniciaram, observa-se que as primeiras organizações a começaram alguma ação, antes mesmo do Decreto, são as que apresentaram motivações referentes ao perfil inovador e no foco de aperfeiçoamento da gestão.

Os motivos mais recorrentes na categoria de melhorias de gestão foram o reconhecimento dos benefícios do modelo de GC em 10 organizações e a necessidade de melhorias nos processos de gestão de pessoas em oito organizações, o que remete a percepção dos benefícios que a adoção deste tipo de modelo de gestão podem propiciar também para a administração pública, além da possibilidade de aplicabilidade da GC neste contexto. Este cenário de possíveis ganhos levou ao estudo, elaboração e publicação do Decreto 5.707/2006 para reforçar a necessidade do uso da gestão por competências na administração direta federal. Este normativo foi um marco que fundamentou nove organizações a implantarem a GC.

Outro motivador em cinco organizações foram as referências de benchmarking de experiências de outros órgãos, sejam público ou privados, nacionais ou internacionais, bem como de publicações acadêmicas e de livros com relatos de casos bem sucedidos, os quais serviram de exemplo para o desenvolvimento dos respectivos modelos nas organizações. Também pode-se identificar a categoria de atendimento de demandas dos próprios servidores quanto à necessidade de utilizar o modelo de GC para melhorias aos profissionais.

Uma outra análise realizada foi a ocorrência dos motivos em cada Esfera de Poder, a partir da Figura 2, a qual foi considerada a presença de pelo menos um dos motivos das categorias nas organizações participantes. Tem-se que no Poder Legislativo o único motivador foi a possibilidade de melhoria de gestão, no Judiciário e Autônomo todas as organizações apontaram o aspecto do cumprimento legal e normativo, e no Executivo a maioria das organizações (81,8%) também indicaram a melhoria de gestão.

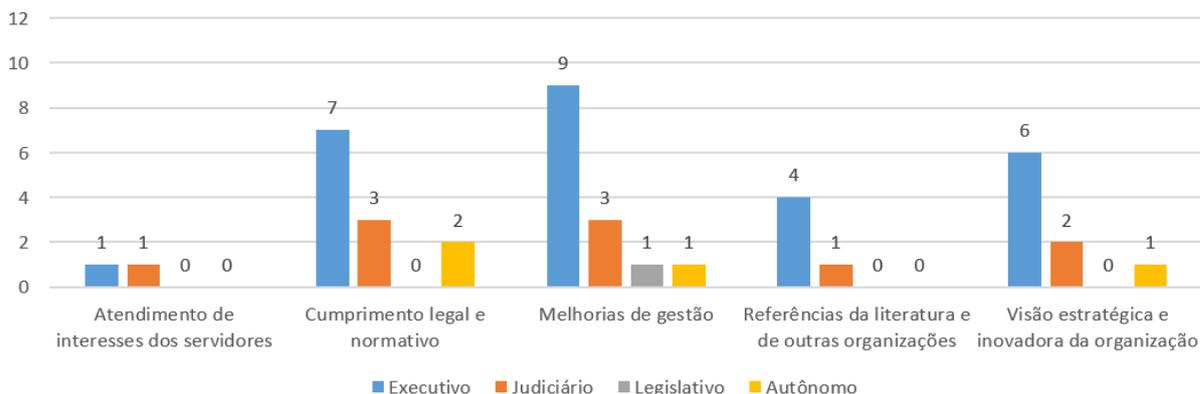


Figura 2. Quantitativo de organizações, por Esfera de Poder, em relação aos motivos de implantação

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Em relação às etapas da Gestão por Competências, a Tabela 3 apresenta o quantitativo das organizações participantes que apresentaram algum relato indicando ter realizado alguma ação relacionada às etapas de GC consolidadas a partir do referencial teórico, bem como relatos de que pretendem ou não realizar alguma ação.

