

QUANTO SABEMOS SOBRE COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO? Panorama da Produção Científica a partir das Bases Spell e Web of Science

VALMIR EMIL HOFFMANN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ANA CAROLINE DE SOUSA BARROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

VANESSA DE MENESES SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MORGANA SIQUEIRA DA SILVA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem ao apoio do CNPq Proj. 30461820195.

QUANTO SABEMOS SOBRE COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO?

Panorama da Produção Científica a partir das Bases Spell e Web of Science

1 Introdução

Já se passaram 30 anos desde que Prahalad e Hamel (1990) escreveram o texto “The core competence of the firm”. Desde então, o tema das competências vem crescendo em interesse, talvez pelo fato de ele se relacionar diretamente com o desempenho das organizações (Sant’anna et al., 2020).

Este tema surgiu no contexto da iniciativa privada, atrelado à busca por compreender como as organizações se tornam permanentes. Não obstante, na administração pública, a preocupação aparece no bojo da NPM - New Public Management (Saraiva & Capelão, 2000). A NPM visa melhorar a satisfação das necessidades do cidadão através do incremento da eficiência do Estado (Saraiva & Capelão, 2000). Para isso, a adoção de práticas gerenciais típicas às empresas passou a ser proposta, como um meio de se alcançar essa eficiência (Bresser-Pereira, 2005).

Um dos primeiros trabalhos a tratar de competências no setor público no Brasil foi o de Guimarães (2000), que fez uma discussão teórica sobre o assunto. Segundo o autor, as competências são um componente ligado a um modelo de gestão pública mais flexível, que possui uma maior orientação para o serviço público (Guimarães, 2000). Entre as correntes de discussão sobre competências descritas por Guimarães (2000), a da administração estratégica é onde se insere este trabalho. Esta corrente define a competência essencial como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos, gerenciais e de valores (Guimarães, 2000), que garantem um desempenho superior para a organização. Dessa forma, ainda que em uma organização pública, as competências estão ligadas à estratégia e, por conseguinte, ao desempenho.

Desde o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), o número de pesquisas aumentou e a produção acadêmica, no geral, tem se concentrado em quatro temas: (1) clareza conceitual de competência; (2) uso do conceito em diferentes campos e contextos; (3) referenciais teóricos para o desenvolvimento de competências; e (4) relevância estratégica de gestão de recursos humanos baseada em competências (Salman et al., 2020).

No cenário brasileiro, Silva e Amorim (2012) observaram que a temática da competência foi enfatizada na área de gestão de pessoas e relações de trabalho e os cinco autores mais citados nos artigos analisados por Silva e Amorim (2012) entendem “competências” como um processo de desenvolvimento das pessoas e da organização, a partir de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e do conceito de entrega ou resultado do trabalho, sendo considerado seu grau de complexidade e sua agregação de valor à organização e ao próprio indivíduo, em uma inter-relação contínua. Note-se que esta definição de Silva e Amorim (2012) aborda dois níveis de análise – da organização e do indivíduo – e duas condições – complexidade e agregação de valor, além de chamar a atenção para o fato de haver inter-relação entre esses níveis.

Apesar de a habilidade de identificar e construir competências ser um fator chave do sucesso para as organizações públicas, Bryson et al. (2007) e Silva et al. (2013) concluíram haver obstáculos que poderiam comprometer a gestão de competências no nível individual, com fatores de ordem psicológica e pessoais, referentes a valores e crenças, e no nível organizacional, relacionados à cultura, ao clima da organização, à instabilidade de mercado e à competição. Ollila (2013) aponta ainda a questão da liderança como um aspecto sensível para a gestão por competências em serviços de saúde.

Nesse sentido, o estudo bibliométrico de Araújo Júnior e Martins (2014) identificou uma vertente mais contemporânea da pesquisa sobre o tema, na qual autores buscaram estudar como a prática e a estrutura organizacional podem influenciar no desenvolvimento de competências individuais. Atualizando a bibliometria no contexto da administração pública, Montezano, Medeiros, Isidro-filho et al. (2019) identificaram que a principal etapa abordada nas pesquisas foi o diagnóstico de competências e os principais benefícios apresentados referem-se a melhorias organizacionais e individuais.

Assim, este estudo tem como objetivo caracterizar a produção acadêmica sobre o tema competências na administração pública e na área de saúde, disponível em periódicos nacionais e internacionais, a partir da análise de aspectos metodológicos e conceituais apresentados. Estudos bibliométricos anteriores (Araújo Júnior & Martins, 2014; Montezano, Medeiros, Isidro-filho et al., 2019; Silva & Amorim 2012; Silva, Mello & Torres, 2013) demonstraram o panorama das produções científicas em determinados períodos. No entanto, sua seleção se restringiu a considerar artigos apresentados em eventos ou em revistas de alto impacto, com conceito Qualis A da CAPES, ou analisaram pesquisas no contexto da administração pública, não apresentando como suas características epistemológicas estavam relacionadas na comparação entre as publicações nacionais e internacionais, o que pode ser considerado uma oportunidade de pesquisa, como foi demonstrado anteriormente por Andrighi et al. (2011), com relação ao tema de redes.

O presente estudo dá um passo adiante aos trabalhos anteriores, ao empregar outras técnicas de análise de dados, além de trazer como contribuição teórica a compreensão da evolução do tema por meio da comparação de publicações nacionais e internacionais, sendo útil ao demonstrar oportunidades de pesquisas futuras, e de contrastar além de atualizar a bibliometria sobre o assunto. Assim, este trabalho tem como público pesquisadores (as) e gestores (as) de pessoas da administração pública.

2 Referencial Teórico

No contexto internacional, os autores McClelland (1973), Boyatzis (1982), Prahalad e Hamel (1990) e Spencer e Spencer (1993) destacam-se como pioneiros a discutir a temática sobre competências e, no Brasil, além de Guimarães (2000), Fleury e Fleury (2004) encontra-se entre as principais referências.

McClelland (1973) foi considerado um dos precursores dos estudos na área, porque argumentou que as competências pessoais são mais importantes para o sucesso profissional do que os testes tradicionais de aptidão e quociente de inteligência (QI). Para o autor, as competências, ao contrário da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas por meio de treinamento e desenvolvimento. Então, o que parecia ser apenas uma nova maneira de entender o processo de contratação de pessoas, acabou se tornando uma linha de pesquisa promissora.

Na década de 1990, a literatura de estratégia de gestão enfatizou a competência central como um recurso organizacional chave, que poderia ser explorado para obter vantagem competitiva (Prahalad & Hamel, 1990). Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que além de conferir vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e que são difíceis de serem imitadas (Prahalad & Hamel, 1990).

