

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: revisão sistemática da literatura e uma proposta de agenda de pesquisas

GERALDO TESSARINI JUNIOR

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

MARINA GOMES MURTA MORENO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)

JULIANA ESTACIO RIOS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: revisão sistemática da literatura e uma proposta de agenda de pesquisas

1 Introdução

A gestão por competências (GpC) tem sido apontada como um modelo de gestão de pessoas alternativo aos tradicionalmente utilizados pelas organizações públicas, contribuindo no planejamento, desenvolvimento, alinhamento e avaliação das competências individuais e organizacionais necessárias ao alcance de seus objetivos (Sousa; Barbosa, 2018; Von Kriiger et al., 2018; Brandão; Bahry, 2022). Configura-se, assim, em um modelo que tem por princípio agregar valor tanto à organização quanto aos trabalhadores (Bastos et al., 2019). No Brasil, a busca por transformações nas práticas de gestão de pessoal no setor público se refletiu na edição do Decreto nº 5.707/2006, o qual visou à disseminação da GpC vinculada à capacitação aos órgãos da Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional, por meio da instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (Camões; Meneses, 2016). Em 2019, o Decreto nº 9.991/2019 estabeleceu a nova PNDP, revogando o Decreto anterior, com a pretensão de regulamentar e reestruturar processos e instrumentos para o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução de excelência na prestação de serviços (Brasil, 2019a).

Passados quase vinte anos da instituição da PNDP, é possível observar um maior interesse por parte de pesquisadores e um conseqüente avanço na produção científica nacional sobre GpC no setor público (Dias et al., 2020; Tamada; Cunha, 2022). Entretanto, apesar do reconhecimento da importância da GpC no desenvolvimento profissional dos servidores, articulando desenvolvimento humano e social às estratégias da gestão organizacional, evidencia-se que ela está em estágio inicial na maior parte dos órgãos federais, os quais enfatizam ações de capacitação e desenvolvimento estruturadas a partir de diretrizes propostas pela PNDP (Camões; Meneses, 2016; Sousa; Barbosa, 2018; Montezano; Petry, 2020).

A literatura aponta que a baixa implantação da GpC na APF se deve a dificuldades diversas, como a complexidade de sua aplicação (Mello; Silva, 2013), a necessidade de superação de desafios institucionais e organizacionais (Camões; Meneses, 2016) e o fato da própria PNDP não definir modelos ou planos estruturados de implementação aplicáveis ao setor público (Montezano et al., 2019). Essas dificuldades refletem na ausência de metodologias e ferramentas adequadas e na importação de modelos existentes na iniciativa privada e/ou em outros países, desconsiderando as peculiaridades e necessidades do serviço público brasileiro (Bandeira et al., 2017). Embora existam alguns esforços em busca de entendimentos mais amplos sobre a adoção da GpC na APF – um exemplo é o estudo de Camões e Meneses (2016) –, a efetivação de estudos que visem a apresentar um panorama da GpC no setor federal (considerando a sua implantação, os desafios, as dificuldades) é uma possibilidade de identificação de lacunas e de aspectos determinantes que levem ao aperfeiçoamento da GpC (Montezano, et al. 2019; Tamada; Cunha, 2022). Dada a amplitude das especificidades das organizações pertencentes à APF, este estudo busca contribuir com a literatura de GpC para o contexto de Instituições Federais de Ensino (IFEs).

A literatura sobre GpC em IFEs é emergente e evidencia-se a ausência e a necessidade de esforços para o estabelecimento de síntese teórica coerente à sua realidade institucional (política, orçamentária, social e cultural), contribuindo para melhor acolhimento e disseminação dos preceitos da GpC nessas instituições. O compromisso com o ensino, a pesquisa, a extensão, a formação profissional e o desenvolvimento social, entre outros

desafios relacionados à atuação das IFEs, sobrelevam a relevância da GpC como caminho de transformação dos processos organizacionais e da gestão de pessoas, visando à excelência institucional e à melhoria do desempenho organizacional (Sakamoto et al. 2014; Carvalho; Sousa, 2017; Montezano et al., 2019; Brasil, 2019a).

Considerando esse contexto, este estudo tem como objetivo geral identificar e analisar a produção científica nacional sobre GpC em IFEs, pós estabelecimento da PNDP. Especificamente, busca-se responder às seguintes questões de pesquisa: *i*) como se caracteriza a produção científica brasileira sobre GpC em IFEs?; *ii*) quais os benefícios, dificuldades e desafios de sua implantação; e *iii*) quais os aspectos determinantes para implantação da GpC nessas instituições? Por meio de uma revisão sistemática de literatura (RSL), método descrito na seção dois, caracteriza-se a GpC em IFEs e apresenta-se, na seção três, um panorama dos estudos, evidenciando os pesquisadores e instituições que se destacam. Na seção quatro, é apresentada uma síntese dos benefícios, dificuldades e desafios relacionados à GpC identificados nos estudos. Na seção cinco, são estruturados e analisados, à luz da PNDP, os principais aspectos determinantes à implantação da GpC em IFEs, evidenciando as contribuições teóricas desta pesquisa e propondo uma agenda para futuras investigações. Na seção seis, apresentam-se as considerações finais.