Tabela 3

Quantitativo de Organizações quanto à implantação das etapas de GC

Etapas da GC	Realizou	Pretende	Não pretende
1. Análise de contexto	1	1	0
2. Diagnóstico de competências	16	14	2
3. Estratégias organizacionais de superação de lacunas	4	2	0
4. Trajetória profissional e trilhas de aprendizagem	4	12	0
5. Suporte organizacional	0	0	0
6. Captação de pessoal por competências	8	12	0
7. Desenvolvimento de competências	12	6	0
8. Desempenho de competências	4	12	1
9. Reconhecimento de competências	4	14	9
10. Governança de gestão de pessoas por competências	4	2	0

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

Percebe-se que a etapa de Diagnóstico de competências é a que possui mais organizações (94,1%) que realizaram alguma ação, seguida do Desenvolvimento de Competências em 70,6% das organizações participantes. Este resultado pode ser decorrente do motivo relacionado ao Decreto 5.707/2006 que contempla na definição de gestão por competências o foco na capacitação dos servidores, e como a definição das competências, vinculada à etapa de diagnóstico, é uma premissa para realizar ações de capacitação, ela acaba sendo uma das primeiras ações realizadas para implantação de modelos de GC. No entanto, apesar de terem sido relatados motivos relativos às melhorias de gestão, inclusive de aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas, identificou-se poucas experiências realizadas de desempenho e reconhecimento por competências, e pouco mais da metade das organizações com alguma ação de captação de pessoal.

Ao analisar o que as organizações pretendem adotar, as etapas mais recorrentes foram o próprio diagnóstico de competências e reconhecimento de competências em 14 organizações, seguida da trajetória profissional e trilhas de aprendizagem e de desempenho de competências em 12 organizações. Como pode-se perceber, existem organizações que já realizaram ações de diagnóstico e que indicaram que também pretendem realizar, devido principalmente a duas situações: (i) pretenderem realizar ações de revisão das competências necessárias, e (ii) terem realizado de um tipo de competência, como por exemplo das gerenciais e transversais, e

pretenderem realizar das outras tipologias, como das competências técnicas. Com base nas informações do que pretendem implantar, percebe-se que há uma tendência de maturidade das organizações públicas para adoção das competências em mais práticas dos subsistemas de gestão de pessoas, o que indica realmente uma busca pela melhoria dos processos de GP, indo além do uso exclusivo para desenvolvimento do servidor público, como consta no Decreto 5.707/2006, inclusive remete a uma necessidade de atualização deste normativo para adequação de diretrizes governamentais ao uso mais abrangente do modelo de gestão por competências.

Observa-se ainda que as organizações pesquisadas não realizaram nenhum tipo de ação de suporte organizacional, com base na identificação e mensuração dos fatores que influenciam a expressão de competências, conforme proposto por Montezano e Abbad (2019). Este é um aspecto que as organizações públicas precisam repensar em função de que ações de suporte organizacional podem contribuir com melhorias da expressão de competências, e evita desperdício de recursos.

Outro aspecto que também é incipiente na prática das organizações pesquisadas diz respeito à governança de gestão de pessoas por competências, principalmente referente ao processo de acompanhamento e avaliação do uso deste modelo nas organizações, bem como a análise do contexto, conforme havia sido identificado em pesquisa do TCU (2013).

Ainda, ao comparar com os motivos de implantação de melhorias de gestão relacionado aos benefícios do modelo de GC, percebe-se em uma visão ampla uma divergência com o fato de não pretendem implantar alguma ação de reconhecimento de pessoas por competências em nove organizações. A Figura 3 evidencia que as organizações não pretendem adotar remuneração por competência, em função de aspectos legais aplicáveis ao contexto público, conforme exemplo no seguinte relato: “*Recompensas e remuneração é difícil implementar em função das limitações legais*” (OP17). Por outro lado, consideram ser possível e relevante a utilização de recompensas não financeiras, como forma de valorizar o servidor, conforme apontado por entrevistado da OP12:

“É muito provável a valorização. Aquele sistema de Dotz, muito provável que a gente alinhe a partir do próximo ano. Mas Dotz, por exemplo, [...] você nunca pode associar a pontuação com o preenchimento da avaliação, se não a gente vai continuar tendo aquele terrível problema de desvio de avaliação que todo mundo deve ter, todo mundo tem e vai ter sempre. Você pode ter um programa de valorização. [...] Mas a recompensa não precisa ser financeira.” (OP12)