Os estudos organizacionais abordam as competências como os pontos fortes ou capacidades da empresa que contemplam um sistema de tecnologia, seres humanos, elementos organizacionais e culturais (Drejer, 2001), consolidados a partir do aprendizado compartilhado em uma organização (Prahalad & Hamel, 1990). Nesse sentido, as empresas contam com funcionários competentes como principal recurso, recebendo influência da cultura corporativa por meio de valores e normas compartilhadas, pois a tecnologia por si só passou a não ser mais

considerada a chave para uma vantagem competitiva não imitável (Drejer, 2001). Desta forma, voltamos a entender que a fonte de vantagem competitiva reside nas pessoas, que é um recurso da organização (Barney, 1991) e não em outros aspectos tecnológicos (Drejer, 2001), ou posição no mercado de demanda e oferta (Porter, 1980). O trabalho de Bryson et al. (2007) reforça este argumento.

Percebemos a ênfase no capital humano como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que profissionais altamente capacitados estão aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades em um ambiente de competição, sendo necessário um comportamento no trabalho dotado não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas (Brandão & Guimarães, 2001).

A estratégia organizacional deve ser estabelecida para identificar, manter e utilizar as competências alinhadas aos objetivos da organização (Chouhan & Srivastava, 2014), a partir da adoção de uma perspectiva de longo prazo para criar um desempenho duradouro (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Assim, a gestão de recursos humanos baseada em competências tem um papel fundamental na gestão estratégica da organização (Salman et al., 2020), e assume um horizonte temporal de longo prazo também.

Skorková (2016) considera que, para obter alto desempenho, qualquer organização depende da seleção de funcionários competentes que sejam capazes de implementar a visão, missão e cumprir as metas da organização. Os indivíduos se tornam cada vez mais competentes em termos cotidianos por meio de um processo de aprendizado que atenda aos objetivos, geralmente definidos em função das demandas do cliente (Drejer, 2001). Assim, a competência dos funcionários, aliada a outros recursos, influenciam e sustentam a competência e o desempenho organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001).

Se a competência pode ser definida como “a capacidade de um indivíduo, uma equipe ou uma empresa de mobilizar e combinar recursos, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, para implementar uma atividade”, a gestão por competências é o “conjunto de ações gerenciais realizadas por uma ou mais organizações para identificar, construir e desenvolver competências” (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015, p. 1221).

Uma das etapas de gestão por competências é o diagnóstico daquelas que sejam essenciais à organização. A partir desse diagnóstico, é possível integrar as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, desde o nível organizacional até o individual (Brandão & Guimarães, 2001). A ligação entre as competências essenciais e as competências genéricas é feita por meio de modelagem de competências, usada para identificar os fatores críticos de sucesso que impulsionam o desempenho nas organizações (Lucia & Lepsinger, 1999), e a avaliação de competências, usada para determinar até que ponto os indivíduos possuem essas competências críticas (Spencer et al., 1997).

O processo de mapeamento de competências objetiva reduzir ou eliminar a lacuna entre as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais e as disponíveis na organização (Brandão & Bahry, 2005). Além disso, o mapeamento de competências auxilia no estabelecimento de uma estratégia para o desenvolvimento de sua força de trabalho, apoia o desempenho bem-sucedido dos funcionários e visa o desenvolvimento e a sustentabilidade da competência, nos casos de mudanças organizacionais (Chouhan & Srivastava 2014). Uma vez identificada a lacuna de competências, é possível planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais (Brandão & Bahry, 2005).

Nas últimas décadas, houve uma expansão no uso de modelos de competências no setor privado (Skorková, 2016), os quais tendem a ser adaptados à organização e auxiliam os funcionários a estabelecer uma linguagem comum e compreender o que se entende por desempenho superior (Chouhan & Srivastava, 2014).

No contexto da administração pública, a gestão baseada em competências está sendo adotada por vários governos para determinar e explicar habilidades específicas e garantir a

entrega de trabalho com sucesso, a partir da sua implementação nas fases de recrutamento, treinamento sob medida e processo de desenvolvimento (Skorková, 2016).

Diversos trabalhos apresentam resultados de estudos sobre competências na administração pública. O trabalho de Skorková (2016) aponta que a gestão por competência no setor público está focada em determinar quais são as habilidades específicas necessárias para garantir a entrega bem-sucedida do serviço ao cidadão. Já Avelino et al. (2017) constataram que a gestão por competências implementada visa mais atender à legislação que o desenvolvimento de pessoas. Os resultados de Rocha et al. (2017) indicam que a percepção sobre o ganho social dos funcionários de uma organização pública que adotou o modelo de gestão por competências possui caráter prioritariamente utilitarista, isto é, apenas os servidores que se beneficiaram a consideraram pertinente.

Kriiger et al. (2018) apontam que a descontinuidade na gestão nos órgãos públicos, a necessidade de apoio da administração superior, necessidade de sensibilizar o quadro de pessoal e de tornar o processo uma construção coletiva acabam se mostrando entraves na implantação da gestão por competências no serviço público. Por outro lado, Montezano, Medeiros, Pinheiro et al. (2019) apresentam que os benefícios percebidos com a adoção da Gestão por Competência foram: o alinhamento estratégico, melhoria de alocação de pessoal, gestão de carreira, desenvolvimento de pessoas, melhoria no clima organizacional, maior envolvimento com trabalho e melhoria no desempenho individual e organizacional.

Além desses estudos, Sousa & Barbosa (2018) constataram que a aplicação da gestão por competências, enquanto estratégia concebida para a iniciativa privada, depende de adequações necessárias às especificidades do setor público. Esses resultados corroboram com o estudo de Kruyen e Van Genugten (2020), que chama a atenção para os riscos potenciais de copiar elementos da literatura mais ampla (voltada para negócios), por ser dispersa, genérica e muitas vezes carece de uma base empírica que possibilite obter uma visão geral voltada à gestão pública.

3 Método

A pesquisa é de abordagem quantitativa, de caráter descritivo e do tipo documental (Creswell, 2010). Consiste em uma análise bibliométrica da produção científica nacional e internacional sobre a temática de competências. A bibliometria é um conjunto de métodos de pesquisa que utiliza análises quantitativa, estatística e de visualização de dados para mapear modelos ou padrões de pesquisas e análise do desenvolvimento e disseminação do conhecimento científico (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). O objetivo da bibliometria é identificar tendências, aspectos técnicos e procedimentos metodológicos nos artigos publicados (Negra & Silva, 2013).