2 Método

Esta pesquisa configura-se em um estudo teórico realizado por meio da aplicação do modelo de RSL de Tranfield, Denyer e Smart (2003), escolhido por ser um dos mais adotados e citados na área de gestão. De acordo com o modelo, a RSL consiste em uma sequência de três estágios: planejamento, condução e apresentação da revisão. O estágio de planejamento iniciou-se a partir de uma revisão preliminar de escopo com o intuito de se obter maior familiaridade com o assunto, permitindo a definição das questões de pesquisa e dos objetivos que sustentam este estudo, bem como das bases de dados, das *strings* e dos critérios de seleção (inclusão/exclusão) utilizados para a condução da revisão. A princípio, efetuou-se uma análise de diferentes possibilidades de palavras-chaves que combinassem as duas variáveis desta pesquisa: gestão por competências e IFEs. Algumas buscas revelaram-se excessivamente abrangentes (com elevado retorno de trabalhos que fogem ao escopo deste estudo) ou limitadas (o que inviabiliza a execução de uma RSL). Dessa forma, para se obter um conjunto relevante de trabalhos, a *string* de busca foi formada pela seguinte combinação de palavras-chaves: “competências AND (federal OR servidores OR universidade)”.

O estágio de condução contemplou as buscas e refinamento (aplicação de filtros) dos estudos de acordo com os critérios de seleção estabelecidos. As buscas dos estudos primários foram conduzidas junto às bases de dados Spell (referência nacional na área de gestão) e Scielo, e ocorreram em abril/2024, retornando, no total, 259 artigos. Ressalta-se que, enquanto na base Spell a *string* foi pesquisada nos resumos dos artigos, a busca na base Scielo ocorreu nos títulos dos artigos indexados. Na etapa de refinamento, como critérios de inclusão, filtraram-se somente artigos publicados em português no período de 2006 (ano de instituição da PNDP) a abril de 2024. Restaram 245 trabalhos potenciais. A partir da leitura de todos os títulos e resumos, aplicou-se uma segunda filtragem em que foram excluídos trabalhos duplicados entre as bases ou que se enquadraram em um dos seguintes critérios de exclusão: *i*) ser relacionado a outras temáticas; *ii*) abordar a GpC no âmbito de empresas ou instituições de ensino privadas; *iii*) abordar a GpC em outros níveis de governo (estadual, municipal) ou em outras organizações federais, que não as IFEs; *iv*) abordar a GpC em outros países; e *v*) tratar-se de revisão de literatura, sem pesquisa empírica.

Após o refinamento, 27 artigos foram selecionados para leitura na íntegra. Entretanto, 6 foram considerados não elegíveis, pois apenas tangenciavam a GpC ocasionalmente, como

causa, requisito ou consequência de um determinado contexto ou processo, não sendo o foco principal de investigação. Buscando ampliar o escopo de análise de modo a evitar possíveis vieses de pesquisa, foram realizadas buscas manuais por meio da técnica conhecida como *snowballing*, que consiste na análise das referências dos artigos anteriormente selecionados, como forma de encontrar e incluir outros trabalhos relevantes. Essa nova rodada de seleção resultou em mais 7 trabalhos, totalizando 28 estudos integrantes do portfólio de análise desta pesquisa. Todo o percurso metodológico é apresentado na Quadro 1.

Quadro 1 – Percurso Metodológico da RSL

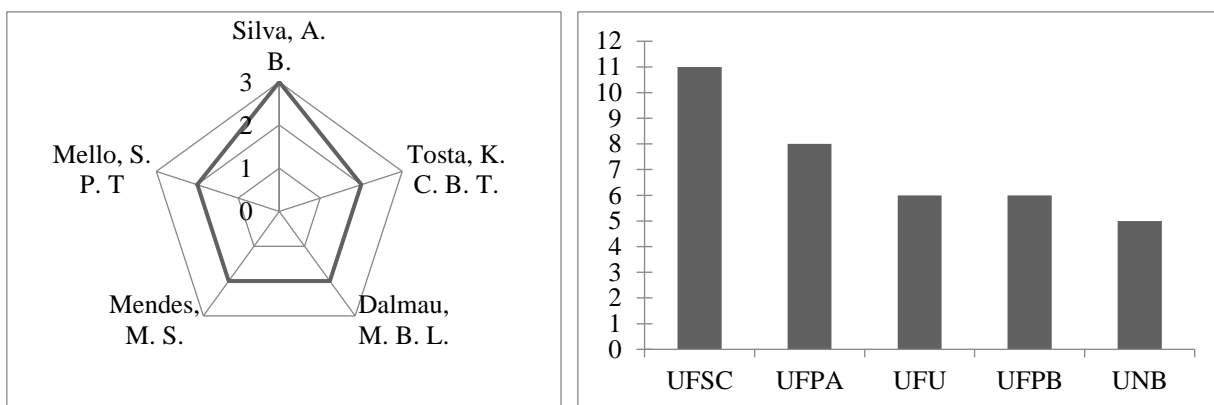
Estágio	Ações	Detalhamento
Planejamento	1° Construção do escopo	Revisão inicial sobre o tema
	2° Definição dos problemas de pesquisa	i) Como se caracteriza a produção científica brasileira sobre GpC em IFEs? ii) Quais os benefícios, dificuldades e desafios de sua implantação; iii) Quais os aspectos determinantes para implantação da GpC nessas instituições?
	3° Definição das bases de dados	Spell e Scielo
	4° Definição da <i>string</i> de busca	Competências AND (federal OR servidores OR universidade)
Condução	5° Busca automática nas bases de dados	Artigos recuperados (N = 259)
	6° Seleção dos estudos	1° Filtro: Artigos, idioma e período de publicação (incluídos = 245); (excluídos = 14)
		2° Filtro: Leitura dos títulos e abstracts; critérios de exclusão; duplicados (incluídos = 27); (excluídos = 218)
		3° Filtro: Leitura na íntegra (incluídos = 21); (excluídos = 6)
	7° Busca manual de trabalhos	Inclusão de novos artigos (N = 7)
8° Definição do portfólio final	(N = 28)	
Apresentação	9° Análise crítica do conteúdo dos trabalhos	Atendimento aos objetivos da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

