

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: análise de metodologias, lacunas e diretrizes para futuros aperfeiçoamentos no período de 2019 a 2025**

**JOÃO PEDRO DE LIMA OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA-UNB

**THIAGO GOMES NASCIMENTO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA-UNB

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO:** análise de metodologias, lacunas e diretrizes para futuros aperfeiçoamentos no período de 2019 a 2025

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão por competências (GPC) consolidou-se, nas últimas décadas, como uma estratégia essencial na administração pública de diversos países, especialmente naqueles membros da OCDE, como França, Canadá e Reino Unido (Carvalho, 2025). Esses países estruturaram modelos robustos, alinhando desenvolvimento de pessoas, governança e gestão estratégica, com foco na entrega de valor público (Tomada e Cunha, 2022; Orviedo, 2023; Cruz Rodrigues et al. 2022 e Montezano, Silva e Isidro-Filho 2020; Bassan, 2019).

Entretanto, a literatura internacional ainda evidencia limitações, como a dificuldade de padronização metodológica, o uso restrito da GPC como ferramenta de desenvolvimento e desafios na mensuração dos impactos institucionais (Sampaio, Assis & Santos, 2025). Persistem, ainda, lacunas na integração das competências organizacionais, coletivas e individuais, além da dificuldade de alinhar essas práticas aos contextos burocráticos típicos do setor público (Carvalho, 2025).

No Brasil, a institucionalização da GPC ganhou força a partir do Decreto nº 5.707/2006 e foi reforçada pelo Decreto nº 9.991/2019, estabelecendo diretrizes para o desenvolvimento de pessoas no serviço público (Montezano & França, 2024). Apesar dos avanços normativos, a adoção prática da GPC nas organizações públicas permanece heterogênea, marcada por iniciativas isoladas e, muitas vezes, desarticuladas dos planos estratégicos institucionais (Samico, 2025).

Pesquisas recentes mostram que a operacionalização da matriz de competências enfrenta entraves como ausência de modelos consolidados, falta de alinhamento com os objetivos institucionais e carência de sistemas de acompanhamento e avaliação (Montezano & França, 2024). Além disso, desafios culturais, resistência organizacional e limitações tecnológicas agravam as dificuldades de consolidação da GPC no setor público (Sampaio, Assis & Santos, 2025).

A produção científica nacional sobre gestão por competências no setor público cresceu de forma significativa no período de 2019 a 2025, impulsionada, sobretudo, pelos programas de pós-graduação e centros de pesquisa voltados à administração pública (Carvalho, 2025). Entretanto, a análise dessa produção revela um cenário caracterizado por dispersão teórica, metodologias heterogêneas e falta de consenso quanto à aplicação prática da matriz de competências como ferramenta estruturante da gestão de pessoas (Samico, 2025).

Estudos apontam que, apesar de avanços em determinados órgãos e esferas, ainda há forte dificuldade na transformação do conhecimento teórico em práticas efetivas de gestão, especialmente no que tange à mensuração dos impactos e à geração de valor público (Silva, 2025). Persistem lacunas na definição de competências críticas, na articulação entre desenvolvimento organizacional e individual e na incorporação de tecnologias de apoio (Sampaio, Assis & Santos, 2025; Montezano & França, 2024; Montezano *et al.* 2019; e Dalmau, Silva e Canto 2022).

Diante desse contexto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: quais são as lacunas teórico-metodológicas que dificultam a consolidação de modelos padronizados de gestão por competências no serviço público brasileiro no período de 2019 a 2025? A partir dessa questão central, busca-se compreender como a literatura e as práticas institucionais vêm abordando o tema, quais metodologias estão sendo empregadas, quais os desafios recorrentes e, sobretudo, como esses elementos impactam a efetividade da gestão por competências na administração pública (Carvalho, 2025; Ecard 2023).

Além disso, investiga-se como a adoção da matriz de competências pode ser aprimorada, superando barreiras estruturais, culturais e tecnológicas, e contribuindo para uma gestão pública mais eficiente, inovadora e alinhada aos princípios de geração de valor público (Bassan, 2019; Samico, 2025).

Considerando esse aspecto, define-se como objetivo geral analisar as lacunas teórico-metodológicas e mapear os modelos aplicados na gestão por competências no serviço público brasileiro, com foco na utilização da matriz de competências como instrumento estratégico. Como objetivos específicos, propõem-se: (i) mapear e descrever as metodologias aplicadas entre 2019 e 2025; (ii) identificar as principais lacunas teóricas, metodológicas e operacionais presentes na literatura e nas práticas institucionais; (iii) analisar os desafios e fatores críticos que impactam a adoção da matriz de competências; e (iv) levantar diretrizes futuras que subsidiem a consolidação de modelos aplicáveis de gestão por competências no setor público, promovendo sua efetividade e potencial de aplicação (Silva, 2025; Sampaio, Assis & Santos, 2025; Dalmau, Silva e Canto, 2022).

O trabalho está estruturado em quatro seções principais: introdução, que contextualiza o tema e apresenta o problema; metodologia, que descreve os procedimentos adotados na pesquisa; resultados e discussões, que analisam as principais lacunas e metodologias identificadas; e, por fim, as conclusões e contribuições, que sintetizam os achados e indicam direções para futuras pesquisas e práticas na gestão por competências no setor público.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Fundamentos e Abordagens Teóricas da Gestão por Competências

A gestão por competências, na perspectiva de Canto (2024), propõe uma sistematização das práticas de desenvolvimento de competências aplicadas aos Assistentes em Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). O autor analisa distintas abordagens teóricas, facilitando a compreensão das diferenças conceituais e metodológicas que permeiam o tema.