Coleta de dados. Como percurso metodológico, seguiu-se as orientações de Crossan e Apaydın (2010): (1) determinação de critérios de seleção de artigos científicos e uso de termos de busca; (2) obtenção e agrupamento de artigos; (3) tabulação e classificação dos resultados; e (4) apresentação e análise dos resultados.

A escolha da base Spell para a seleção dos artigos nacionais decorreu pelo fato de apresentar maior aderência à área de conhecimento de Ciências Sociais Aplicadas e, mais especificamente, à subárea de Administração Pública, Administração de Empresas, Contabilidade e Turismo da CAPES. Para a seleção dos artigos internacionais foi escolhida a base Web of Science (WoS), em virtude da sua natureza multidisciplinar, pela indexação dos periódicos mais citados nos diversos campos científicos e pela acessibilidade a todas citações recebidas por um artigo, independentemente de estarem ou não indexadas na plataforma WoS (Bar-Ilan, 2008).

O recorte longitudinal da literatura nacional foi entre o ano de 2000 até novembro/2020, usando como parâmetro a publicação do primeiro trabalho sobre competência na administração pública de Guimarães (2000). Já na internacional, recortamos entre 1990, ano de publicação do trabalho de Prahalad e Hamel (1990) a novembro/2020. A escolha pela administração pública se deveu ao fato de a publicação pioneira sobre o tema ter completado vinte anos (Guimarães, 2000), e do Decreto nº 5.707/2006, que implementou a gestão por competências na Administração Pública ter chegado ao seu 15º ano, o que chamou a atenção para a existência de um possível conjunto de conhecimentos consolidados sobre o tema. O segundo recorte, incorporando instituições de saúde, leva em conta o fato de que incorporar competências no setor de saúde é um desafio, já que consiste em desenvolver práticas para responder a expectativas e necessidades complexas dos cidadãos (Ollila, 2013).

Crítérios de seleção de trabalhos. Na coleta da produção científica nacional, utilizamos o critério “título e palavras-chave” no buscador da base Spell, usando os termos “competência” e “avalia”, “cargo”, “desempenho”, “eficienc”, “gestão”, “hospital”, “model” ou “public” como palavras-chave. Na base WoS, realizamos a revisão bibliométrica acerca do tema competências sob o enfoque econômico e de gestão utilizando o critério “tópico”, que contempla o “título, resumo e palavras-chaves”, nos textos tipo “article” e “review”, a partir da seleção das áreas de conhecimento denominada pelo WoS como “business”, business finance”, “management”, “economics” e “public administration”, pela utilização dos descritores em inglês “competence” e “health”, “clinic”, “hospital” ou “public administration”.

Com relação à bibliometria nacional, a busca retornou 204 artigos que constituíram a base inicial para o processo de seleção dos estudos e a pesquisa bibliométrica internacional na base Web of Science retornou 1711 artigos. A consulta foi realizada em novembro de 2020. No segundo estágio, foram excluídos os artigos que se encontravam duplicados, por atenderem a mais de uma combinação de termos na busca. Em seguida, o terceiro estágio compreendeu a leitura dos títulos e resumos para excluir os artigos que não estavam alinhados ao tema da pesquisa. Consideramos desalinhado ao tema um estudo que, embora utilizando o termo “competência”, não o emprega no sentido de competência individual ou organizacional para obter melhor desempenho e vantagem competitiva. Por fim, o quarto estágio contemplou a leitura completa e a tabulação das informações dos artigos em planilha do Excel, retornando 153 artigos nacionais e 260 artigos internacionais a serem analisados.

Tratamento dos dados. Para o alcance do objetivo de pesquisa, inicialmente realizamos uma análise de conteúdo pela leitura integral dos artigos. Posteriormente, a tabulação dos dados foi feita no software Excel, também utilizado para fazer a estatística descritiva. Buscando avançar e trazer mais robustez para as análises, utilizamos o software Iramuteq para construir as nuvens de palavras e fazer as análises de similitude; e o Ucinet + Netdraw também foi usado para desenvolver a Análise de Redes Sociais (ARS). A ARS foi feita apenas para os estudos brasileiros, com vistas a caracterizar com mais detalhe a produção nacional.

Buscando evitar poluição e vieses nas análises, as nuvens de palavras e a análise de similitude foram feitas considerando as palavras que apresentaram frequência acima de 45 vezes nos textos. Este número foi escolhido por fornecer uma representação gráfica razoável, do ponto de vista do escopo deste trabalho.

4 Resultados e Discussão

As análises realizadas neste estudo revelam informações do avanço na literatura sobre gestão por competências. O conceito de competência originou-se há 30 anos a partir das mudanças ocorridas nos mercados e a necessidade de um novo modelo estratégico das organizações (Sant’anna et al., 2020), mesmo assim, percebe-se que há espaço para a exploração e pesquisas sobre o tema, pois como demonstraram Prahalad & Hamel (1990), a

valorização das competências possibilita vantagens competitivas nos contextos organizacionais, e no caso particular do serviço público, uma melhora no desempenho (Montezano, Medeiros, Pinheiro et al., 2019; Ollila, 2013).

A Tabela 1 evidencia que cerca de 73% das publicações nacionais ocorreram entre 2010 e 2020, o que reforça a ideia de que o tema é de interesse recente. No âmbito nacional, as publicações surgiram praticamente após uma década das internacionais (Tabela 2), inicialmente, de forma mais contida se comparada com as publicações internacionais. Mas foi identificada uma eminência dos trabalhos internacionais na mesma década (2000-2009). O crescente interesse por competência na geração de resultados, inicialmente utilizada em organizações privadas nas áreas de gestão de pessoas e relações de trabalho, como indica Silva e Amorim (2012) e, posteriormente na gestão pública (Tabela 1), inclusive de maneira formal (Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), vislumbra o potencial dos conceitos, mas deparam-se com algumas barreiras (Montezano, Medeiros, Pinheiro et al., 2019; Silva, Mello & Torres, 2013).

Ainda, cabe ressaltar que, conforme expresso na Tabela 1, nenhuma das revistas citadas possui muitos artigos publicados em um único ano, demonstrando que provavelmente as publicações não foram realizadas devido a algum evento específico, como uma chamada de edição especial, por exemplo. Outrossim, percebemos que a maioria dos artigos analisados foram elaborados com mais de um autor, sendo 54 artigos em dupla, 45 em trio, 27 artigos com quatro autores, 6 com 5 autores e 3 artigos contaram com a participação de 7 autores. Dos 153 artigos, apenas 18 foram publicados com um autor.