3 Visão panorâmica da literatura

Inicialmente, para atender a primeira questão-problema, apresenta-se a caracterização da produção científica nacional sobre o tema, seguida da síntese teórica de cada pesquisa. Verificou-se que os 28 trabalhos foram publicados por 74 diferentes autores, sendo que apenas cinco deles publicaram mais de uma vez (Figura 1a). Os autores estão vinculados a 29 diferentes instituições, das quais 24 são IFEs, destacando-se as Universidades Federais de Santa Catarina (UFSC) e do Pará (UFPA) com o maior número de pesquisadores vinculados (Figura 1b). Em relação à UFSC, o grande número de vínculos pode ser explicado pela existência na instituição de um Programa de Pós-Graduação exclusivo em Administração Universitária, além de uma linha de pesquisa sobre essa mesma temática dentro do Programa de Pós-Graduação em Administração. Em ambos, a GpC é explicitamente mencionada como interesse de pesquisa dos docentes, inclusive com a oferta de disciplinas específicas sobre o tema.

Figura 1 – (a) pesquisadores que mais publicaram e (b) instituições com mais vínculos



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Em termos metodológicos, com exceção alguns poucos trabalhos que se utilizam de *surveys* (Montezano et al., 2019; Perseguino; Pedro, 2017; Mello; Melo; Filho, 2016; Rodrigues et al., 2022), os demais se configuram como estudos de caso, essencialmente de abordagens qualitativa e descritiva. Apesar de os estudos priorizarem a adoção de mais de uma fonte de coleta e análise de dados, conforme apresentado na Tabela 1, evidencia-se o fato de 25% das pesquisas não efetuarem menção aos métodos de análise dos dados, o que pode, em algum grau, indicar a inobservância de procedimentos metodológicos rigorosos e devidamente alinhados aos objetivos de pesquisa.

Tabela 1 – Métodos de coleta e análise de dados adotados nas pesquisas

Métodos de Coleta	QTD	%
Entrevista	17	60%
Pesquisa documental	12	43%
Questionário	11	39%
Grupo focal	5	18%
Observação	1	3%
Métodos de Análise	QTD	%
Análise de conteúdo	15	53%
Estatística descritiva	3	11%
Análise compreensiva interpretativa	2	7%
Categorização	1	3%
Análise de discurso	1	3%
Análise de cluster	1	3%
Não mencionam	7	25%

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Quanto às instituições estudadas, destaca-se, mais uma vez, a UFSC como principal objeto de pesquisa, reforçando sua relevância na área. Chama a atenção que apenas três estudos (Sakamoto et al., 2014; Montezano et al., 2019; Gomes et al., 2021), foram realizados em Institutos Federais. Esse aspecto pode ser explicado por dois principais fatores: a criação relativamente recente (2008) dos Institutos Federais e a sua menor ênfase na área de pesquisa em comparação às Universidades Federais, já que pelas suas próprias características e finalidades dedicam-se majoritariamente ao ensino, em especial, de nível médio e técnico. Entretanto, tal aspecto representa uma ampla oportunidade empírica para estudos futuros.

O Quadro 2 apresenta uma síntese de cada trabalho selecionado:

Quadro 2 – Trabalhos selecionados

Autor(es)	Instituição pesquisada	Objetivo/enfoque
Burigo e Laureano (2013)	Universidade Federal de Santa Catarina	Compreender o processo de implementação da GpC na UFSC

Cavalcante e Silva (2017)	Não mencionada	Analisar o impacto das capacitações no desenvolvimento de competências de servidores técnico-administrativos ocupantes de cargo de gestão
Duarte, Ferreira e Lopes (2009)	Universidade Federal do Tocantins	Verificar a validade da aplicação de um modelo GpC no desenvolvimento dos servidores e da instituição
Ésther (2011)	Universidades Federais (diversas)	Analisar as competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais
Gomes et al. (2021)	Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Compreender como o modelo de gestão por pessoas e de GpC afeta a escolha de servidores para ocuparem cargos de direção
Leal e Dalmau (2014)	Universidade Federal de Santa Catarina	Analisar as competências requeridas de servidores ocupantes do cargo de secretário executivo no contexto da GpC
Lima e Lima (2013)	Universidade Federal do Ceará	Verificar se os subsistemas de gestão de pessoas estão alinhados com a GpC
Lima e Silva (2015)	Universidade Federal de Campina Grande	Identificar fatores determinantes para o desenvolvimento de competências coletivas de servidores da área de gestão de pessoas do órgão
Lopes et al (2016)	Universidade Federal de Pernambuco	Analisar a relação entre a GpC e os concursos públicos realizados para o cargo de assistente em administração
Mello, Melo e Mello Filho (2016)	Universidades Federais (diversas)	Identificar os conhecimentos sobre GpC e os desafios presentes no cotidiano de gestores de pessoas que atuam em instituições federais de ensino
Mendes e Tosta (2019)	Universidade Federal de Santa Catarina	Analisar o desenvolvimento das competências requeridas aos gestores de nível intermediário
Mendes et al. (2019)	Universidade Federal de Santa Catarina	Verificar se os cursos de capacitação oferecidos pela instituição estavam adequados às competências requeridas aos servidores
Mendes et al. (2023)	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Analisar a percepção de professores-gestores sobre as competências gerenciais à luz da PNDP
Montezano et al. (2019)	Institutos Federais (diversos)	Identificar os aspectos determinantes na implantação da GpC em Institutos Federais
Morais et al. (2022)	Universidade Federal Rural do Semiárido	Analisar as competências gerenciais de professores
Nicolazzi (2013)	Não mencionada	Identificar crenças de servidores técnico administrativos de uma universidade federal em relação à GpC como novo modelo de gestão de pessoas a ser implementado na organização
Paes et al. (2019)	Universidade Federal do Pará	Analisar o trabalho de servidores ocupantes do cargo de secretários executivos sob o contexto da GpC
Pereira e Silva (2011)	Universidades Federais da Paraíba, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte	Identificar as competências gerenciais nas IFEs, ampliando as discussões sobre GpC nessas instituições
Persequino e Pedro (2017)	Universidades Federais (diversas)	Analisar o estágio de implantação da GpC em Universidades Federais brasileiras
Pessoa et al. (2022)	Universidade Federal da Paraíba	Analisar o desenvolvimento de competências de professores em cargos de gestão
Ramos et al. (2014)	Universidade Federal do Pará	Apresentar um modelo de avaliação de desempenho com base em GpC
Rodrigues et al. (2022)	Universidade de Brasília	Mapear e analisar as competências dos servidores que atuam na área de segurança da instituição
Sakamoto et al. (2014)	Instituto Federal do Triângulo Mineiro	Analisar a viabilidade do uso da GpC na instituição através da identificação de competências necessárias ao exercício do cargo de assistente em administração
Silva e Mello (2013)	Universidade Federal de Pelotas	Investigar a percepção dos servidores quanto à implementação da GpC e seus reflexos no cotidiano de trabalho
Silva et al. (2021)	Não mencionada	Analisar os desafios e perspectivas da implantação da GpC em uma IFE
Sousa e Barbosa	Universidade Federal de	Analisar a aplicação da GpC nos subsistemas de gestão de