Para melhor visualização do cenário quanto à implantação da GC nas organizações pesquisadas, a Figura 3 apresenta uma matriz ilustrativa com as etapas e subetapas vinculadas por organização pesquisada, em que as células em verde representam ação realizada, a amarela que pretende realizar e a vermelha que não pretende. Ressalta-se que as cores indicadas nas etapas representam tanto a consolidação da ocorrência de alguma subetapa, como também de casos que os participantes indicaram de forma geral sobre a realização da etapa, não sendo possível representar especificamente qual subetapa poderia ser enquadrada.

Etapas/Subetapas	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11	OP12	OP13	OP14	OP15	OP16	OP17
1. Análise de contexto					■												
1.1 Contexto organizacional					■												
1.2 Contexto externo à organização					■												
2. Diagnóstico de competências	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.1 Modelagem de competências		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.2 Definição de competências organizacionais				■	■	■			■	■	■						
2.3 Definição de competências individuais necessárias	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■				■	■
2.4 Identificar fatores que influenciam expressão																	
2.5 Avaliar competências e fatores existentes	■					■		■	■	■			■	■	■		
2.6 Identificar lacunas de competências e fatores	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		
2.7 Dimensionamento de força de trabalho						■					■						
3. Estratégias organizacionais de superação de lacunas					■	■		■			■	■		■			
3.1 Priorizar lacunas a serem superadas					■	■		■			■	■		■			
3.2 Definir estratégia de superação					■	■		■			■	■		■			
4. Trajetória profissional e trilhas de aprendizagem	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■
4.1 Estabelecer trajetórias de atuação possíveis	■				■	■	■	■	■	■	■	■					
4.2 Estabelecer trilhas de aprendizagem por trajetória	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■
5. Suporte organizacional																	
5.1 Planejar melhorias de suporte organizacional																	
5.2 Implementar melhorias de suporte organizacional																	
6. Captação de pessoal por competências	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Etapas/Subetapas	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11	OP12	OP13	OP14	OP15	OP16	OP17
6.1 Realizar concurso público		■	■	■		■			■	■	■	■	■		■	■	■
6.2 Movimentar / Remover servidor	■		■	■	■	■		■	■	■		■	■	■	■	■	■
6.3 Selecionar cargos / função de gestão		■	■	■		■		■	■		■		■	■	■	■	
6.4 Integrar servidor ao trabalho								■							■		
7. Desenvolvimento de competências	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■
7.1 Definir ações de aprendizagem (plano de capacitação)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	
7.2 Planejar as ações de aprendizagem					■	■	■										
7.3 Realizar e avaliar ação de aprendizagem																	
8. Desempenho de competências	■	■	■	■		■		■	■	■	■		■		■	■	■
8.1 Avaliar desempenho por competências	■	■	■	■		■		■	■	■	■		■		■	■	■
9. Reconhecimento de competências	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■
9.1 Reconhecer e premiar competência (recompensa não financeira)	■		■	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■
9.2 Recompensar por promoção, progressão ou função gratificada ou gratificação por desempenho			■	■	■	■			■	■	■		■		■	■	■
9.3 Remunerar por competência			■	■		■			■	■	■	■	■			■	■
9.4 Certificar competência		■								■						■	
10. Governança de gestão de pessoas por competências	■	■	■					■		■							■
10.1 Estabelecer políticas gestão de pessoas por competências	■		■					■		■							■
10.2 Acompanhar e avaliar a gestão por competências																	

Figura 3. Matriz de cenário quanto à implantação das etapas e subetapas da Gestão por competências na Administração Pública

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Ao analisar o detalhamento, observa-se preponderância da subetapa de Definição de competências profissionais necessárias e da Elaboração do plano de capacitação por competências, conforme também identificado preponderância por Montezano e Silva (2018). As ações de reconhecimento, mesmo que não financeiras são incipientes, ainda mais da própria certificação de competências que é uma forma de valorização do servidor pelo domínio da competência (Carbone et al., 2016). Também se observa ações muito pontuais pretendidas quanto ao dimensionamento da força de trabalho com uso das competências.