A Tabela 2 descreve a frequência das publicações dos periódicos internacionais no intervalo dos anos de 1991, que corresponde à data do artigo mais antigo localizado na busca, a 2020. A partir das informações dessa Tabela 2, percebemos que ocorreu uma concentração de publicações científicas internacionais relativas à competência no período de 2010 a 2020, totalizando 102 artigos, ou seja 39,2% das publicações, e 35,3% entre os anos 2000 a 2009, evidenciando que a temática de competência no setor público tem ganhado mais notoriedade na última década, em um movimento similar, ainda que menos intenso ao que aconteceu no Brasil (Tabela 1).

A Tabela 2 aponta ainda que a *Journal of Nursing Management* foi a única revista que publicou 7 artigos em um único ano (2019), sendo 5 publicações em 2008, 2011 e 2020. Isso pode sinalizar que esse periódico pode ser considerado uma referência na temática. Cabe ressaltar que em 2020 houve um aumento nas publicações.

A partir da Figura 1, percebemos que as palavras mais recorrentes nos artigos nacionais foram competência (52), gestão (28), desempenho (27), organizacional (19) e recurso (11). Este resultado reforça o enfoque dos trabalhos para a administração estratégica, que liga competências, como um recurso organizacional, com gestão e desempenho, como se percebe tanto nos artigos seminais (Prahalad & Hamel, 1990; Spencer & Spencer, 1993), quanto nos mais recentes (Ollila, 2013; Pelin et al., 2021). Além disso, essa Figura 1 ilustra que ao se tratar de competências, o processo acaba interferindo na gestão, e, por conseguinte, no desempenho, retomando a discussão sobre estratégia (Salman et al., 2020).

Essa combinação de palavras evidencia a interdependência dos conceitos no modelo de gestão por competências no que diz respeito às relações de trabalho nas organizações, aliada a outros recursos conforme indicado por Brandão e Guimarães (2001) há vinte anos e Avelino et al. (2017), recentemente. Existe a necessidade de não se limitar apenas ao conhecimento técnico para desenvolver as competências, mas considerar a relevância dos aspectos comportamentais, ligado aos recursos humanos (Barney, 1991), que contribuem para a organização como um todo na consecução do desempenho organizacional almejado (Barney, 1991).

Tabela 1 – Número de publicações nos periódicos nacionais por decênio

Revista/Ano	2000-2009	2010-2020	Total
Revista de Administração Contemporânea	4	5	9
Revista do Serviço Público	3	5	8
Revista de Administração Pública	4	1	5
Revista de Ciências da Administração	2	3	5
Revista de Administração, Contabilidade e Economia	1	3	4
Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde	0	4	4
RAUSP Management Journal	0	4	4
Revista de Carreiras e Pessoas	0	4	4
Reuna	0	4	4
Revista Alcance	0	4	4
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2	2	4
Revista de Administração de Empresas	4	0	4
Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	0	4	4
Revista de Administração de Recursos Humanos	1	2	3
<i>Future Studies Research Journal</i>	0	3	3
Revista de Gestão e Tecnologia	0	3	3
Organizações & Sociedade	2	1	3
Revista de Administração da Unimep	0	3	3
Revista de Gestão e Secretariado	0	3	3
Revista de Economia e Gestão	0	3	3
Caderno Profissional de Administração – UNIMEP	0	2	2
Gestão e Desenvolvimento	2	0	2
Revista de Administração IMED	0	2	2
Revista Administração em Diálogo	0	2	2
Revista de Gestão	0	2	2
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	0	2	2
Revista Gestão e Conexões	0	2	2
Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento	0	2	2
Outros	16	37	53
Total	41	112	153

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Tabela 2 – Número de publicações nos periódicos internacionais por decênio

Revista/Ano	1991-1999	2000-2009	2010-2020	Total
Journal of Nursing Management	0	5	32	37
Research Policy	3	5	0	8
Administration & Society	3	3	0	6
Public Administration Review	2	3	1	6
Human Relations	2	2	1	5
International Journal of Operations & Production Management	1	4	0	5
Personnel Review	3	2	0	5
Public Personnel Management	4	0	1	5
Administration in Social Work	0	4	0	4
African Journal of Business Management	0	1	3	4
Canadian Public Administration-Administration Publique Du Canada	3	0	1	4
Ekonomicky Casopis	3	1	0	4
Int. Journal of Human Resource Management	0	3	1	4
Journal of Business Venturing	4	0	0	4
Australian Journal of Public Administration	2	1	0	3
Int. Journal of Contemporary Hospitality Management	0	0	3	3
International Journal of Public Administration	3	0	0	3
International Journal of Technology Management	3	0	0	3
Journal of Health Economics	1	1	1	3
Journal of Organizational Change Management	1	1	1	3
Leadership & Organization Development Journal	0	0	3	3
Public Administration And Development	0	3	0	3
Outros	28	53	54	135
Total	66	92	102	260

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Figura 1 – Nuvem de palavras dos artigos nacionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Figura 2 – Nuvem de palavras dos artigos internacionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A Figura 2, indica que os assuntos mais tratados nos trabalhos internacionais foram “competence”, “nurse”, “management”, “health”, “public” e “service”. Essa Figura mostra algumas semelhanças com os achados da Figura 1, como a predominância da palavra competências, e distinções como as palavras: desempenho, organizacional e recurso.

Um passo avante na comparação entre os dois conjuntos de dados, a partir da análise de similitudes (Figura 3), podemos identificar as ocorrências entre as palavras e as indicações da conectividade entre elas. Isso auxilia na verificação da estrutura do conteúdo do corpus textual avaliado, neste caso, na construção dos artigos nacionais que tratam sobre a temática de competência. Os resultados indicaram que os termos que mais se destacaram nos artigos foram competência, gestão, administração, desempenho e organizacional. Temos que considerar que os periódicos nacionais e internacionais estudados são diferentes, já que esses últimos são majoritariamente *journals* com um escopo mais definido, mais cerrado em um tema, ou a um pequeno conjunto de temas, como *Journal Of Nursing Management*, o *Leadership & Organization Development Journal* ou o *Personnel Review*. Já os nacionais têm um escopo mais aberto, afeto à gestão. As exceções talvez sejam a *Revista do Serviço Público* e a *Revista de Administração Pública*.

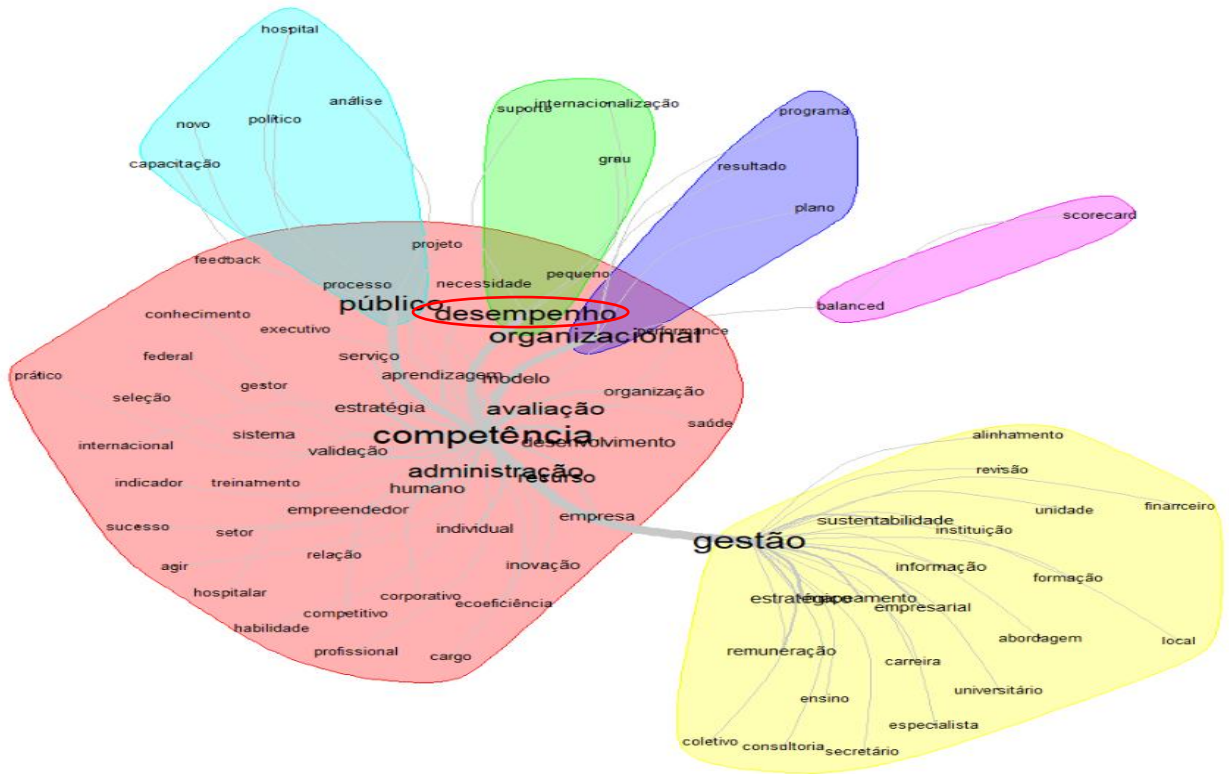
Esse é o mesmo resultado evidenciado na Figura 1. A diferença aqui é que na Figura 3 há uma projeção que indica o vínculo entre essas palavras e as outras que estavam presentes nos textos. A partir das palavras destacadas, ramificam-se outras que apresentaram expressões como: informação, estratégia, hospital, público, desempenho, contabilidade. Isso indica uma associação entre elas, ou seja, que elas foram utilizadas juntas na construção dos textos. Diante disso, percebe-se que os escritos sobre competências no setor hospitalar analisados estão apresentando conteúdo relacionado a temáticas como: gestão pública, estratégia, desempenho e organização.

Os achados corroboram a preocupação desta temática por parte dos pesquisadores nacionais, principalmente um olhar atento ao setor público e as suas peculiaridades, assemelhando-se ao estudo de Sousa & Barbosa (2018). Nesse sentido, Montezano, Medeiros, Pinheiro et al. (2019) reconheceram a gestão por competência no serviço público como essencial para o desenvolvimento individual e organizacional, trazendo benefícios para o sucesso da gestão estratégica, corroborando o estudo anterior de Bryson et al. (2007).

A Figura 4 apresenta os resultados encontrados na análise dos artigos internacionais e reafirma que os termos que mais se destacaram foram competence, nurse, management, health e public. Semelhante ao resultado demonstrado na Figura 2. No entanto, nessa Figura 4 há uma indicação do vínculo que existe entre as palavras mais citadas e as outras que foram encontradas ao longo dos textos.

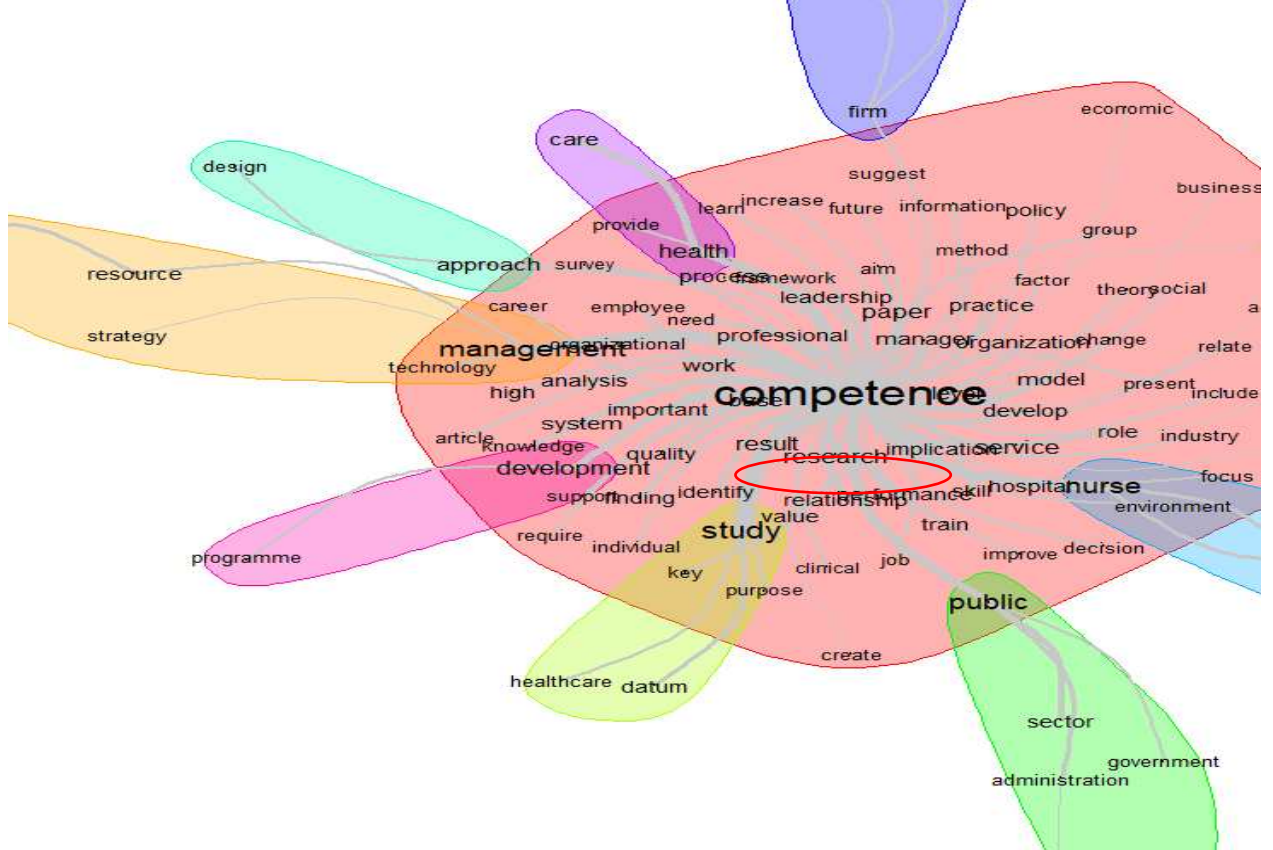
As Figuras 3 e 4 evidenciam que os achados nos trabalhos nacionais e internacionais são visualmente diferentes. No Brasil, o termo competência aparece junto com gestão, em um ligação como um caminho contínuo. E no centro uma miríade de palavras. Já o que vemos na Figura 4 é também um grande conjunto de palavras indistintas, mas a abertura de um conjunto maior de caminhos, e gestão (management) é mais um deles. Sendo assim, entendemos que a amostra de artigos internacionais que tratam sobre competências no setor hospitalar está apresentando conteúdo relacionado a temáticas centrais como: public administration e strategy management. Isso pode contribuir, por exemplo, para a construção de instrumentos de pesquisa, que devem ser orientados para incluir esses termos. Por outro lado, a existência de caminhos – entre outros, desempenho, público e gestão na Figura 3; e público, gestão e saúde na Figura 4 – mostra que a pesquisa sobre o tema tem apontado relações entre construtos, que devem ser levados em conta à hora de pensar pesquisas que envolvam estes construtos.