(2018)	Campina Grande	pessoas
Souza e Souza (2018)	Universidade Federal de Santa Catarina	Analisar se estão sendo desenvolvidas atividades com vistas à implantação da GpC na instituição
Tamada et al. (2022)	Universidades Federais (diversas)	Propor o perfil de competências profissionais dos servidores técnico-administrativos das IFEs

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

4 Benefícios, dificuldades e desafios da GpC em IFEs

Buscando responder a segunda questão de pesquisa (quais os benefícios, dificuldades e desafios de implantação da GpC em IFEs?), o Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais aspectos e de sua correspondência na literatura.

Quadro 3 – Benefícios, dificuldades e desafios da GpC em IFEs

	Aspectos	Referências
Benefícios	Alinhamento estratégico e fortalecimento institucional	Sakamoto et al. (2014); Burigo e Laureano (2013); Silva e Mello (2013); Mendes et al. (2019); Montezano et al. (2019)
	Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com ênfase em competências	Cavalcante e Silva (2017); Sousa e Barbosa (2018); Mendes et al. (2019); Montezano et al. (2019)
	(Re)alocação de pessoal por competências	Sousa e Barbosa (2018); Nicolazzi (2013); Leal e Dalmau (2014); Silva et al. (2021)
	Avaliação de desempenho por competências	Ramos et al. (2012); Duarte, Ferreira e Lopes (2009); Montezano et al. (2019)
	Aproveitamento de conhecimentos obtidos em cursos de educação formal	Nicolazzi (2013); Leal e Dalmau (2014)
	Melhoria no clima organizacional	Montezano et al. (2019)
	Melhoria de desempenho individual e prestação de serviços de melhor qualidade	Montezano et al. (2019)
Dificuldades	Cultura Organizacional	Burigo e Laureano (2013); Cavalcante e Silva (2017); Mendes e Tosta (2019); Persequino e Pedro (2017); Mendes et al. (2019); Montezano et al. (2019), Silva et al. (2021)
	Rotatividade e escassez de pessoal	Mello, Melo e Mello Filho (2016); Montezano et al. (2019); Persequino e Pedro (2017)
	Processos de recrutamento e seleção	Lima e Lima (2013); Lima e Silva (2015); Lopes et al. (2016)
	Restrições orçamentárias e estruturais	Mello, Melo e Mello Filho (2016); Montezano et al. (2019); Persequino e Pedro (2017)
	Demanda de trabalho	Mello, Melo e Mello Filho (2016); Pessoa et al. (2022); Morais et al. (2022)
	Gestão do Conhecimento e treinamentos desvinculados da GpC	Lima e Lima (2013); Sousa e Barbosa (2018); Lima e Silva (2015)
	Limitações da legislação	Persequino e Pedro (2017); Burigo e Laureano (2013)
	Avaliação de desempenho simbólica	Lima e Lima (2013); Souza e Souza (2018)
	Falta de apoio da gestão	Montezano et al. (2019)
Desafios	Gestão (desenvolvimento gerencial)	Cavalcante e Silva (2017); Mello, Melo e Mello Filho (2016); Mendes e Tosta (2019); Ésther (2011); Paes et al. (2019); Pereira e Silva (2011); Burigo e Laureano (2013); Gomes et al. (2021); Morais et al. (2022); Pessoa et al. (2022); Mendes et al. (2023);
	Mapeamento de competências	Sakamoto et al. (2014); Souza e Souza (2018); Mendes e Tosta (2019); Mendes et al. (2019); Montezano et al. (2019); Silva et al. (2021); Tamada et al. (2022), Rodrigues et al. (2022); Mendes et al. (2023)
	Amadurecimento, atualização e disseminação da GpC	Nicolazzi (2013); Burigo e Laureano (2013); Montezano et al. (2019); Persequino e Pedro (2017); Gomes et al.