6. CONCLUSÃO

Este artigo alcançou o objetivo proposto de identificar motivos e ações de gestão por competências em organizações públicas federais, permitindo descrever um cenário do que vem sendo realizado e planejado para utilização na amostra pesquisada.

Constatou-se que a implantação da gestão por competências no setor público tem um tempo de maturação para o desenvolvimento e efetiva implantação do momento que iniciam alguma ação, além de que há pretensão de dar continuidade na utilização de subsistemas de gestão de pessoas, além do de desenvolvimento de pessoal, conforme consta a previsão normativa no Decreto 5.707/2006.

Observou-se que apesar da fundamentação normativa ter motivado mais da metade das organizações, o principal motivo foi o reconhecimento aos benefícios da GC para o setor público. O artigo trouxe como contribuições a identificação de novas categorias que impulsionaram a adoção da gestão por competências neste contexto, como a visão estratégica e inovadora da organização e o atendimento de interesse de servidores que demandam o uso de modelo de gestão que contribua com a valorização do mesmo.

Em conformidade com achados da literatura (Pedro & Perseguinto, 2017; Montezano & Silva, 2018), esta pesquisa identificou ações vinculadas ao Diagnóstico e Desenvolvimento de competências como as mais utilizadas. Percebe-se interesse das organizações na adoção de mecanismos de recompensa não financeiras por competências, e a não intenção de realizar recompensas vinculadas a remuneração, devido a limitações legais. Além disso, há baixa utilização de ações vinculadas a análise de contexto, suporte organizacional e governança de pessoas.

Como contribuições da pesquisa, além da identificação de novas categorias de motivos para implantação, foi possível sistematizar as principais etapas e subetapas do modelo de gestão por competências e identificar um cenário quanto à implantação delas em organizações públicas federais de diferentes esferas de poder. Isso permite contribuir também com as organizações públicas no sentido de ter uma visão abrangente do que contempla um modelo de gestão por competências, com vistas a direcionar esforços que permitam sua efetiva adoção, inclusive considerando a necessidade de estabelecer processos de governança de gestão de pessoas por competências, contemplando diretrizes para acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos com a utilização deste modelo para mensuração dos seus resultados.

A pesquisa possui limitações quanto à generalização dos dados, devido ao fato de ter sido utilizada uma seleção intencional das organizações com experiências em GC há pelo menos quatro anos, portanto, o resultado não pode ser generalizado para todas as organizações da administração pública. Tem-se também a diferença da quantidade de organizações por esfera de poder. Apesar destas limitações amostrais, este estudo ainda apresentou ganhos em relação aos realizados em outras pesquisas por ser uma pesquisa com multicase conforme recomendações da literatura (Montezano, Medeiros & Isidro-Filho, 2018).

Outra ressalva sobre a pesquisa diz respeito à condução da coleta de dados com o uso de pergunta aberta sobre as ações adotadas de GC nas organizações, sem perguntas específicas questionando sobre cada uma das etapas dos modelos disponíveis na literatura. Apesar de ter sido possível apresentar um cenário abrangente quanto ao que tem sido feito pelas organizações,

as células em branco podem ser decorrente tanto da não ocorrência das ações, como também de esquecimento ao relatar as informações ou mesmo de desconhecimento sobre a abrangência de todas as etapas / subetapas vinculadas a modelos de GC da literatura.