De acordo com Dalmau, Silva e Canto (2022), a abordagem americana foca nos inputs, ou seja, nas capacidades e características individuais. A abordagem francesa, por sua vez, prioriza a construção social da competência, compreendendo-a como a mobilização de recursos em situações reais de trabalho. Já a abordagem integradora articula as dimensões individuais e organizacionais, conectando-as à estratégia institucional, conforme descrito no quadro 1.

**Quadro 1.** Focos Teóricos da Gestão por Competências.

<b>Foco Teórico</b>	<b>Características Principais</b>	<b>Autores de Referência</b>
<b>Abordagem Americana</b>	Ênfase nos atributos individuais, como capacidades, aptidões e características comportamentais.	McClelland (1973); Prahalad e Hamel (1990)
<b>Abordagem Francesa</b>	Valoriza a construção social das competências, expressas nas situações de trabalho.	Le Boterf; Zarifian; Durand
<b>Abordagem Integradora</b>	Integra aspectos individuais e organizacionais, alinhando competências à estratégia institucional.	Guimarães et al.; Brandão e Bahry; Fleury e Fleury; Fisher et al.; Carbone et al.; Alles

Fonte: Adaptado de Dalmau, Silva & Canto (2022).

Segundo Luiz et al. (2023), a gestão por competências contribui significativamente para a promoção da autonomia dos servidores, a melhoria do desempenho organizacional e a construção de uma administração pública mais adaptável. Além disso, integra estratégias e expectativas individuais, consolidando-se como uma ferramenta que alinha valor organizacional aos objetivos institucionais (Albini et al., 2021; Silva, 2021; Wong, 2020; Pena Brandão & Bahry, 2022).

A partir desse modelo, torna-se possível identificar habilidades críticas, avaliar o grau de proficiência dos colaboradores, estruturar planos de desenvolvimento e promover ações de capacitação focadas nas necessidades institucionais (Althof & De Sá Freire, 2024; Santos & Maia, 2024). Essa prática não só fortalece o desempenho coletivo, como também estimula o autoconhecimento dos servidores em relação às suas competências, potencializando seu desenvolvimento (Pena Brandão & Bahry, 2022).

## 2.2 Estrutura, Aplicação e Benefícios no Setor Público

A gestão por competências tem se consolidado como uma estratégia fundamental tanto na iniciativa privada quanto, especialmente, no setor público (Albini et al., 2021; Montezano & França, 2024). Trata-se de um modelo respaldado por diretrizes normativas, como os Decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019, que estabelecem parâmetros para o desenvolvimento de competências na administração pública federal (BRASIL, 2023).

Sua adoção favorece o desenvolvimento profissional contínuo, aprimora a qualidade dos serviços prestados e reforça a cultura organizacional orientada ao desempenho e à inovação (Montezano & França, 2024). De acordo com Barros et al. (2022) e Silva (2021), a GPC se fundamenta na administração sistemática das competências individuais, coletivas e organizacionais, criando uma abordagem estruturada para a gestão do capital humano no serviço público.

Montezano e Petry (2020) propõem um modelo composto por dez etapas, que inclui: análise de contexto, diagnóstico de competências, formulação de estratégias, definição de trajetórias profissionais, suporte organizacional, alocação de pessoal, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, reconhecimento e governança. O diagnóstico de competências é destacado como etapa central, fornecendo os insumos necessários para a formulação das ações subsequentes (Wong, 2020; Silva, 2021; Pena Brandão & Bahry, 2022).

O mapeamento de competências, conforme Luiz et al. (2023) e Althof e De Sá Freire (2024), é peça-chave desse processo, permitindo analisar a discrepância entre as competências exigidas pela estratégia organizacional e aquelas efetivamente existentes no corpo funcional. Esse diagnóstico é essencial para garantir alinhamento estratégico, desenvolvimento direcionado e eficácia na gestão do desempenho (Montezano & França, 2024).

Adicionalmente, a literatura especializada reconhece três níveis de competências aplicáveis ao setor público com base no quadro 2.

**Quadro 2.** Níveis de Competências.

Nível	Descrição
<b>Organizacionais (Macro)</b>	Atributos essenciais e estratégicos, vinculados diretamente ao alcance dos objetivos institucionais.
<b>Coletivas (Meso)</b>	Conhecimentos, habilidades e atitudes compartilhados pelas equipes, que impactam diretamente o desempenho organizacional.

<b>Individuais (Micro)</b>	Competências específicas dos servidores, subdivididas em técnicas, transversais e gerenciais, de acordo com a natureza das funções.
----------------------------	---

**Fonte:** Adaptado de Santos e Maia (2024); Montezano & França (2024) e Luiz et al. (2023).

O Quadro 3 apresenta, de forma sistematizada, as principais vantagens da Gestão por Competências conforme identificadas na literatura especializada.