Figura 3 – Análise de similitude dos artigos nacionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

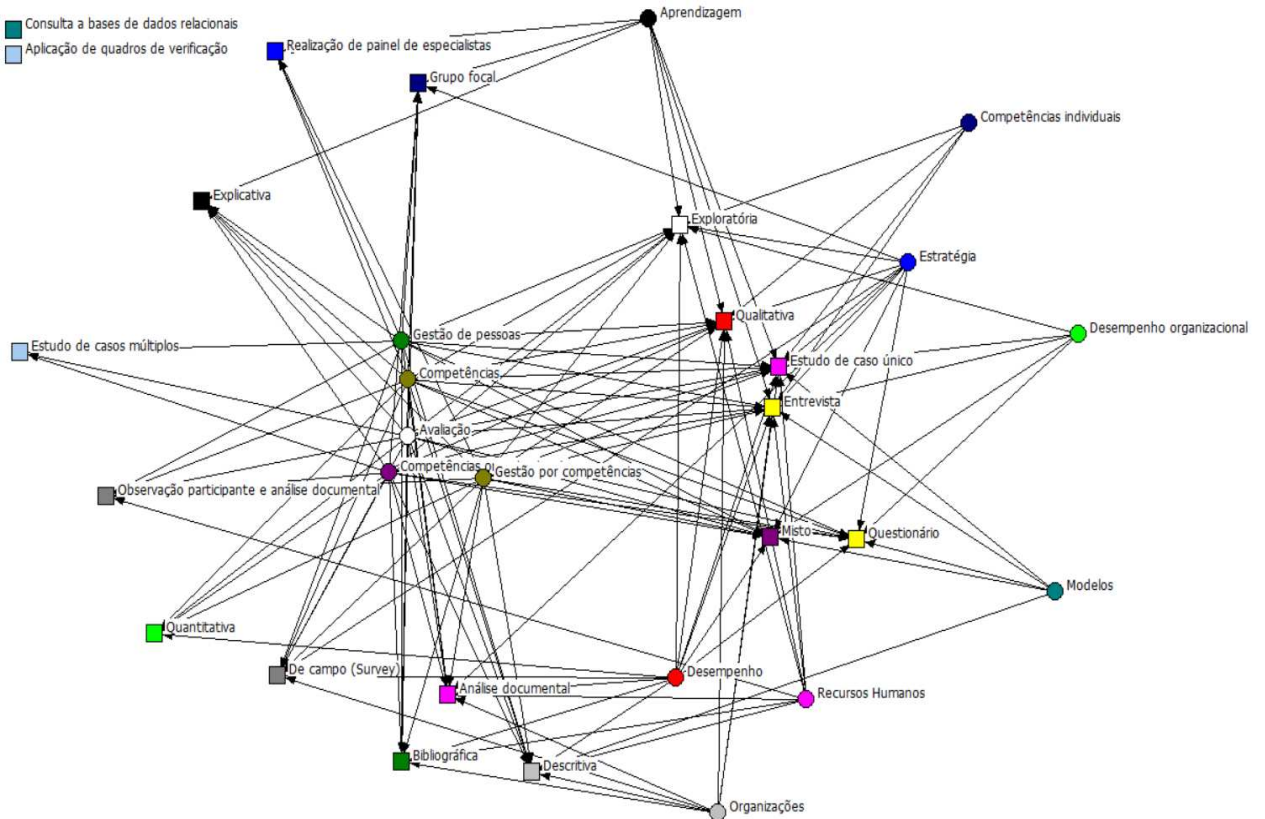
Figura 4 – Análise de similitude dos artigos internacionais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