	(2021); Silva et al. (2021)
Efetivação da avaliação de desempenho com base em competências	Ramos et al. (2012); Souza e Souza (2018); Duarte, Ferreira e Lopes (2009)
Socialização dos saberes; memória organizacional	Burigo e Laureano (2013); Mello, Melo e Mello Filho (2016); Sousa e Barbosa (2018)
Inovações e mudanças culturais	Burigo e Laureano (2013); Silva e Mello (2013); Perseguino e Pedro (2017)

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

É possível constatar que existe uma ampla relação entre as três dimensões. Os desafios que se mostram presentes na implantação da GpC estão primeiramente relacionados à superação de dificuldades internas (exceções são as macrovariáveis comuns à gestão pública, tais como restrições orçamentárias, rotatividade e escassez de servidores, entre outros, para as quais há baixa autonomia para intervenções por parte de IFEs). Em segundo lugar, também estão relacionados à busca dos possíveis benefícios da GpC, os quais se associam com o fortalecimento institucional, ao alinhar os processos de gestão de pessoas e as competências dos servidores às estratégias de IFEs. A próxima seção busca evidenciar e discutir tais relações, tendo-se como embasamento a nova PNDP, publicada em 2019.

5 Determinantes de implementação da GpC em IFEs

A consolidação dos benefícios, dificuldades e desafios permite responder a terceira questão de pesquisa: quais os aspectos determinantes para implantação da GpC em IFEs? Quatro aspectos principais emergem como determinantes: i) Alinhamento Estratégico; ii) Gestão do Conhecimento; iii) Desenvolvimento de Competências Gerenciais; e iv) Cultura Organizacional (Figura 2).

Figura 2 – Determinantes de implantação da GpC em IFEs



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

5.1 Alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico entre a instituição e os servidores emerge como um dos principais aspectos determinantes da implantação da GpC em IFEs, pois busca o

fortalecimento institucional através de melhorias na produtividade e na qualidade do serviço executado pelos servidores (Montezano et al., 2019). Para tanto, o alinhamento dos servidores às diretrizes e aos objetivos estratégicos da instituição revela-se essencial e tem se dado através dos subsistemas de gestão de pessoas adotados (políticas, práticas, processos) (Sakamoto et al., 2014; Silva; Mello, 2013).

A estratégia, por sua vez, deve refletir exatamente a missão que representa a existência da IFE, atendendo às funções de direcionamento da organização e do trabalho dos servidores (Silva; Mello, 2013). A GpC torna-se uma grande aliada nessa tarefa por ser capaz de difundir a lógica de competências a todos os processos de gestão de pessoas, sobretudo na avaliação de desempenho, na (re)alocação de pessoal e nos processos de T&D, os quais podem se configurar em benefícios aos servidores em busca daquilo que está explicitamente estabelecido como finalidade na PNDP, em seu art. 1º: o “desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades” (Brasil, 2019a). Todavia, embora o alinhamento de GpC à estratégia organizacional seja um dos preceitos dessa abordagem gerencial, a relação de suas ações ao plano de desenvolvimento institucional não foi identificada nos estudos analisados.

A (re)alocação dos servidores é vista como um dos principais benefícios da GpC por permitir justamente o aproveitamento dos conhecimentos (inclusive aqueles obtidos fora do ambiente de trabalho, sobretudo em cursos de educação formal), habilidades e atitudes dos servidores em cargos e atividades afins aos seus interesses e competências (Sousa; Barbosa, 2018; Nicolazzi, 2013). O processo de (re)alocação deve estar em profunda conexão ao processo de desenvolvimento de competências, pois se deve considerar que a organização possui demandas de trabalho específicas, não cabendo a ela, exclusivamente, adaptar-se às competências e interesses pessoais do servidor. É necessário um processo de troca: a instituição transfere para o servidor todos os seus recursos, enriquecendo-o e preparando-o para novos desafios; e o servidor, por sua vez, à medida que desenvolve suas competências, transfere-as para a instituição (Nicolazzi, 2013).

Ainda quanto aos subsistemas de gestão de pessoas, verifica-se que os processos de recrutamento e seleção, por serem efetivados constitucionalmente via concurso público, acabam dificultando a seleção de pessoas que possuam as competências essenciais aos objetivos e necessidades das IFEs (Lima; Lima, 2013; Lima; Silva, 2015; Lopes et al., 2016). Já quanto às práticas de avaliação de desempenho, em que há autonomia para maiores interferências gerenciais, estudos indicam que, muitas vezes, elas são realizadas apenas de forma simbólica e para fins de progressão na carreira, sem o devido acompanhamento da evolução das competências apresentadas pelos servidores (Lima; Lima, 2013; Sousa; Sousa, 2018). Tal aspecto contrasta-se com um dos objetivos estabelecidos na PNDP, em seu Art. 3º, VIII: “acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional” (2019a).

5.2 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é apontada como uma das principais dificuldades para promoção da GpC, principalmente quando há desvinculação dos processos de T&D aos objetivos estratégicos e às competências essenciais. A literatura aponta diversos problemas enfrentados, como a fragmentação e a dificuldade de compartilhamento do conhecimento acumulado pelos servidores (Mello; Melo; Mello Filho, 2016), a subutilização dos conhecimentos e habilidades (Sousa; Barbosa, 2018), a promoção de capacitações incapazes de impactar nas atividades dos servidores (Lima; Lima, 2013), a realização de capacitações apenas para fins de progressão salarial e não como fonte efetiva de aprendizado (Cavalcante; Silva, 2017), o fomento ao desenvolvimento de competências individuais, em detrimento às

coletivas e organizacionais (Lima; Silva, 2015) e a falta de pessoal e de preparo técnico para a concepção e a efetivação da GpC (Montezano et al., 2019; Persequino; Pedro, 2017).