**Quadro 3.** Vantagens da Gestão por Competências na Literatura.

<b>Autor</b>	<b>Vantagens Apontadas</b>
<b>Albini et al. (2021)</b>	Impulsiona modelos de gestão de pessoas desde o Decreto nº 5.707/2006, fortalecendo a inovação no setor público.
<b>Silva (2021)</b>	Integra recrutamento, seleção, desenvolvimento e gestão de carreira ao planejamento estratégico da organização.
<b>Luiz et al. (2023)</b>	Promove eficiência, produtividade e desenvolvimento profissional, além de fortalecer a adaptabilidade institucional.
<b>Piedade Tamada &amp; Kowal Olm Cunha (2022)</b>	Consolida a relação entre desenvolvimento de competências, geração de valor público e gestão estratégica.
<b>Barros et al. (2022)</b>	Destaca as especificidades do setor público na gestão de competências, diferindo das práticas tradicionais da iniciativa privada.
<b>Montezano &amp; França (2024)</b>	A efetividade da GPC depende de ambiente institucional propício, apoio da alta gestão e estratégias bem definidas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

### **2.3 Desafios, Condicionantes e Perspectivas Futuras**

Apesar dos avanços, a implementação da gestão por competências enfrenta desafios recorrentes no setor público. Segundo Luiz et al. (2023) e Albini et al. (2021), entre os principais obstáculos estão a resistência cultural às mudanças, a desarticulação entre desenvolvimento de competências e os planos estratégicos, além da ausência de ferramentas tecnológicas robustas para monitoramento e avaliação contínua.

A efetividade da GPC também está condicionada a fatores críticos, como o comprometimento da alta administração, o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado e à inovação, e a existência de políticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias institucionais (Montezano & Petry, 2020; Barros et al., 2022).

Por outro lado, as transformações digitais, a incorporação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *big data* e *analytics*, e a crescente necessidade de modernização da administração pública abrem espaço para o fortalecimento da GPC como pilar da governança e da geração de valor social (Piedade Tamada & Kowal Olm Cunha, 2022; Montezano & França, 2024).

Ao fortalecer práticas orientadas por competências, a administração pública amplia sua capacidade de promover inovação, melhorar processos, qualificar o atendimento às demandas da sociedade e consolidar uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa e delineamento**

Trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada à proposição de soluções práticas para aprimorar a gestão por competências no serviço público brasileiro (Gil, 2019). O delineamento metodológico é teórico-empírico, exploratório e descritivo, baseado na análise sistemática da literatura e em levantamento empírico indireto, visando construir um modelo analítico robusto, alinhado às práticas contemporâneas da administração pública nos últimos sete anos (Silva, 2017).

A abordagem exploratória permite aprofundar a compreensão dos conceitos, modelos e práticas da gestão por competências no setor público (Silva, 2017), enquanto a dimensão descritiva possibilita mapear metodologias, lacunas e modelos aplicados em distintos contextos institucionais (Gil, 2019). A estratégia central adota a revisão sistemática de literatura, fundamentada no protocolo PRISMA 2020, que assegura rigor, transparência e reprodutibilidade (Page et al., 2021).

#### **3.2 Protocolo da revisão sistemática (PRISMA 2020)**

O protocolo PRISMA 2020 estrutura-se em quatro etapas: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão (Page et al., 2021).

##### **3.2.1 Bases de dados e fontes consultadas**

A pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases Periódicos CAPES, *SciELO*, Google Acadêmico, *ResearchGate* e *ScienceDirect*, selecionadas pela robustez, relevância científica e aderência à área de Administração Pública e Gestão de Pessoas (Page et al., 2021). Essas fontes permitiram acessar artigos, teses e dissertações que compõem uma amostra qualificada, abrangendo estudos nacionais e internacionais.

##### **3.2.2 Estratégias de busca**

As buscas foram estruturadas com operadores booleanos e descritores específicos, utilizando as expressões: (“Matriz de Competências” OR “Gestão por Competências”) AND (“Administração Pública” OR “Setor Público” OR “Serviço Público”), além de (“Competência Profissional” OR “Competência Transversal” OR “Competência Gerencial”) AND (“Secretaria Estadual” OR “Gestão Pública” OR “Gestão de Pessoas”) NOT (“Setor Privado” OR “Empresas” OR “Corporativo”). O recorte temporal adotado (2019-2025) visa garantir aderência às discussões contemporâneas sobre o tema (Page et al., 2021).

##### **3.2.3 Critérios de inclusão e exclusão**

Foram incluídas publicações em português, inglês e espanhol, revisadas por pares, que tratassem diretamente da gestão por competências no setor público, dentro do período de 2019 a 2025. Excluíram-se estudos do setor privado, textos sem acesso completo, duplicados ou que não dialogassem diretamente com a questão de pesquisa (Pagani et al., 2015; Page et al., 2021).

##### **3.2.4 Etapas da seleção dos estudos e amostra**

Na etapa de identificação, foram localizados aproximadamente 5.480 registros no Google Acadêmico, reduzidos para 1.850 após aplicação dos filtros. Na CAPES, dos 99 registros iniciais, restaram 12 após sucessivos refinamentos por qualidade e aderência temática. O mesmo processo foi replicado nas demais bases. Na triagem, analisaram-se títulos e resumos, eliminando materiais desconectados do escopo (Pagani et al., 2015). A fase de elegibilidade consistiu na leitura integral dos textos, assegurando aderência aos critérios metodológicos (Page et al., 2021). A amostra final inclui 40 estudos, selecionados via protocolo PRISMA, com validação rigorosa dos critérios de inclusão e exclusão (Page et al., 2021; Pagani et al., 2015).

### 3.3 Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de levantamento bibliográfico e documental, sistematizados em um protocolo contendo as variáveis: ano, autoria, tipo de documento, objetivos, metodologia, principais achados e lacunas. Esse procedimento garantiu padronização e rigor analítico, em conformidade com Bardin (2016) e Page et al., (2021).

### 3.4 Procedimentos de Análise dos Dados e Aspectos Éticos

A análise combinou técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 2016) e análise bibliométrica (Page et al., 2021), permitindo identificar padrões, tendências e recorrências na produção científica. Ferramentas como *NotebookLM* e *ChatGPT* foram utilizadas para apoiar a organização, categorização e síntese dos dados, conferindo precisão e eficiência metodológica (Van den Herik; Rocha; Filipe, 2018). Todos os procedimentos observaram estritamente os princípios éticos da integridade científica, assegurando transparência, fidedignidade e responsabilidade no tratamento dos dados (Page et al., 2021; Pagani et al., 2015).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise detalhada da literatura sobre Gestão por Competências (GpC) no setor público revela diversas lacunas que impactam a efetividade da aplicação desse modelo gerencial, como sintetizado no quadro 4 a seguir.

**Quadro 4.** Mapeamento das principais lacunas na Gestão por Competências no setor público.

Lacuna Identificada	Descrição Sintética	Referência
<b>Falta de instrumentos de diagnóstico aplicáveis</b>	Necessidade de criação de instrumentos práticos, validados para diagnosticar competências e lacunas	Lana & Abbad (2019)
<b>Alinhamento entre níveis de competências</b>	Déficit na articulação entre competências individuais, coletivas e organizacionais	Montezano & Silva (2019)
<b>Avaliação contínua e desenvolvimento</b>	Ausência de sistemas dinâmicos para acompanhamento e desenvolvimento em contextos mutáveis	Wong (2020)
<b>Personalização no mapeamento</b>	Necessidade de adaptação das competências ao contexto local, evitando modelos genéricos	Albini et al. (2021)

Continua

Lacuna Identificada	Descrição Sintética	Referência
<b>Modelo para competências de inovação</b>	Carência de modelos específicos para competências em inovação considerando variáveis contextuais	Silva (2021)
<b>Aplicação prática insuficiente</b>	Baixa operacionalização e adoção fragmentada da GpC nas organizações públicas	Barros et al. (2022)
<b>Deficiência na projeção futura</b>	Falta de estimativas sobre relevância futura das competências	Pena Brandão & Bahry (2022)
<b>Impacto no valor organizacional</b>	Escassez de estudos avaliando o efeito direto das práticas de GpC na geração de valor público	Piedade Tamada & Kowal Olm Cunha (2022)
<b>Fragilidade metodológica quantitativa</b>	Necessidade de pesquisas com testes estatísticos robustos para validar modelos e práticas	Luiz et al. (2023)
<b>Baixo uso de tecnologias digitais</b>	Escassez de estudos sobre o uso de plataformas digitais e inteligência artificial na GpC	Althof & De Sá Freire (2024)
<b>Competência em informação e inovação social</b>	Necessidade de integrar competência em informação como catalisador para inovação social e ODS	Santos & Maia (2024)
<b>Baixo uso dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)</b>	Lacuna na identificação e gestão dos FCS para efetiva implantação da GpC	Samico (2025)
<b>Falta de integração com transformação digital</b>	Pouca articulação entre GpC e processos de transformação digital no setor público	Carvalho (2025)
<b>Fragilidade na mobilização das competências</b>	Competências adquiridas não mobilizadas plenamente na prática	Silva (2025)
<b>Defasagem na conexão entre GpC e liderança, inovação e mentoria</b>	Pouca produção científica relacionando GpC a temas emergentes no setor público	Samico (2025); Carvalho (2025)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essas lacunas apontadas por diversos autores evidenciam que, apesar dos avanços no campo, a Gestão por Competências no setor público ainda carece de consolidação metodológica e operacional para atender às demandas específicas e dinâmicas desse ambiente.

A ausência de instrumentos diagnósticos práticos e validados, por exemplo, limita a precisão na identificação das competências e suas deficiências, o que prejudica a elaboração de estratégias adequadas de desenvolvimento (Lana & Abbad, 2019). Esta carência metodológica reforça a necessidade de pesquisas quantitativas robustas com aplicação de testes estatísticos para validação de modelos, como sugerido por Luiz et al. (2023), o que representa uma lacuna metodológica significativa a ser superada.

Além disso, a falta de alinhamento entre os níveis individual, coletivo e organizacional das competências revela um descompasso que compromete a efetividade da gestão estratégica de pessoas (Montezano & Silva, 2019).

Tal déficit, também identificado por Albini et al. (2021), aponta para a importância da personalização dos modelos de competência, adaptando-os ao contexto local para evitar a aplicação de soluções genéricas que não refletem a realidade institucional.

No que concerne à avaliação contínua das competências, Wong (2020) destaca a ausência de sistemas que considerem o caráter dinâmico dos contextos públicos, comprometendo a atualização constante das competências e sua adequação às mudanças institucionais e sociais. Essa vulnerabilidade é corroborada pela insuficiente articulação da GpC com processos de transformação digital, conforme Carvalho (2025), que evidencia a necessidade de integrar tecnologias digitais para modernizar e agilizar a gestão de competências.

Outro ponto crítico é a escassez de estudos que avaliem o impacto direto das práticas de GpC na geração de valor público (Piedade Tamada & Kowal Olm Cunha, 2022). Esta lacuna limita a compreensão dos benefícios concretos da gestão por competências para a eficácia das políticas públicas e para a cidadania, enfatizando a importância de ampliar pesquisas qualitativas e quantitativas que possam oferecer evidências empíricas sobre esses efeitos.

A partir do quadro de lacunas, é possível identificar convergências entre os estudos no que tange à necessidade de robustez metodológica e adaptação dos modelos à especificidade do setor público, bem como a divergência na abordagem das tecnologias digitais, onde alguns autores enfatizam o potencial ainda pouco explorado, enquanto outros apontam para a quase inexistência de integração efetiva (Althof & De Sá Freire, 2024; Carvalho, 2025). Esse contraste destaca a necessidade de pesquisas que explorem estratégias inovadoras para a incorporação tecnológica na GpC, incluindo o uso de inteligência artificial e plataformas digitais para monitoramento em tempo real das competências.

#### **4.1 Estratégias para Superação das Lacunas Metodológicas**

Para sanar as lacunas identificadas, recomenda-se a adoção das seguintes estratégias:

- I. **Desenvolvimento e Validação de Instrumentos Diagnósticos:** Criação de ferramentas padronizadas e validadas por meio de métodos mistos (qualitativos e quantitativos), com aplicação de testes estatísticos rigorosos para garantir a confiabilidade e a validade dos diagnósticos de competências (Lana & Abbad, 2019; Luiz et al., 2023).
- II. **Personalização e Contextualização dos Modelos:** Ajuste dos modelos de competência ao contexto institucional local, considerando aspectos culturais, estruturais e políticos, para garantir maior aderência e eficácia da gestão (Albini et al., 2021; Montezano & Silva, 2019).
- III. **Integração com Tecnologias Digitais:** Investimento em plataformas digitais e inteligência artificial para acompanhamento dinâmico das competências, promovendo atualização em tempo real e suporte à tomada de decisão gerencial (Althof & De Sá Freire, 2024; Carvalho, 2025).
- IV. **Avaliação do Impacto na Geração de Valor Público:** Implementação de estudos longitudinais e de impacto que relacionem práticas de GpC a resultados organizacionais e sociais, fortalecendo a base empírica para decisões estratégicas (Piedade Tamada & Kowal Olm Cunha, 2022).
- V. **Formação Continuada e Mobilização das Competências:** Estímulo à capacitação permanente e mecanismos que garantam a aplicação prática das competências desenvolvidas, reduzindo a lacuna entre aprendizado e mobilização (Silva, 2025).

## 4.2 Contextualização das Aplicações Recentes da GpC no Setor Público

**Quadro 5.** Principais modelos de gestão por competências no setor público nos últimos sete anos.

Nome da Pesquisa	Local de Aplicação	Coleta de Dados	Autores	Metodologia
<b>Competência Gerencial do Coordenador Universitário da Rede Federal do Acre</b>	Instituto Federal do Acre	2020	Alves de Oliveira et al. (2022)	Entrevistas e Questionário
<b>Gestão por Competências na Administração Pública: Um Modelo de Mediação Moderado</b>	Autarquia pública federal – setor de infraestrutura	Não especificado	Teixeira, Campos e Moraes (2023)	Questionário tipo Likert
<b>Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira: Um Estudo Bibliométrico (2018-2022)</b>	Setor Público Brasileiro	2018 a 2022	Barreto et al. (2024)	Revisão bibliométrica
<b>Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira: Uma Revisão Integrativa da Literatura</b>	Administração Pública Brasileira	2010 a 2019	Tomada & Cunha (2022)	Revisão integrativa
<b>Gestão por Competências em Bibliotecas Públicas: Estudo em Instituições do Nordeste Brasileiro</b>	Bibliotecas universitárias públicas do Nordeste	Não especificado	Lima (2023)	Entrevistas semiestruturadas
<b>Implementação do Modelo de Gestão por Competências nas Universidades Federais Brasileiras</b>	Universidades Federais	2021	Dalmau, Silva & Canto (2022)	Questionários estruturados
<b>Gestão por Competências em Instituições Públicas Federais de Ensino: Estudo Comparativo</b>	IFSC, IFC e IFSP	2021	Dalmau, Furlan, Mendes & Junior (2022)	Qualitativa, descritiva e análise documental

*Continua*

<b>Nome da Pesquisa</b>	<b>Local de Aplicação</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>Autores</b>	<b>Metodologia</b>
<b>Capacitação Interna no Câmpus de Palmas da UFT: Estudo de Caso do Projeto Servidor Multiplicador</b>	Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Palmas	2017–2019	Santos (2021)	Estudo de caso, análise documental e bibliográfica
<b>Gestão de Pessoas por Competências: Estudo de Caso na Empresa Júnior da UFCG</b>	Empresa Júnior da Universidade Federal de Campina Grande	2019	Lima (2019)	Estudo de caso e entrevistas
<b>Processo de Implementação da Gestão por Competências na UFSM: Análises e Diretrizes</b>	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	2018	Bassan (2019)	Análise de conteúdo, entrevistas e observação
<b>Trilhas de Aprendizagem: Proposta a partir do Mapeamento de Competências na UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Não especificado	Ecard (2023)	Análise documental, entrevistas e questionários
<b>Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público</b>	Organizações Públicas – Porto Alegre/RS	2016	Rahn & Weber (2019)	Estudo de caso e revisão de literatura
<b>Gestão por Competências na Administração Pública: Um Estudo em São Mamede/PB</b>	Prefeitura de São Mamede/PB	2018	Araújo et al. (2020)	Descritiva, estudo de caso e entrevistas estruturadas
<b>Percepção dos Servidores sobre Implantação da Gestão por Competências</b>	Organização Pública Federal	Não especificado	Montezano et al. (2019)	Estudo de caso descritivo, transversal e qualitativo com questionário
<b>Proposta de Integração da Gestão por Processos com Gestão por Competências no IFSC</b>	IFSC (Diretoria de Gestão de Pessoas e Coordenação de Processos)	2022	Orviedo (2023)	Pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas

*Continua*

<b>Nome da Pesquisa</b>	<b>Local de Aplicação</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>Autores</b>	<b>Metodologia</b>
<b>Mapeamento de Competências Profissionais Secretarias Estaduais/Distritais do Brasil</b>	115 Secretarias Estaduais	2024	Montezano & França (2024)	Questionário não probabilístico e análise de conteúdo
<b>Gestão por Competências: Mapeamento e Avaliação na Segurança Universitária da UnB</b>	Diretoria de Segurança da Universidade de Brasília (DISEG/UnB)	2019	Cruz Rodrigues et al. (2022)	Pesquisa documental, survey, cluster e grupo focal
<b>Gestão por Competências no Serviço Público: Uma Análise Crítica da Literatura</b>	Administração Pública Brasileira	2025	Carvalho (2025)	Revisão sistemática da literatura
<b>A Implementação da Gestão por Competências na Organização Pública</b>	Administração Pública – UFPB	2025	Silva (2025)	Estudo de caso, entrevistas, análise documental e diagnóstico de competências
<b>Gestão por Competências no Serviço Público: Impactos na Eficácia das Políticas Públicas e na Cidadania</b>	Administração Pública – Brasil	2025	Sampaio, Assis & Santos (2025)	Pesquisa exploratória, qualitativa, análise de conteúdo e levantamento
<b>A implantação da gestão por competência no âmbito das Secretarias de Estado de Governo do Distrito Federal: Uma análise dos contextos organizacionais, dos condicionantes, das etapas e dos fatores críticos de sucesso</b>	Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal	2025	Samico (2025)	Pesquisa aplicada, qualitativa e quantitativa, entrevistas, questionário e análise documental

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O panorama das pesquisas empíricas sobre a GpC no setor público, apresentadas no quadro 5, revela um espectro diversificado de metodologias e contextos, desde estudos qualitativos em universidades federais até revisões bibliométricas e integrativas que abrangem grandes recortes temporais e geográficos. Essa diversidade metodológica reflete a complexidade do fenômeno e a necessidade de abordagens multifacetadas para sua compreensão e aplicação (Barreto et al., 2024; Tomada & Cunha, 2022).

As pesquisas aplicadas, como as de Alves de Oliveira et al. (2022) e Montezano, Silva e Isidro-Filho (2020), destacam-se por permitir a análise dos desafios e avanços em contextos específicos, enfatizando a importância de se considerar a cultura organizacional, estrutura e políticas locais na implementação da GpC (Bassan, 2019). Essa convergência entre teoria e prática é fundamental para o desenvolvimento de modelos que sejam simultaneamente rigorosos e aplicáveis, conforme reforçado por Silva (2020) e Montezano e França (2024).

A coexistência de estudos teóricos e empíricos, portanto, promove um diálogo enriquecedor que fortalece o campo da GpC no setor público, possibilitando avanços científicos e melhorias concretas na gestão pública, com reflexos positivos para a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

## **5. CONCLUSÃO / CONTRIBUIÇÃO**

O presente artigo revela que, apesar dos avanços observados na adoção da gestão por competências no setor público brasileiro nos últimos anos, persistem desafios estruturais e operacionais que dificultam sua consolidação como instrumento estratégico de desenvolvimento institucional. A análise realizada permite compreender que os progressos teóricos ainda não encontram, na mesma proporção, reflexo na prática organizacional, especialmente no contexto das instituições públicas.

Dentre as principais limitações identificadas, destaca-se a ausência de modelos metodológicos robustos, padronizados e sensíveis às particularidades do setor público. A carência de instrumentos de diagnóstico, de metodologias aplicáveis e de sistemas de monitoramento contínuo compromete tanto a eficácia quanto a sustentabilidade das iniciativas relacionadas à gestão por competências. Essa fragilidade se manifesta, sobretudo, na dificuldade de articular os processos de desenvolvimento de pessoas aos planos estratégicos institucionais, evidenciando, ainda, uma lacuna significativa na integração entre os níveis de competências tanto individuais, coletivas quanto organizacionais.

A análise evidencia, também, a escassez de estudos empíricos, especialmente de natureza quantitativa e longitudinal, capazes de mensurar os efeitos da gestão por competências sobre os resultados institucionais, a efetividade das políticas públicas e a geração de valor para a sociedade. Essa limitação fragiliza a produção de conhecimento aplicável e reduz a capacidade das organizações públicas de tomar decisões baseadas em evidências concretas.

No entanto, este trabalho avança ao oferecer contribuições teóricas, práticas e metodológicas relevantes. Do ponto de vista teórico, a pesquisa aprofunda a compreensão sobre os fatores que impactam o sucesso da gestão por competências no setor público, além de propor uma articulação consistente entre esse modelo e outras abordagens contemporâneas de gestão, como governança, transformação digital, inovação e gestão do conhecimento. Essa integração fortalece a percepção da gestão por competências como uma estratégia transversal, essencial para a modernização e a eficiência da administração pública.

Sob a perspectiva prática, os achados deste estudo oferecem caminhos concretos para que instituições públicas desenvolvam modelos de gestão por competências alinhados às suas realidades operacionais. Recomenda-se, nesse sentido, a adoção de soluções tecnológicas integradas, capazes de operacionalizar de forma eficiente o mapeamento, o acompanhamento,

o desenvolvimento e a avaliação das competências, alinhando essas práticas às metas estratégicas das organizações. Da mesma forma, destaca-se a importância de fortalecer as políticas de desenvolvimento de pessoas, investir na qualificação das lideranças e construir trilhas de aprendizagem personalizadas e adaptáveis, que sejam capazes de gerar impactos reais e sustentáveis na melhoria dos serviços públicos.

As recomendações para futuras pesquisas são igualmente robustas. Torna-se essencial a realização de estudos longitudinais que permitam avaliar, ao longo do tempo, os impactos da gestão por competências sobre a produtividade, a qualidade dos serviços e a satisfação dos usuários. Também se indica a necessidade de aprofundar os estudos comparativos, tanto entre diferentes esferas e níveis de governo quanto entre experiências nacionais e internacionais, a fim de identificar boas práticas e fomentar processos de aprendizagem institucional.

Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de metodologias híbridas, que combinem abordagens qualitativas e quantitativas, bem como a construção de modelos integrados que articulem a gestão por competências com outros instrumentos de gestão pública, como planejamento estratégico, governança por processos e transformação digital. A incorporação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, big data e análise preditiva, aos processos de gestão por competências, constitui uma fronteira promissora que merece ser aprofundada tanto pela academia quanto pelos profissionais da administração pública.

Por fim, este estudo reafirma que a gestão por competências deve ser compreendida não como um fim em si mesma, mas como um meio estratégico para fortalecer a governança, promover a inovação e ampliar a efetividade do setor público. A superação dos desafios identificados exige, para além de ajustes estruturais, uma transformação cultural profunda, que valorize o desenvolvimento contínuo dos servidores, fortaleça o protagonismo das lideranças e alinhe os esforços institucionais às demandas sociais contemporâneas. Espera-se que as reflexões aqui apresentadas inspirem não apenas a produção de novos estudos, mas, sobretudo, a implementação de ações concretas, capazes de transformar o serviço público brasileiro em uma organização mais eficiente, inovadora, inclusiva e orientada à geração de valor para a sociedade.

## REFERÊNCIA

- Albini, A., Peres, A. M., & De Almeida, M. L. (2021). Contributions of the simplified competency management model to a municipal health secretariat. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3385.3429>
- Althof, R. B., & De Sá Freire, P. (2024). *A Gestão por Competências no Serviço Público-Uma Revisão Integrativa*. <https://doi.org/AnaisdoCongressoInternacionaldeConhecimentoeInovação-ciki>
- Alves de Oliveira, D., Ghedine, T., & Fernandes Nunes, D. (2022). COMPETÊNCIA GERENCIAL DO COORDENADOR UNIVERSITÁRIO DA REDE FEDERAL DO ACRE: MANAGEMENT COMPETENCE OF THE UNIVERSITY COORDINATOR OF THE FEDERAL NETWORK OF ACRE. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 11(2), 107–125. <https://doi.org/10.33362/visao.v11i2.2919>.
- Araújo, CC, Frade, CM, Morais, LA, Pessoa, MF, & Sousa, AM (2020). Gestão de pessoas por competências na administração pública: Um estudo em São Mamede/PB. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11 (4), 166-177. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0013>.

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barreto, L. K. da S., Silva, A. G. F. da, Mendes, A. C., Adriano, I. T., & Moura, M. G. C. (2024). Gestão por competências na administração pública brasileira: um estudo bibliométrico no período de 2018 a 2022. *Revista De Gestão E Secretariado*, 15(9), e4246 . <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i9.4246>.
- Barros, F. R. de, Santos, R. K. P. dos, Santos, M. de L. dos, & Pessanha, M. L. de S. (2022). Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. *Management Journal*, 4(2), 11–20. <https://doi.org/10.6008/cbpc2674-6417.2022.002.0002>
- Bassan, FV (2019). O processo de implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes.
- Canto, J. P. D. (2024). Gestão por competências: uma proposta de sistematização das práticas de desenvolvimento de competências no contexto dos assistentes em administração da UFRPE. Ufsc.br. <https://doi.org/390189>.
- Canto, J. P. D. (2024). Gestão por competências: uma proposta de sistematização das práticas de desenvolvimento de competências no contexto dos assistentes em administração da UFRPE.
- Carvalho, H. S. (2025). Gestão por competências no serviço público brasileiro: uma análise crítica da literatura. Ibict.br. [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV\\_e89b31d4f0b9a82c984f1d6fc0bc1eef](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_e89b31d4f0b9a82c984f1d6fc0bc1eef)
- da Cruz Rodrigues, F., de Souza Júnior, C. V. N., & de Almeida, A. N. (2022). Gestão por Competências: Mapeamento e Avaliação na Área de Segurança Universitária. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 187-204.
- Dalmau, M. B. L., Silva, C. S. da, & Canto, J. P. do. (2022). A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. *Revista Internacional De Educação Superior*, 9(00), e023020. <https://doi.org/10.20396/riesup.v9i00.8666622>.
- Dalmau, M. B., de Moura Furlan, L., Mendes, K. C. F., & Junior, G. T. (2022). Gestão por competências em instituições federais de ensino: estudo comparativo no IFSC, IFC E IFSP. *Revista Gestão e Organizações*, 7(2), 47-66. <https://doi.org/10.18265/2526-2289v7n2p47-66>.
- Ecard, L. G. (2023). Trilhas de aprendizagem: uma proposta a partir do mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. <https://repositoriohtml.ufba.br/bitstream/ri/37063/1/Laila%20Gabriel%20Ecard.pdf>.
- Gil, A. C. (2019). *antonio carlos gil - metodos e tecnicas de pesquisa social-atlas (2019)*.
- Lana, M., & Abbad, G. da S. (2019). *Aspectos que Influenciam a Expressão de Competências De Peritos Criminais*. [https://doi.org/alcance.v26n1\(Jan/Abr\).p077-093](https://doi.org/alcance.v26n1(Jan/Abr).p077-093)
- Lima, A.C.B.de. (2019). Gestão de pessoas por competência: Um estudo de caso na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal de Campina Grande . Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, Brasil. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/5661>.
- Lima, A.M.D. (2023).A gestão por competências em bibliotecas públicas: o estudo em Instituições de Ensino Superior do Nordeste brasileiro. Ufpe.br. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/52645>.
- Luiz, L., De Assunção, R., & Thomé, C. (2023). *Gestão por Competências na Administração Pública: Uma Revisão Sistemática* (Vol. 16). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.10086921>
- Marques Rahn, M., & Weber, L. (2019). Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(3).
- Montezano, L. , & Petry, I. S. (2 0 2 0 ). Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES Journal*, 1 9 ( 3 ) , 4 7 - 6 6.
- Montezano, L., & França, J. V. (2024). MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:

O QUE DIZEM AS EXPERIÊNCIAS DAS SECRETARIAS ESTADUAIS/DISTRITAIS DO BRASIL?. Revista de Administração FACES Journal.

- Montezano, L., & Silva, B. M. e. (2019). Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: Implantação, Benefícios e Dificuldades do Modelo. *Gestão.Org*, 17(2), 184–201. <https://doi.org/10.21714/1679-18272019v17n2.p184-201>
- Montezano, L., Novaes Medeiros, B., Oliveira Pinheiro, A., & Assis Mascarenhas de Oliveira, C. A. (2019). PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS. *Gestão e Sociedade*, 13(34).
- Montezano, L., Silva, KIB, & Isidro-Filho, AS (2020). Modelo de competências interprofissionais em saúde. *Anais do XXIII SEMEAD*, 1-17.
- Orviedo, S. K. (2023). Proposta de integração da gestão por processos com a gestão por competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina-IFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/251848>.
- Pagani, R., Kovaleski, J., Resende, L. (2015). Methodi Ordinatio: uma proposta de metodologia para selecionare classificar artigos científicos relevantes abrangendo o fator de impacto, número de citações e ano de publicação. *Cienciometria*, 105(3), pág. 2109 - 2135. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1744-x>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71), 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pena Brandão, H., & Bahry, C. P. (2022). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*, 73(b), 160–177. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8728>
- Piedade Tamada, R. C., & Kowal Olm Cunha, I. C. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira - uma revisão integrativa da literatura. *Revista Do Serviço Público*, 73(3), 426–450. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>
- Samico, A. M. B. (2025). A implantação da gestão por competência no âmbito das Secretarias de Estado de Governo do Distrito Federal: Uma análise dos contextos organizacionais, dos condicionantes, das etapas e dos fatores críticos de sucesso [Dissertação de mestrado profissional, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP]. Repositório IDP. [http://52.186.153.119/bitstream/123456789/5227/1/Disserta%20a7%20a3o\\_ANA%20MARI%20BORBA%20SAMICO\\_Mestrado%20Profissional%20em%20Administra%20c3%a3o%20P%20c3%bablica.pdf](http://52.186.153.119/bitstream/123456789/5227/1/Disserta%20a7%20a3o_ANA%20MARI%20BORBA%20SAMICO_Mestrado%20Profissional%20em%20Administra%20c3%a3o%20P%20c3%bablica.pdf)
- Sampaio, G. M., Passos Assis, B. dos., & Santos, J. A. B. dos. (2025). GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: IMPACTOS NA EFICÁCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E NA CIDADANIA. *Revista orbis latina*, 15(1), 209–219. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14775170>
- Santos, A. de S., & Maia, L. C. G. (2024). Matriz de desenvolvimento da competência em informação como fator de inovação social no sistema de justiça. *Transinformação*, 36. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202436e247878>
- Santos, H. S. (2021). Capacitação interna no Câmpus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins: um estudo de caso do projeto servidor multiplicador. <http://hdl.handle.net/11612/3206>.
- Silva, A. C. R. D. (2017). Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.
- Silva, F. V. D. (2020). Gestão por competências no setor público: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <http://hdl.handle.net/10183/210392>.
- Silva, I. N. S. P. (2025). A implementação da gestão por competência na organização pública

- [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Paraíba]. Repositório UFPB. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/34433/1/TCC%20FINAL%20ISABELLA%20%20NUNES%20DOS%20SANTOS%20PEREIRA%20DA%20SILVA.pdf>
- Silva, L. M. (2021). *Modelo Multinível de Competências Para Inovação no Setor Público Brasileiro* Lana Montezano da Silva.
- Teixeira , R. ., Campos , W. Y. Y. Z. ., & Moraes , J. P. . (2023). GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM MODELO DE MEDIAÇÃO MODERADO. REVISTA FOCO, 16(1), e820. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n1-101> .
- Van den Herik, J., Rocha, A. P., & Filipe, J. (Eds.). (2018). *Agents and Artificial Intelligence*. Springer International Publishing.
- Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>.