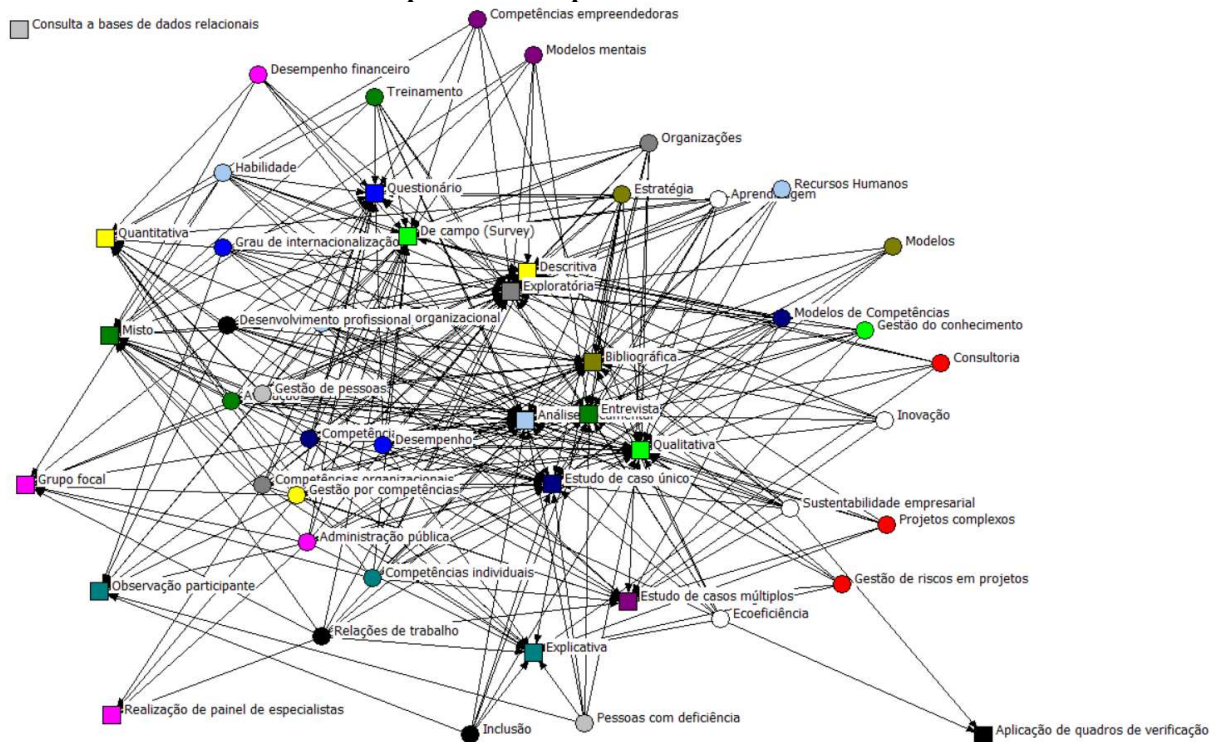
Nota: destaque para a posição da palavra desempenho.

Figura 5 - Análise de Redes Sociais entre as palavras-chave e aspectos metodológicos dos artigos nacionais publicados no período de 2000-2009



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Figura 6 - Análise de Redes Sociais entre as palavras-chave e aspectos metodológicos dos artigos nacionais publicados no período de 2010-2020



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

As relações identificadas entre os termos promovem uma reflexão sobre o que Skorková (2016) propôs, de que o alto desempenho das organizações depende de funcionários alinhados à estratégia e suas competências, que devem estar ajustadas às necessidades das suas posições. Notamos que o desempenho na literatura brasileira é um caminho, enquanto que internacionalmente, o construto aparece muito relacionado a competências. Isso parece mostrar que entre os dois conjuntos de dados, a importância do desempenho, que deveria ser central em uma discussão sobre competências (Bryson et al., 2007; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015; Skorková, 2016) considerando seu alinhamento com a estratégia (Chouhan & Srivastava, 2014), é apenas marginal.

Assim, para melhor compreender os fatores que influenciaram a estrutura e a evolução da literatura sobre gestão por competência, com foco no contexto do serviço público, foi realizada uma análise de redes sociais (Figuras 5 e 6) com as palavras-chave e alguns aspectos metodológicos utilizados nos trabalhos publicados no Brasil sobre essa temática.

O resultado da primeira década de trabalhos analisados (Figura 5) evidenciou que os artigos que tiveram competência e gestão de pessoas nas suas palavras-chave estavam associados à abordagem qualitativa, assim como o tipo de pesquisa exploratória. Enquanto que os trabalhos que trataram sobre gestão por competência tiveram relação com análise documental e pesquisa bibliográfica.

Nesse contexto, Skorková (2016) relata que a gestão por competência no setor público está focada em determinar quais são as habilidades específicas necessárias para garantir a entrega bem-sucedida do serviço ao cidadão. Neste primeiro decênio, o que vemos é que isso foi tratado envolvendo poucos construtos, e em uma abordagem eminentemente quantitativa, com o desempenho como um tema marginal.

Diferenciando-se do período de 2000 a 2009, a realidade das relações encontradas na segunda década da literatura nacional (Figura 6) indica que os artigos contendo as palavras gestão por competência, competência e gestão de pessoas nas suas palavras-chave tiveram associações com a técnica de grupo focal, observação participante e estudo de caso.

Isso pode enfatizar que essa é uma temática incipiente no contexto das pesquisas nacionais, por isso, os métodos utilizados nos trabalhos são voltados para desenvolverem pesquisas exploratórias, que buscam construir conceitos e entender a prática da gestão por competência. Além disso, percebeu-se uma associação entre o termo competências e análise documental. Nesse sentido, Avelino et al. (2017) defendem que a implementação da gestão por competências no serviço público ainda está focada em atender à legislação, em detrimento do desenvolvimento de pessoas, corroborando para justificar essa associação encontrada.

As Figuras 5 e 6 nos permitem perceber o caminhar da pesquisa sobre o tema na administração pública e no setor de saúde. Pode-se notar que, ao contrário do que seria esperado, a pesquisa exploratória assume maior centralidade no período 2010-2020, em relação ao decênio anterior. Deveria ter sido o contrário, com o primeiro decênio buscando a determinação de construtos. Além disso, no segundo período observamos o incremento considerável no número de construtos, mas não no número de técnicas de pesquisa empregadas, e um aumento da centralidade da aplicação de questionários e *surveys* (usamos os termos tais como se apresentaram nos trabalhos). Então, neste segundo momento, parece que há maior preocupação em mensurar competências. De certa forma, a ARS mostra as mudanças entre os primeiros trabalhos no Brasil (Brandão & Bahry, 2005; Brandão & Guimarães, 2001; Fleury & Fleury, 2004; Guimarães, 2000) daqueles do período mais recente (Avelino et al., 2017; Krieger et al., 2018; Montezano, Medeiros, Pinheiro et al., 2019; Rocha et al., 2017; Sant'anna et al., 2020).

5 Conclusão

Esse estudo buscou caracterizar a produção acadêmica sobre o tema competências na administração pública e na área de saúde, disponível em periódicos nacionais e internacionais, a partir da análise de aspectos metodológicos e conceituais apresentados.

Nossas contribuições, do ponto de vista teórico, estão relacionadas à comparação entre a produção nacional e internacional. A discussão de competências tomou impulso a partir do texto de Prahalad e Hamel (1990), e chega na administração pública a partir da NPM (Guimarães, 2000). Ao longo desse caminho, no Brasil, algo se perdeu, já que a ênfase dada ao desempenho quando se discute competências no exterior (Figura 4) é menos frequente no Brasil (Figura 3). Montezano, Medeiros, Isidro-filho et al. (2019) mostraram que isso acontece pois ao menos parte dos trabalhos no Brasil se concentra em temas como o mapeamento de competências *per se*, e assim, a discussão sobre o desempenho fica marginalizada.

Outra contribuição se refere à maneira de pesquisar. No trabalho de Andrighi et al. (2011), foi mostrado que a literatura internacional de redes na qual a produção nacional se baseava, era ontologicamente diferente. Nossos resultados (Figuras 3 e 4) não são distintos. Mostramos que o arranjo de palavras é diferente e com associações próprias. Assim, apontamos que certos construtos possuem associações naturais, o que nos permite contribuir, afirmando que se deveria adotar com parcimônia a literatura internacional, conquanto sua produção está desalinhada com aquela nacional.

Uma terceira contribuição deriva da ARS sobre a produção nacional. Conseguimos apontar que os dois decênios formam períodos diferentes em termos de pesquisa do tema no Brasil, na administração pública e no setor de saúde. Vivemos um momento em que o tema do desempenho aparece mais central que antes, embora menos que no exterior, e que também parece haver uma maior compreensão sobre o potencial da pesquisa no tema em relação a outros construtos. Ainda proliferam estudos de caráter exploratório, algo que, depois de dez anos de pesquisa, pudesse ter sido superado. Em todo caso, contribuímos ao evidenciar que o campo está mais aberto, e com maior diversidade em termos de método, o que autoriza esforços de pesquisa, dos mais variados.

Do ponto de vista gerencial, nossa contribuição vai no sentido de não se perder o foco no escopo da gestão por competências, mesmo no serviço público. Fazer essa gestão sem ter em conta a melhoria de desempenho não faz sentido nem teórica nem empiricamente. Ou seja, a gestão de pessoas que emprega a lógica de competências tem que estar preocupada na entrega do serviço para o cidadão. Essa deveria ser a maior motivação para o emprego de competências no serviço público de saúde. E esta contribuição também se relaciona às políticas públicas, em especial a derivada do Decreto n. 5.707/2006.

Quanto ao ensino do tema, podemos comprovar que a pesquisa continua crescente no Brasil, em parte impulsionada pelo aparato institucional. Ademais, o tema não precisa seguir um caminho único, em relação tanto a gestão de pessoas ou o desenvolvimento organizacional (Figura 6) quanto o desempenho.

Esta pesquisa possui algumas limitações. A primeira delas está relacionada às bases que estudamos. Temos ciência que outras publicações estão presentes em bases distintas e que isto pode ter modificado nossos resultados. Nossa sugestão é agregar outras bases aos mesmos estudos. Outro limite está no fato de termos estudado a administração pública e instituições ligadas ao setor de saúde. Sabemos que entre as instituições públicas há estudos que tratam de autarquias (Krieger et al., 2018), instituições de ensino superior (Sousa & Barbosa, 2018), entre outras. Isso pode gerar certo viés na interpretação de dados. Um próximo passo poderia ser segregar esses dados para entender melhor os efeitos sobre cada setor.

Referências

- Andrighi, F. F., Hoffmann, V. E., & Andrade, M. A. R. (2011). Análise da produção científica no campo de estudo das redes em periódicos nacionais e internacionais. *INMR - Innovation & Management Review*, 8(2), 29-54. DOI: <https://doi.org/10.5773/rai.v8i2.530>
- Araújo Júnior, J. A., & Martins, I. (2014). Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 12(2), 153-162. DOI: <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2014.21993>
- Avelino, K. W. R. S., Salles, D. M. R., & Costa, I. S. A. (2017). Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, 18, (5), 202–228. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228>
- Bar-Ilan, J. (2008). Which h-index? - A comparison of WoS, Scopus and Google Scholar. *Scientometrics*, 74(2), 257–271. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-008-0216-y>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Bresser-Pereira, L. C. (2005). Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: Bresser-Pereira, L. C. & Spink, P. K. (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 21-28.
- Bryson, J. M., Ackermann, F. & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 702-717. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Chouhan, V. S. & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (2006, 23 fevereiro). Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da União*, Seção 1, 3. Brasil, 2006.
- Drejer, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, 21(3), 135–146. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00031-6)

- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-140.
- Krieger, C. C. P. V., Andrade, E. P., Silva, A. M., Mourão, C. O., & Pizzol, R. A. (2018). Desafios à Implantação de Modelos de Gestão por Competências em uma Autarquia Federal. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 707-740. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674>
- Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118-140. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>
- Loufrani-Fedida S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(1), 1220–1235, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in an Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298. DOI: http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a8
- 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. *Gestão e Sociedade*, 13(34), 2766-2792. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>
- Negra, C. A. S., & Silva, A. P. C. (2013). Perfil bibliométrico da produção científica da revista brasileira de aprendizagem aberta e a distância no período de 2002 a 2012. *Revista Novas Tecnologias na Educação*, 11(3), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.22456/1679-1916.44442>
- Ollila, S. (2013). Productivity in Public Welfare Services is Changing: The Standpoint of Strategic Competence-Based Management. *Social Work in Public Health*, 28(6), 566–574. DOI: <https://doi.org/10.1080/19371918.2013.791524>
- Pelin, B., Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2021). Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance. *Journal of Business Research*, Elsevier, 123(C), 23-31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.040>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 70-91.
- Ramos-Rodríguez, A., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.397>

- 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. *RAUSP Management Journal*, 52(3), 233-245. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.001>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Sant'anna, A. S., Carvalho Neto, A. M., Diniz, D. M., & Lima, M. V. V. (2020). Competências Profissionais versus Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho no Brasil, Rússia, Índia e Taiwan. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 17(4), 521-544. DOI: <https://doi.org/10.4013/base.2020.174.01>
- Saraiva, L. A. S., & Capelão, L. G. F. (2000). A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?. *Revista de Administração Pública*, 34(2), 1-9.
- Silva, L. B., & Amorim, T. N. G. F. (2012). Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos ENANPADs. *Reuna*, 17(1), 61-76.
- Silva, F. M., Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346595202>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230 (1), 226-234. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Sousa, M. G. T. O., & Barbosa, M. F. N. (2018). A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3), 31-46. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i3.828>
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Kelner, S. (1997). *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Boston, MA: Hay/McBer.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work models for superior performance*. John Wiley & Sons.