O ponto central na discussão sobre gestão do conhecimento é o desenvolvimento de pessoal por meio do desenvolvimento de competências — apontado como um benefício que deve superar obstáculos relativos às próprias políticas de T&D elaboradas pelos órgãos (Lima; Lima, 2013; Souza; Souza 2018). Dessa forma, os processos de T&D devem ser direcionados a preencher as lacunas de competências existentes na instituição (Souza; Barbosa, 2018), permitindo o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, um trabalho mais efetivo (Cavalcante; Silva, 2017). A PNDP estabelece que os processos de T&D devam ter como referência o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), o qual deverá ser elaborado anualmente por cada instituição e estabelecer as ações de capacitação ofertadas, bem como suas metas e objetivos (BRASIL, 2019a). Para isso, o mapeamento de competências torna-se ferramenta essencial e, posteriormente ao estabelecimento da missão e dos objetivos estratégicos, deve ser o primeiro passo a ser executado por qualquer organização (Sakamoto et al., 2014). Contudo, a PNDP é falha ao mencionar que as ações de desenvolvimento deverão apenas ser preferencialmente precedidas desse passo (Brasil, 2019a), minimizando, dessa forma, a sua importância para a efetividade do desenvolvimento individual e organizacional.

Apesar disso, algumas novidades estabelecidas pela PNDP são bem-vindas, entre as quais *i*) a definição de critérios para licenças e afastamentos em ações de desenvolvimento (descritas como aquelas voltadas ao desenvolvimento de competências, organizadas de modo formal e realizadas de modo individual ou coletivo); *ii*) a reestruturação de instrumentos de apoio à capacitação e sua normatização pelo Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC); *iii*) a coordenação de ações transversais de desenvolvimento (aquelas comuns a servidores em exercício na APF) pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); e *iv*) o estabelecimento de critérios objetivos com o intuito de promover maior transparência e equanimidade na participação dos servidores em ações de desenvolvimento. (Brasil, 2019a; Brasil, 2019b).

Outro importante aspecto é o compartilhamento dos conhecimentos e habilidades adquiridas pelos servidores. Tal medida demanda melhorias no processo de comunicação institucional e a disponibilização de recursos, programas e ferramentas que permitam a construção de uma memória organizacional viva que garanta a permanência das competências essenciais mesmo após a saída do servidor da instituição (Mello; Melo; Mello Filho, 2016; Sousa; Barbosa, 2018).

5.3 Desenvolvimento gerencial

Em sintonia à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento das competências dos servidores, o desenvolvimento de competências gerenciais é um aspecto essencial para a promoção de mudanças e inovações culturais (Cavalcante; Silva, 2017; Mello; Melo; Mello Filho, 2016). A PNDP publicada em 2006 previa explicitamente tal necessidade, entretanto a nova Política aprovada em 2019 se refere ao desenvolvimento gerencial apenas de forma superficial, refletindo, mais uma vez, suas limitações ante o Decreto anteriormente vigente.

As pesquisas apontam uma série de competências necessárias aos gestores. Nota-se que alguns estudos abordam competências comuns aos gestores (Pereira; Silva, 2011; Mello et al., 2016) enquanto outros enfatizam as competências específicas de professores-gestores (Pessoa et al., 2022; Morais et al., 2022; Mendes et al., 2023) ou de técnicos administrativos em cargos de gestão (Cavalcante; Silva, 2017). Um interessante modelo de classificação é apresentado por Pereira e Silva (2011), que identificam quatro categorias principais de competências requeridas dos gestores de IFEs: *i*) *competências cognitivas*, relacionadas à

mobilização do conhecimento; *ii) competências funcionais*, necessárias à gestão do processo de trabalho; *iii) competências comportamentais*, que dizem respeito à capacidade de lidar e interagir com outras pessoas; e *iv) competências políticas*, relacionadas à ética na busca pelo interesse público. As competências políticas, inclusive, são apontadas no estudo de Éster (2011) como a principal exigência à alta gestão dessas instituições.

Mendes e Tosta (2019) constatam que as competências de liderança, tais como a capacidade de fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e de gerenciar e organizar o trabalho da equipe, representam a maior lacuna entre as competências que são requeridas dos gestores e aquelas que já se mostram efetivas. Destaca-se, ainda, conforme Burigo e Laureano (2013), a necessidade de especial atenção ao desenvolvimento gerencial dos responsáveis pelas áreas de gestão de pessoas das IFEs, pois cabe a eles a responsabilidade por conduzir a implementação da GpC em toda a instituição.

5.4. Cultura organizacional

A cultura organizacional historicamente construída nas IFEs (e nas organizações pública, de modo geral) é, muitas vezes, marcada pela rigidez e burocracia nos processos institucionais, pela influência política na tomada de decisões estratégicas, pelas limitações presentes na legislação, pelo excesso de demandas de trabalho e de rotatividade entre os servidores e pela consequente escassez de pessoal para execução das tarefas (Cavalcante; Silva, 2017; Mello; Melo; Mello Filho, 2016; Mendes; Tosta, 2019).

Tais aspectos podem ser apontados como inibidores de implementação da GpC (Cavalcante; Silva, 2017; Mendes; Tosta, 2019), resultando em resistência a mudanças, tanto pelos servidores quanto pela instituição, sobretudo àquelas como a GpC, capazes de transformar os processos e modelos de gestão de pessoas (Montezano et al., 2019). Entende-se ser necessária a substituição de modelos de gestão rígidos por outros mais flexíveis (como a GpC) que possam ser aplicados em todos os processos de gestão de pessoas e que estejam em sintonia às diretrizes estratégicas do órgão e às demandas da sociedade.

Para tanto, a cultura organizacional deve visar à valorização dos servidores, permitindo que estes compreendam o seu papel para que a IFE possa cumprir sua missão institucional, o que se dará também através de políticas de gestão eficientes que permitam aos servidores o desenvolvimento de suas competências (Cavalcante; Silva, 2017). Além disso, é necessário a sensibilização dos servidores para a relevância da GpC, de modo que a temática seja permanentemente inserida e atualizada e os servidores possam desenvolver crenças e atitudes positivas em relação a ela (Nicolazzi, 2013; Perseguinto; Alves, 2017).

Evidentemente, deve-se atentar aos cuidados para que a implantação da GpC esteja contextualizada ao ambiente das IFEs e não pautada pela importação de modelos presentes na iniciativa privada, que seguem uma lógica produtivista e neoliberal (Burigo; Laureano, 2013). Nesta perspectiva, o presente estudo busca contribuir com a redução de lacunas, na tentativa de consolidar os estudos relacionados à GpC a partir de experiências vivenciadas por IFEs.

5.5 Implicações – uma agenda de pesquisa

Enfatiza-se a importante contribuição teórica desta pesquisa ao consolidar a literatura dispersa referente à GpC para as IFEs. Algumas lacunas, particularidades e oportunidades identificadas na análise dos estudos fomentam reflexões quanto à GpC no contexto de IFEs e são pontuadas como possível agenda de direcionamento para novos estudos relacionados à temática:

- É relevante a condução de estudos complementares ao desta RSL que busquem consolidar as metodologias e as práticas voltadas à efetivação da GpC em IFEs, e/ou que proponha avanços teóricos, visto se tratar de áreas, relativamente, pouco exploradas na literatura e ainda em estágio inicial de implementação nas instituições;
- Embora os estudos analisados enfatizem os subsistemas de gestão de pessoas, ao se compreender a GpC como parte de um sistema maior de gestão organizacional, há que se pensar na integração da GpC aos demais instrumentos normativos legais de IFEs, efetivando-se ganhos estratégicos, de fato. Tais aspectos não foram identificados e podem ser mais bem investigados;
- É necessário melhor compreensão da GpC em IFEs, de modo que se contemple, além da etapa de planejamento, a sua execução, avaliação e monitoramento. Inúmeros aspectos se fazem presente em cada uma dessas etapas e demandam investigações específicas, como as questões culturais, influências políticas e econômicas, os modos de organização e gestão do trabalho, e as relações socioprofissionais existentes nas IFEs;
- A escassez de estudos voltados à realidade de Institutos Federais anuncia um campo ainda amplo para análises, em especial, pesquisas empíricas que possam apoiar a estruturação da GpC nessas instituições, que possuem peculiaridades e finalidades distintas das Universidades Federais, embora não menos relevantes para a condução da educação pública gratuita no Brasil;
- As IFEs são compostas por duas categorias de servidores públicos: os docentes e os técnico-administrativos em educação. É muito comum que ao assumirem cargos de gestão, tais profissionais se deparem com o desafio do desenvolvimento de competências sociais, emocionais e administrativas que não são, necessariamente, uma forte exigência em suas respectivas carreiras. Entende-se que esse aspecto deve estar na agenda prioritária das IFEs e, conseqüentemente, refletir em mais pesquisas para mapeamento dessas competências, identificação de lacunas e construção de um plano efetivo de desenvolvimento gerencial;
- O aproveitamento de *know-how* referente às práticas de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de competências próprias de IFEs e de outros órgãos e entidades da APF também se delinea como área de potencial interesse para pesquisas. Neste ponto, a PNDP inova ao vincular à ENAP a definição de formas de incentivo para que instituições de ensino sem fins lucrativos atuem como centros de desenvolvimento de servidores. Contudo, como essa definição se operacionaliza em termos práticos? Ainda há ausência de indicadores quanto à sua efetividade;
- A condução de estudos voltados à análise de métricas da GpC, como gestão de metas, riscos, custo-benefício de despesas com ações de desenvolvimento, entre outras previstos na própria PNDP, também se mostra oportuna para subsidiar o aperfeiçoamento da gestão organizacional no uso de recursos públicos voltados à capacitação e desenvolvimento;
- Finalmente, evidencia-se a necessidade de efetivação de estudos que analisem e considerem as boas práticas presentes no setor privado e que podem, em algum nível, ser adotadas pelas IFEs, sem é claro cair na vala comum da mera replicabilidade de ações, desconsiderando as peculiaridades de cada órgão/entidade e que afetam sobremaneira a implantação da GpC. Desse modo, é possível buscar respostas a uma pergunta que ainda se encontra aberta: *existe um modelo ideal de*

GpC para as IFEs? A realização de pesquisas quantitativas, com amostras maiores e mais significativas, também pode contribuir para elucidar essa questão.

6 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar e analisar a produção científica nacional sobre GpC em IFEs, pós estabelecimento da PNDP. Verificou-se que o tema tem sido abordado por estudos de caso descritivos que buscam analisar a percepção dos servidores quanto aos modelos de GpC efetivados/em efetivação e à aplicação da GpC nos subsistemas básicos de gestão de pessoas, como T&D, avaliação de desempenho e alocação de pessoal. Para o aperfeiçoamento prático da GpC em IFEs e o alcance dos benefícios estruturados a partir da literatura consultada, faz-se necessário superar desafios e dificuldades vinculados às dimensões de *i*) gestão do conhecimento, *ii*) desenvolvimento de gerencial, e *iii*) cultura organizacional; de modo a permitir a implantação de modelos de GpC bem-sucedidos e *iv*) alinhados às estratégias organizacionais. Contudo, apesar de suas inovações, a atual PNDP, aprovada em 2019 e que fundamenta as ações de GpC em organizações públicas federais, mostra-se pouco efetiva quanto a essas dimensões e à própria estruturação das ações e diretrizes de GpC, refletindo limitações em relação a Política anterior.

A partir deste estudo, entende-se que a GpC poderá de fato agregar valor às IFEs, aos seus servidores e aos seus resultados (ensino, pesquisa, extensão e inovação, por exemplo) quando sua implantação for compreendida como parte de um amplo sistema de gestão organizacional. Ela deve ser estruturada não somente como cumprimento a preceitos legais, e sim como proposta alinhada aos instrumentos normativos estratégicos das IFEs (plano de desenvolvimento institucional; autoavaliação institucional; avaliações de desempenho; políticas de gestão de pessoas; plano de desenvolvimento de pessoal; entre outros). A GpC deve buscar, assim, a criação de condições mais favoráveis para contribuir, com êxito, ao papel social e econômico das IFEs.

Algumas limitações devem ser apontadas: como somente foram analisados artigos publicados em periódicos indexados em duas bases de dados, outras relevantes pesquisas eventualmente publicadas em congressos, livros ou indexadas em outras bases podem ter sido perdidas. Além disso, apesar da definição de critérios objetivos para inclusão/exclusão de artigos, aspectos subjetivos na avaliação efetivada pelos pesquisadores também são limitadores que devem ser considerados.

Referências

BANDEIRA, Emanuella Lustosa et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, 2017.

BASTOS, Fernando Clemente Cunha et al. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a

licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, 2019a.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991. Brasília: Presidência da República, 2019b.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogério João. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Cadernos ENAP**. Brasília, n. 45, 2016.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, v.19, n.2, p.01-18, 2017.

CAVALCANTE, Keliane de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. As Implicações da capacitação nas crenças de Autoeficácia de Gestores técnico-Administrativos de uma Instituição federal de educação superior. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 3, p. 474-492, 2017.

DIAS, Cledinaldo Aparecido; DEMO, Gisela; PAULA, Pablo Peron; COSTA, Ana Carolina Resende. Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 4, p. 61-78, 2020.

DUARTE, Michelle Trombini; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. SPE1, p. 648-667, 2011.

GOMES, Ana Karolina Pereira; BARBOSA, Milka Alves Correia; CASSUNDÉ, Fernanda Roda. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021.

LEAL, Fernanda Geremias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 3, p. 143-174, 2014.

LIMA, Marcos Antônio Martins; LIMA, Ioneiry Viana. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 2, 2013.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo: v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

LOPES, Silvia Marise Araujo et al. Gestão por competências e concurso público na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE): caminhos paralelos?. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 2, p. 83-96, 2016.

MELLO, Simone Portella Teixeira; MELO, Pedro Antônio; MELLO FILHO, Raul Teixeira. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 349-374, 2016.

MENDES, Monica Scoz et al. Mapeamento e desenvolvimento de competências: Um estudo de caso nos cargos administrativos do Departamento de Cultura e Eventos da UFSC. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 2, p. 299-320, 2019.

MENDES, Mônica Scóz; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do mapeamento à capacitação. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, n. 1, p. 83-115, 2019.

MENDES, Sabrina Rosa; MEDEIROS, Marcos Fernando Machado; COSTA, Maria Tereza Pires. A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 101-112, 2023.

MONTEZANO, Lana et al. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES**, V. 19, N. 3, p. 47-66, 2020.

MORAIS, Jeferson Pascoal; AMARO, Dhougo; SILVA, Napiê Galve Araújo. Análise das características e desafios do docente-gestor em uma ifes: um estudo na ufersa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 160-179, 2022.

NICOLAZZI, Emanuella Melina da Silva. Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 20-30, 2013.

PAES, Raul Vitor Oliveira et al. Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 3, p. 163-191, 2019.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. SPE1, p. 627-647, 2011.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017.

PESSOA, Mariana Ferreira; COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima; FRADE, Cinthia Moura; MORAIS, Lucas Andrade. Competências gerenciais do professor-gestor: um estudo com coordenadores de curso da graduação na Universidade Federal da Paraíba. **Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 45, p. 1-32, 2022.

RAMOS, Camila Carvalho et al. Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, 2014.

RODRIGUES, Fabiano da Cruz; JÚNIOR, Celso Vila Nova de Souza; ALMEIDA, Alexandre Nascimento. Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 187-204, 2022.

SAKAMOTO, Christiane Alves Calheiros et al. As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no iftm. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SILVA, Priscila Araujo et al. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021.

SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. 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**, v. 8, n. 3, 2018.

SOUZA, Stefani de; SOUZA, Irineu Manoel. A implantação da gestão por competência nos termos do decreto n. ° 5.707/2006 na universidade federal de Santa Catarina. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 16, n. 3, p. 79-107, 2019.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Perfil de competências profissionais do técnico administrativo em educação de universidades federais. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 19, n. 10, 2022.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VON KRIIGER, Célia Cristina Pecini et al. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, 2018.