A partir desta pesquisa, recomenda-se a seguinte agenda para futuras investigações, de modo a contribuir com o campo da gestão por competências na administração pública: (i) validar empiricamente as etapas e subetapas do modelo de gestão por competências utilizadas para consolidação do cenário de implantação para verificar se estão adequadas para este contexto, com vistas à consolidar um modelo de GC específico para o contexto público brasileiro; (ii) realizar estudo quantitativo para traçar cenário mais abrangente com as organizações públicas quanto à adoção das etapas dos modelos de GC e dos motivadores para implantação; (iii) realizar estudos longitudinais para acompanhar evolução da implantação da GC em organizações públicas; (iv) aprofundar sobre os processos de implantação da gestão por competências nas organizações, buscando identificar os tipos de competências utilizadas, como elas são descritas, os referenciais para definição das competências, as técnicas utilizadas para identificação, validação e avaliação das competências, além das próprias medidas tomadas para o processo de implantação (ex: criação de grupos de trabalho, conduzidas pela organização ou em parceria externa, institucionalização de área responsável pela GC, dentre outras).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. F., Catto, F., Rosa, E. A., Monteiro, R. C. R. V., & Hassmann, S. N. J. (2015). Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(1), 273-298.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 70ª ed. São Paulo: Edições 70.
- Beeck, S. O. & Hondeghem, A. (2010). Competency management in the Belgian Federal Government. *K.U. Leuven, Public Management Institute*.
- 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.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Linda, C., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Capaldo, G., Iandoli, L. & Zollo, G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, 45(3), 429-448.
- 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.
- CNMP (2014). Acordo de Resultados: Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a estratégia. Florianópolis, SC. Recuperado em 15 de julho de 2019, de http://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum_nacional_de_gestao/acao_nacional_estruturante/gestao_por_competencias/projetos/9_Acordo_de_Resultados_MPSC.pdf
- Coelho, F. S. & Menon, I. O. (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista do Serviço Público*, 69, 151-180.
- CNJ. (2014). *Resolução Nº 192, de 8 de maio de 2014*. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília, DF. Recuperado em 15 de julho de 2019, de http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_25032019_140503.pdf

- Dutra, J. S., Dutra, T. A., Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros* (1a ed.). São Paulo: Atlas.
- Getha-Taylor, H. (2010). Competency management in the US Federal Government, *K.U. Leuven, Public Management Institute*.
- Guimarães, T. A., Borges-Andrade, J. E., Machado, M. S., & Vargas, M. R. M. (2001). Forecasting core competencies in the R&D environment. *R&D Management*, 31(3), 249-255.
- Hondeghem, A., Horton, S. & Scheepers, S. (2006) Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241-258.
- 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, 1-9.
- Lee, K. J. & Kim E.Y. (2018). A leadership competency model of science and technology parks: the case of Chungbuk Techno Park in Korea. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(4), 105-114.
- Leisink, P. (2010). Competency-based management in the national government of the Netherlands. *K.U. Leuven, Public Management Institute*.
- Mendonça, I. O., Mendes, C. A. S. & Deboçã, 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, 1-15.
- Montezano, L., & Abbad, G. S. (2019). Aspectos que influenciam a expressão de competências de peritos criminais. *Revista Alcance*, 26(1), 77-93.
- Montezano, L., Amaral Junior, J. B. C., & Isidro-Filho, A. (2017). Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. *Revista do Serviço Público*, 68(4), 785-806.
- Montezano, L., Marques, F. B., Silva, N. B., & Isidro-Filho, A. (2018). Determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais. In *XLII Encontro da EnANPAD*. Curitiba, PR, 1-16.
- Montezano, L., Medeiros, B.N., & Isidro-Filho, A.S. (2018). Panorama da gestão por competências na administração pública brasileira. *Seminários em Administração*, São Paulo-SP, 1-16.
- Montezano, L. & Silva, B. M. (2018). Implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. *Encontro de Administração da Justiça*. Brasília, DF, 1-13.
- Perseguino, S. A. & Pedro, W. J. A. (2017). Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia & Sociedade*, 13(29), 22-44.
- Santos, A. R. C. (2011) Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(40), 300-311.
- 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. In *XLII Encontro da EnANPAD*. Curitiba, PR, 1-17.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- TCU (2013). *Voto e Acórdão nº 3.023/2013* – TCU – Plenário. Brasília, DF. Recuperado em 15 de julho de 2019, de <https://portal.tcu.gov.br/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas>