

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

**Rosane Cristina Piedade Tamada**  
**Isabel Cristina Kowal Olm Cunha**

Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), São Paulo – SP, Brasil

Artigo de revisão integrativa da literatura com o objetivo de coletar informações da produção científica sobre a gestão por competências na administração pública brasileira, no período de 2010 a 2019. Foram selecionadas pesquisas originais em meio eletrônico, na base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL<sup>®</sup>) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) e no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O critério de busca foi a presença da palavra “competências” ou “gestão por competências” em pelo menos uma das seções de trabalhos (título, resumo e palavras-chave) relacionados à administração pública. Foram avaliados 64 artigos e 104 teses e dissertações através da análise de conteúdo. Foi identificado predomínio de pesquisas referentes ao mapeamento de competências individuais, gerenciais e organizacionais, e de estudos da gestão por competências como base para o desenvolvimento e treinamento dos servidores públicos.

**Palavras-chave:** competências, gestão por competências, administração pública

## **GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BRASILEÑA: REVISIÓN INTEGRADORA DE LA LITERATURA**

Artículo de revisión integrativa de la literatura con el objetivo de recopilar información de la producción científica, de 2010 a 2019, sobre la gestión por competencias en la administración pública brasileña. Las investigaciones originales fueron seleccionadas en medios electrónicos, en la base de datos de la Biblioteca Electrónica de Periódicos Científicos (SPELL®) de la Asociación Nacional de Posgrados e Investigaciones en Administración y en el Catálogo de Tesis y Disertaciones de la Coordinación para el Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES). El criterio de búsqueda fue la presencia de la palabra “competencias” o “dirección por competencias” en al menos una de las secciones de trabajos (título, resumen y palabras clave) relacionados con la administración pública. A través del análisis de contenido se evaluaron 64 artículos y 104 tesis y disertaciones. Fue identificado predominio de investigaciones referentes al mapeo de competencias individuales, gerenciales y organizacionales, así como estudios de gestión por competencias como base para el desarrollo y formación de servidores públicos.

**Palabras clave:** competencias, gestión de competencias, gobierno

## **COMPETENCE MANAGEMENT IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW**

Integrative literature review article with the objective of collecting information from scientific production, from 2010 to 2019, on competency management in Brazilian public administration. Original researches were selected in electronic media, in the database of the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL®) of National Association of Graduate Studies and Research in Administration and in the Catalog of Theses and Dissertations of the Coordination for the Improvement of Level Personnel Superior (CAPES). The search criterion was the presence of the word “competences” or “management by competences” in at least one of the sections of the works (title, abstract and keywords). The second filter excluded jobs that were not related to public administration. Through content analysis, 64 articles and 104 theses and dissertations were evaluated. It was identified the predominance of research referring to the mapping of individual, managerial and organizational competences, as well as studies of management by competences as a basis for the development and training of public servants.

**Keywords:** competences, competence management, public administration

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade moderna está passando por grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados. Nesse contexto, parece haver um consenso entre estudiosos da administração de que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que lhe garantam certo nível de competitividade (GUIMARÃES, 2000; REZENDE; GUIMARÃES; TAVARES, 2017). Tamada, Barreto e Cunha (2013) e Martins *et al.* (2016) enfatizam que, para garantir essa competitividade, empresas públicas ou privadas buscam a satisfação de seus clientes através da prestação de serviços de qualidade. Nesse sentido, surge a preocupação com a realização profissional e pessoal do trabalhador, demandando um novo olhar para a gestão de pessoas.

A forma tradicional de encarar a gestão de pessoas, baseada nos modelos fordista e taylorista, não encontra mais lugar nesse ambiente turbulento, complexo e cada vez mais dinâmico. O homem não pode ser mais visto como mero “número” inserido nas empresas, sujeito a controles rígidos e regras pré-determinadas. A necessidade de um novo perfil de profissional entra em cena e exige das pessoas maior autonomia e iniciativa, além de comprometimento e capacidade decisória, bem diferente daquele perfil passado, de obediência e submissão (ALMEIDA *et al.*, 2018; DUTRA *et al.*, 2019).

As organizações tornam-se cada vez mais dependentes das pessoas quanto mais necessitam de flexibilidade e de velocidade decisória e, por decorrência, mais dispostas a investir nelas, seu maior capital. As pessoas, por outro lado, procuram satisfazer um novo conjunto de necessidades, como maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional, pressionando as organizações a se estruturarem para atendê-las. Por essa razão, torna-se essencial uma revisão de conceitos, técnicas e ferramentas para a gestão de pessoas (DUTRA *et al.*, 2019; SILVA, 2017). Fica clara a crescente importância das pessoas para a construção e manutenção de diferenciais competitivos para a organização. O foco agora é uma maior atenção à gestão de pessoas e o seu grande desafio é o de gerar e sustentar o comprometimento destas, o que só é possível se perceberem que sua relação com a organização lhes agrega valor.

Diante dessa nova perspectiva que envolve a gestão de pessoas, o setor público também é pressionado para que adote novos modelos de gestão. A própria sociedade exige a prestação de serviços públicos com qualidade, eficiência e efetividade, o que demanda um processo de racionalização organizacional (GUIMARÃES, 2000; SILVA, 2015).

Esse processo pressupõe uma mudança no modelo de gestão. No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração é como transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações mais flexíveis. Como afirma Guimarães:

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Nesse sentido, é possível visualizar a gestão por competências no setor público como alternativa para a melhora na qualidade e na eficiência dos serviços públicos (GUIMARÃES, 2000; SILVA, 2017). Esse modelo possibilita nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Assim, questiona-se: o que tem sido produzido de pesquisas sobre a gestão por competências na administração pública? Quais as características dessa produção?

Diante do exposto e da importância do tema na atualidade, elaborou-se este estudo com o objetivo de coletar informações acerca da produção científica, no período de 2010 a 2019, sobre a gestão por competências na administração pública brasileira.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Desde os anos 1980, a gestão de pessoas vem recebendo atenção e sofreu mudanças, mas somente a partir dos anos 1990 é que surgem propostas mais concretas. No setor privado, consultores e estudiosos em gestão estratégica sinalizaram que o caminho para as empresas sobreviverem passa necessariamente pela identificação, obtenção e desenvolvimento das competências essenciais no seu quadro de colaboradores. A competência vai muito além do conjunto de qualificações de um indivíduo. É necessário que se coloque em prática o que se sabe, gerando resultados concretos na realidade de trabalho, ou seja, não se pode compreender a competência separada da ação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FISCHER *et al.*, 2013; MARTINS *et al.*, 2016).

Atualmente, o conceito de competências é entendido como o somatório das características da pessoa – seus conhecimentos (saber), suas habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/ agir) – e da entrega que levará à agregação de valor à empresa (DUTRA *et al.*, 2019). Baseados nesse entendimento, Fleury e Fleury (2004, p. 48) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dutra *et al.* (2019) complementam esse conceito com a capacidade de entrega da pessoa, ou seja, a competência entregue é caracterizada como agregação de valor das pessoas e constitui a sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Nesse sentido, o modelo de gestão por competências (GC) torna-se essencial para que as organizações consigam manter a competitividade frente à concorrência, promovendo o desenvolvimento de habilidades e competências e agregando valor aos negócios e à própria

pessoa. Para Ruthes e Cunha (2008), a gestão por competências vai muito além de aspectos relacionados a cargos e salários. Envolve estratégias diferenciadas de gestão de pessoas e discute a noção da agregação de valores à organização e sociais aos profissionais. Além disso, a gestão por competências envolve todos os níveis organizacionais, não só o individual. Ela deve estar alinhada às estratégias da organização orientando todas as ações da área de recursos humanos, desde o recrutamento, seleção, treinamento até a avaliação do desempenho de seus colaboradores (BATISTA; OSVALDO; CASTILHO, 2013; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Vale ressaltar que muito do que se sabe sobre as práticas da gestão por competências tem sido estudado com foco na esfera privada. No entanto, a discussão do tema no setor público, apesar de mais recente, se encontra em um movimento crescente de pesquisas e práticas (GOMES; EMMENDOERFER; FRAGA, 2017). Sena (2012) sugere um exame mais aprofundado sobre o tema na esfera pública, de forma a compreender a fundo o uso desse modelo de gestão como uma ferramenta a ser utilizada em diversos níveis estatais.

## 2.1 A administração pública brasileira

Administração pública é o “planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum” (BÄCHTOLD, 2012, p. 32). Meirelles (2016, p. 60) define ainda a administração pública como “todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Segundo Bächtold (2012), a administração pública é exercida em cada um dos três níveis: federal, estadual ou municipal. Em nível federal, é a administração pública realizada pela União, pessoa jurídica de direito público que representa o Governo Federal. Em nível estadual, pelos estados e o Distrito Federal, pessoas jurídicas de direito público. E em nível municipal, aquela realizada pelos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, constituídos no município.

Ainda, segundo Bächtold (2012), a execução dos serviços públicos, pela administração, poderá ser realizada de forma direta ou indireta:

- a. Administração pública direta ou centralizada: são os órgãos que possuem autonomia política, financeira e administrativa. No âmbito nacional, é o Presidente da República auxiliado pelos ministros de Estado. Nos estados e Distrito Federal, é o governador e as secretarias de Estado. Nos municípios, é o prefeito e as secretarias municipais.
- b. Administração pública indireta ou descentralizada: nesses casos, a administração direta delega competências a outras pessoas jurídicas. Possuem autonomia financeira e administrativa, mas não política, estando sempre vinculadas ao órgão de Estado que as criou. São aquelas que a administração direta institui ou cuja criação autoriza para a execução de serviços públicos ou de interesse público. Podem ser autarquias, fundações ou entidades paraestatais, como empresas públicas e sociedades de economia mista.

## 2.2 A abordagem da competência na administração pública

Bergue (2019) ressalta que a gestão por competências constitui uma tecnologia de gestão de pessoas originária do setor privado, em processo de transposição para o contexto do serviço público. Sendo assim, é necessário pensar e utilizar o conceito de redução gerencial para que a gestão por competências não se torne mais uma ferramenta tomada como modismo, que desconsidera as especificidades e singularidades das organizações. Reduzir uma tecnologia gerencial à sua essência significa, em linhas gerais, afastá-la de todos os elementos que a vinculam ao seu ambiente de origem (privado), permitindo extrair o seu conteúdo principal, traduzir para o novo contexto (público) e utilizá-la com o objetivo de gerar ferramentas gerenciais próprias e com significado para a organização pública (BERGUE, 2010).

Na gestão pública, observa-se a gestão por competências associada à necessidade de profissionalismo, que é uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no setor público. O Decreto Federal nº 9.991/19 regulamenta isso na medida em que demanda a implantação de processos gerenciais que propiciem melhor desempenho para as instituições (BRASIL, 2019). Por sua vez, o Decreto Federal nº 7.133/10 veio regulamentar os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional no âmbito do serviço público. Estabeleceu ainda que a avaliação de desempenho individual deverá ser feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas (BRASIL, 2010). Os Decretos nº 7.133/2010 e nº 9.991/2019, no entanto, refletem a atenção dada ao tema no nível federal, não abrangendo, portanto, os servidores estaduais e municipais. Para esses casos não há uma normatização abrangente. É marcante a lacuna existente no que diz respeito a dados e pesquisas empíricas sobre o tema (MORAES; BORGES-ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

Independentemente da existência de legislações específicas e considerando os aspectos abordados até aqui, os órgãos públicos devem desenvolver políticas de gestão de pessoas mais modernas e que garantam a qualidade do desempenho profissional, a satisfação dos seus servidores, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços prestados. Porém tais políticas e ferramentas gerenciais, como a gestão por competências, não devem se traduzir em um modelo meramente formal e burocrático, ou se estabelecer apenas no plano do discurso, mas sim devem ter impacto transformador nas práticas de gestão e se concretizar como estratégia de desenvolvimento da organização e também do servidor (BERGUE, 2010, 2019).

Sendo assim, baseado no quadro teórico de referência até aqui exposto e na relevância de se conhecer o estado da arte sobre a gestão por competências na administração pública brasileira, este artigo pretende coletar informações acerca da produção científica, no período de 2010 a 2019 sobre a temática, conforme o método que passa a ser descrito.

### 3. MÉTODO

Realizou-se um estudo de revisão integrativa da literatura. O método foi escolhido por objetivar traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um determinado tema. A revisão integrativa possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

O termo “integrativa” tem origem na integração de opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas utilizadas no método (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Para Whitemore e Knafl (2005), é nesse ponto que se evidencia o potencial para construir a ciência. Uma boa revisão integrativa, segundo os autores, apresenta o estado da arte sobre um tema, contribuindo para o desenvolvimento de teorias. O método de revisão integrativa é uma abordagem que permite a inclusão de estudos que adotam diversas metodologias (ou seja, experimental e de pesquisa não experimental).

De acordo com as contribuições de Mendes, Silveira e Galvão (2008), as etapas do presente estudo configuram-se da seguinte maneira, conforme Quadro 1:

**Quadro 1 – Etapas da pesquisa**

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Questão de pesquisa	Qual a produção científica, no período de 2010 a 2019, sobre a gestão por competências na administração pública brasileira?
Bases de dados	- Biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL <sup>®</sup> ), nas áreas da administração, ciências contábeis e turismo – consultada em maio de 2019. - Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) – consultado em julho de 2020.
Crítérios de busca	Artigos, teses e dissertações que contenham a palavra “competências” ou “gestão por competências” em pelo menos uma das seções dos trabalhos (título, resumo e palavras-chave).
Crítérios de inclusão e exclusão	Artigos científicos originais nacionais publicados em periódicos de acesso livre, em português, e teses e dissertações defendidas no período de 2010 a 2019 e que contemplem a discussão sobre gestão por competências na administração pública brasileira.
Resultados e discussão	A apresentação dos resultados e discussão dos dados foi realizada de forma descritiva e através de quadros e tabelas.

Fonte: adaptado de Silva, Mello e Torres (2013).

O recorte temporal de 2010 a 2019 foi assim definido já que foi no ano de 2010 que foram publicados os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional no âmbito do serviço público, através do Decreto Federal nº 7.133.

A base SPELL<sup>®</sup>, de acesso livre, concentra a produção científica das áreas da administração, contabilidade e turismo, publicada a partir de 2008. Exclui revistas de outras áreas ou multidisciplinares, trabalhando somente com periódicos da área. É a base recomendada pela

Anpad, o que justifica sua escolha como base de pesquisa. Vários outros trabalhos de revisão utilizaram essa base de dados, como os elaborados por Kempner-Moreira e Ferreira (2017), Cassundé, Barbosa e Mendonça (2018) e Mendes e Roese (2019).

O Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) oferece acesso a informações consolidadas referentes às atividades do sistema nacional de pós-graduação brasileiro, com consultas a todos os trabalhos defendidos na pós-graduação a partir de 1987 e atualizados anualmente. Os trabalhos de Martins, Medeiros Neta e Nascimento (2019), Chaves e de Paula (2019) e Rodrigues e Martínez (2019) utilizaram o catálogo da Capes como base para suas revisões de literatura.

O primeiro critério de seleção dos artigos e das teses e dissertações foi a presença da expressão “competências” ou “gestão por competências” em pelo menos uma das seções dos trabalhos (título, resumo e palavras-chave) no recorte temporal de 2010 a 2019. No caso do catálogo da Capes, foram consideradas as dissertações de mestrado e as teses de doutorado acadêmicas, nas áreas da administração. Utilizando apenas esse critério, foram identificados 471 artigos e 969 teses e dissertações. Destes, foram lidos todos os resumos, e o texto completo no caso de dúvidas quanto ao enquadramento.

O segundo filtro excluiu todos os trabalhos que não se relacionavam à administração pública nem à área da gestão ou administração e que não contribuíam para os estudos e práticas de gestão por competências no setor público. Restaram apenas 64 artigos e 104 teses e dissertações que se encaixavam nos critérios de inclusão estabelecidos. A recuperação dos artigos foi realizada no mês de maio de 2019 e das teses e dissertações, em julho de 2020.

Foi feita a leitura completa dos 64 artigos e dos resumos das 104 teses e dissertações, buscando alcançar o objetivo proposto na pesquisa.

Os critérios de categorização dos artigos foram: ano de publicação, autores que mais publicaram sobre a temática, o estado e Região de origem de acordo com a filiação institucional dos autores, revista com maior número de publicações e a respectiva classificação Qualis da Capes, tipo de organização pública estudada, as palavras-chave mais utilizadas, autores mais citados como referências bibliográficas e, por fim, foi elaborada tabela resumo com as principais contribuições dos 64 artigos analisados.

Para obtenção dos dados relativos aos autores, foi consultada a Plataforma Lattes (<http://lattes.cnpq.br/>), a qual integra os dados de currículos dos pesquisadores, de grupos de pesquisa e de instituições de ensino e pesquisa. Já para consultar as informações das principais revistas, foi pesquisada a Plataforma Sucupira da Capes (<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>).

Com relação às teses e dissertações, as análises foram feitas em relação ao ano de defesa, instituição de ensino, o estado e Região da instituição, tipo de organização pública estudada, as palavras-chave mais utilizadas e, por fim, as principais contribuições das teses e dissertações.

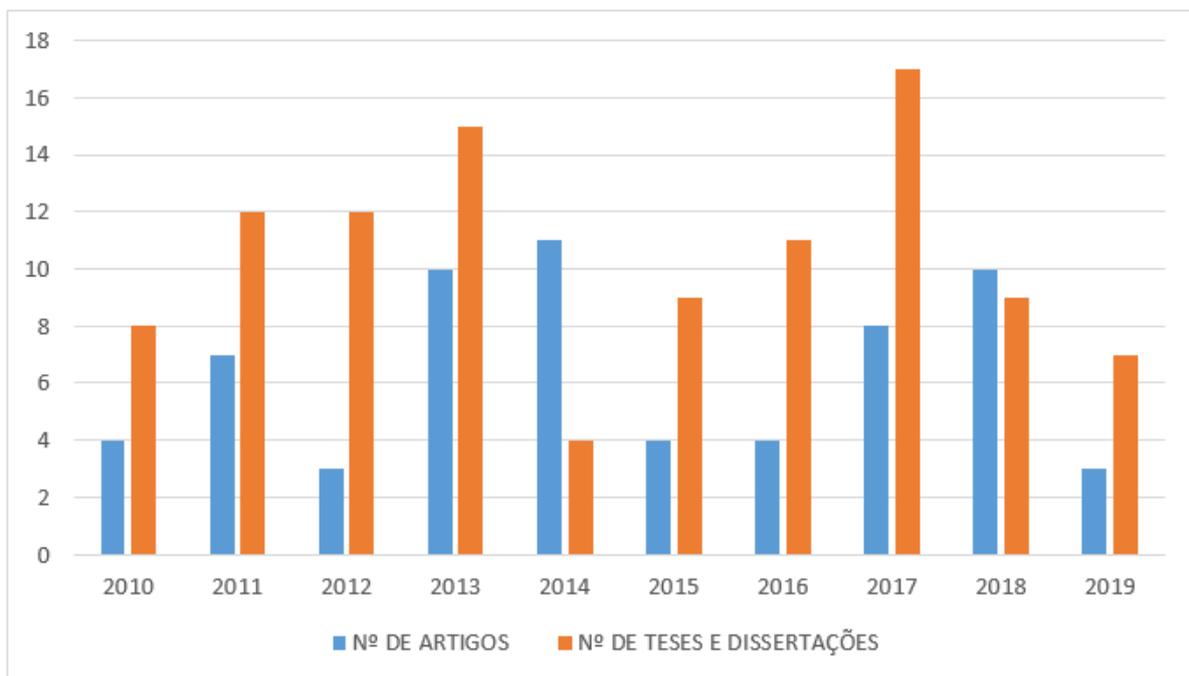
Os trabalhos selecionados passaram por um processo de análise de conteúdo. Esse processo consiste em um método de análise de texto baseado na leitura minuciosa de seu material, das palavras e frases que o compõem, a fim de buscar o sentido do conteúdo. Há uma avaliação das expressões que compõem esses conteúdos com o objetivo de reconhecer a sua essência, selecionar as ideias principais e descartar o que não é importante (SENA, 2012). Outra referência para o método de análise de conteúdo é baseada nos estudos de Bardin (2016). Essa autora conceitua a análise de conteúdo como o conjunto de técnicas de análise da descrição do conteúdo das mensagens de forma sistemática e objetiva.

Os dados utilizados neste estudo foram devidamente referenciados, respeitando e identificando seus autores e demais fontes de pesquisa, observando rigor ético quanto à propriedade intelectual dos textos científicos que foram pesquisados, no que diz respeito ao uso do conteúdo e à citação das partes das obras consultadas (DECKMAN *et al.*, 2013).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentro do universo temporal dos estudos analisados, ou seja, de 2010 a 2019, a distribuição ano a ano é representada na Figura 1:

Figura 1 — Distribuição dos estudos por ano de publicação



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observa-se um número de teses e dissertações mais alto que o de artigos em todos os anos, exceto em 2014, ano com menor número de defesas, apenas 4. O número mais expressivo de teses e dissertações deve-se ao fato de que nem todas as pesquisas são publicadas na forma de artigos, tendo em vista as dificuldades na transformação de um trabalho de mestrado ou

doutorado em artigo científico e, sobretudo, na adequação ao estilo de artigo da revista. Diante disso, tem-se um processo de tramitação excessivamente longo, desgastante e frustrante para todos: autores, editores e revisores (SILVA NETO, 1999).

Nota-se tendência de crescimento das teses e dissertações a partir de 2010 até 2013 e depois de 2015 a 2017, seguida de queda a partir de 2018. Destacam-se os anos de 2013 e 2017, com a defesa de 15 e 17 teses e dissertações, respectivamente.

Já com relação aos artigos, destaca-se o ano de 2014, com 11 publicações, seguido de 2013 e 2018, com 10 trabalhos publicados. Os anos de 2012 e 2019 apresentaram o menor número de publicações, apenas 3.

Analisando a produção científica dos autores dos artigos, foram sintetizados no Quadro 2 os dados referentes aos autores que publicaram 2 ou mais trabalhos, no período da pesquisa.

**Quadro 2 – Filiação institucional dos principais autores**

Autor	Quantidade de artigos	Instituição de origem	UF
Anielson Barbosa da Silva	3	Universidade Federal da Paraíba	PB
Catarina Cecília Odélius	3	Universidade de Brasília	DF
Fernanda Geremias Leal	3	Universidade Federal de Santa Catarina	SC
Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé	3	Universidade Federal do Vale do São Francisco	PE
Francielle Molon da Silva	3	Universidade Federal de Pelotas	RS
Lana Montezano da Silva	3	Universidade de Brasília	DF
Lydia Maria Pinto Brito	3	Universidade Potiguar	RN
Marcos Baptista Lopez Dalmau	3	Universidade Federal de Santa Catarina	SC
Milka Alves Correia Barbosa	3	Universidade Federal de Alagoas	CE
Simone Portella Teixeira de Mello	3	Universidade Federal de Pelotas	RS
Aleksandra Pereira dos Santos	2	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	DF
Pablo Fernando Pessoa de Freitas	2	Escola Corporativa do Superior Tribunal de Justiça	DF

**Fonte:** Plataforma Lattes (<http://lattes.cnpq.br/>).

Nota-se que, dentre as instituições dos principais autores, apenas uma é privada (Universidade Potiguar), o que revela a importância das instituições públicas e, no caso, das universidades federais, para a produção científica do país. Outro ponto interessante é o destaque para os pesquisadores provenientes de órgãos da administração pública federal, como Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Superior Tribunal de Justiça, que não são instituições de ensino.

Com relação à localização geográfica das instituições, nota-se uma distribuição homogênea entre as Regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sul, com 4 instituições cada. Causou surpresa a Região Sudeste ficar de fora, já que se sabe ser esta uma Região que concentra grande número de pesquisadores e instituições de ensino e pesquisa de excelência. Os estudos de Bandeira *et al.* (2017) também revelaram o destaque para a região Sudeste, principalmente o Estado de São Paulo.

Dentro do universo das 104 teses e dissertações, a grande maioria (87) refere-se às dissertações de mestrado (83,6%) e apenas 17 são teses de doutorado (16,4%). A diferença nesse número baseia-se nas características mais exigentes do curso de doutorado: foco na pesquisa, duração média de quatro anos e nível de aprofundamento maior que o mestrado, com contribuição científica original, exigindo, assim, maior dedicação do pós-graduando.

O Quadro 3 apresenta os dados referentes às instituições de ensino originárias de 3 ou mais teses e dissertações.

**Quadro 3 — Principais instituições de ensino das teses e dissertações**

Instituição de ensino	Quantidade de teses e dissertações	Estado da Federação
Universidade de Brasília (UnB)	13	DF
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	9	SC
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	9	PB
Faculdade Novos Horizontes (Unihorizontes)	8	MG
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	6	RO
Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ)	5	RJ
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	4	MG
Universidade de São Paulo (USP)	4	SP
Universidade Salvador (UNIFACS)	4	BA
Universidade Federal da Bahia (UFBA)	3	BA
Universidade Federal Fluminense (UFF)	3	RJ
Universidade Metodista de São Paulo	3	SP

Fonte: elaborado pelas autoras.

Seguindo as características da filiação institucional dos principais autores dos artigos sobre a gestão por competências na administração pública, a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) também se destacam na produção de teses e dissertações, revelando o foco e a expertise de suas pesquisas na temática. A Região Sudeste se destaca com 6 universidades dentre as 12 do quadro acima, porém o Estado de São Paulo apresenta produção tímida, de apenas 4 trabalhos na USP e 3 na Universidade Metodista, apesar de concentrar renomadas instituições de ensino e pesquisa do país. Assim como as instituições dos principais autores dos artigos, a maioria é pública (66,6%), ratificando a relevância das universidades federais para a produção científica do país.

Com relação às características dos periódicos científicos que mais publicaram sobre gestão por competências na administração pública, em 2019 uma nova metodologia quanto ao Qualis Periódicos foi apresentada pela Capes às áreas de avaliação. Um dos princípios dessa metodologia é o Qualis Referência, que utiliza, de forma combinada, indicadores bibliométricos como o Fator de Impacto e o Índice H, bem como um modelo matemático (Capes, 2020). O Qualis Referência ainda se encontra em fase de discussão e a apresentação de sua versão final está prevista para a próxima avaliação quadrienal em 2021 (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2020).

Sendo assim, as informações do Qualis Periódicos disponíveis para consulta na Plataforma Sucupira referem-se apenas às classificações das revistas consolidadas do triênio 2010-2012 e quadriênio 2013-2016. Optou-se por utilizar a classificação mais recente para demonstrar, no Quadro 4, as classificações das revistas que publicaram 2 ou mais artigos sobre a temática das competências no setor público, no período de 2010 a 2019.

**Quadro 4 – Principais revistas e estrato Qualis da Capes**

Revista	Quantidade de artigos	Estrato QUALIS/CAPES - Classificação quadriênio 2013-2016*
<i>Revista do Serviço Público</i>	7	B2
<i>NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia</i>	3	B3
<i>Perspectivas em Gestão &amp; Conhecimento</i>	3	B3
<i>Revista de Carreiras e Pessoas</i>	3	B4
<i>Revista de Gestão e Secretariado</i>	3	B2
<i>Administração: Ensino e Pesquisa</i>	2	B1
<i>Caderno Profissional de Adm. da Unimep</i>	2	B3
<i>Cadernos EBAPE.BR</i>	2	A2
<i>Gestão e Sociedade</i>	2	B2
<i>Revista Eletrônica de Gestão Organizacional</i>	2	B2
<i>Reunir: Revista de Administração, Contab. e Sustentabilidade</i>	2	B2
<i>Revista Ciências Administrativas</i>	2	B2
<i>Revista de Administração FACES Journal</i>	2	B2
<i>Revista de Adm. Hospitalar e Inovação em Saúde</i>	2	B3
<i>Revista de Administração Mackenzie</i>	2	B1
<i>Revista de Ciências da Administração</i>	2	B1

\*Área de avaliação administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo.

Fonte: Plataforma Sucupira (<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>),

Nota-se predominância de revistas do estrato B2 do Qualis da área da administração (43,75%), classificação da revista que mais publicou sobre o tema das competências no setor público, a Revista do Serviço Público, com 7 artigos. Trata-se de revista especializada na difusão de conhecimentos sobre administração pública no país, abordando as temáticas do Estado e sociedade, políticas públicas e gestão pública.

Com relação aos autores mais citados como referências bibliográficas nos artigos, foi elaborado o Quadro 5:

**Quadro 5 – Os 20 autores mais citados como referências bibliográficas nos 64 artigos**

Nomes dos autores	Quantidade de citações	Nomes dos autores	Quantidade de citações
Brandão, H. P.	85	Durand, T.	14
Dutra, J. S.	54	Paiva, K. C. M.	14
Zarifian, P.	43	Boyatzis, R.	13
Le Boterf, G.	41	McClelland, D. C.	13

Nomes dos autores	Quantidade de citações	Nomes dos autores	Quantidade de citações
Ruas, R.	33	Prahalad, C. K.	13
Fleury, M. T. L.	30	Carvalho, A. I.	10
Fleury, A. C.	25	Abbad-Oc, G.	9
Carbone, P. P.	17	Bergue, S.	9
Pires, A. K.	16	Brito, L. M. P.	9
Bitencourt, C.	14	Cheetham, G.	9

Fonte: elaborado pelas autoras.

Nota-se forte presença de autores brasileiros nas referências bibliográficas, já que o foco dos artigos é na administração pública brasileira. Dos 10 autores mais citados, apenas 2 são estrangeiros. Destaque para os dois autores mais citados, Hugo Pena Brandão, ex-gerente-executivo da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB), com 85 citações, e Joel Souza Dutra, consultor em gestão de pessoas para as principais empresas do país e pesquisador com ampla experiência e publicações sobre gestão por competências, citado em 54 artigos.

No estudo de Dias *et al.* (2013), o qual revisou a noção de competência na produção científica em administração, foi identificada, no entanto, a prevalência de autores estrangeiros, inclusive nos 3 mais citados. Tratou-se de pesquisa-revisão sobre o conceito de competência nos principais periódicos e anais de congressos reconhecidos pela comunidade científica da área da administração em geral, motivo do destaque dos autores estrangeiros, a exemplo do que ocorre em outros campos da administração (DIAS *et al.*, 2013).

Por fim, identifica-se assim, como no trabalho de Dias *et al.* (2013), importante concentração de autores referenciados, já que os 20 autores receberam 9 ou mais citações, o que demonstra a existência de uma forte rede de inter-relações e de mútua influência nas referências teóricas nesse campo de pesquisa.

A Tabela 1 apresenta a concentração de trabalhos sobre gestão por competências no setor público em instituições de ensino, principalmente nas universidades federais, o que demonstra que esse assunto, por conta dos normativos que determinam a gestão por competências, está sendo discutido e estudado com maior ênfase no âmbito dessas instituições.

**Tabela 1 — Distribuição dos estudos por tipo de organização pública pesquisada**

Tipo de organização pública	Nº de artigos	%	Nº de teses e dissertações	%
Organizações públicas em geral *	9	14,1	13	12,5
Instituições bancárias	5	7,8	3	2,9
Organizações de educação (universidades, institutos federais, escolas)	28	43,8	45	43,2
Organizações de saúde (hospitais, postos de saúde)	4	6,2	7	6,8
Outros tipos de organizações públicas	18	28,1	36	34,6
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>		<b>104</b>	

Fonte: adaptado de Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017).

\*Estudos que não tratavam de um tipo de organização pública específica, mas tratavam o tema de uma forma geral.

Nota-se que a distribuição das pesquisas por tipo de organização pública é semelhante nos artigos e nas teses e dissertações. No âmbito dos outros tipos de organizações públicas da Tabela 1, observa-se destaque dos estudos em órgãos do Poder Judiciário (Polícia Federal, Juizados, Polícia Militar, Ministério Público, Procuradorias e outros). Do total dessa categoria, 27,8% referem-se a esses órgãos, tanto nos artigos, como nas teses e dissertações. Dutra *et al.* (2019) relatam em seu estudo que o setor judiciário foi pioneiro no Brasil na modernização da gestão de pessoas com base em competências, principalmente nos aspectos relacionados ao desenvolvimento e valorização de seus servidores.

As frequências das palavras-chave indicadas nos resumos dos 64 artigos e das 104 teses e dissertações são demonstradas a seguir, por meio de nuvem de palavras (*word cloud*). Trata-se de um gráfico digital que mostra o grau de frequência das palavras em um texto. Quanto mais a palavra é utilizada, mais chamativa é a representação dessa palavra na figura. As palavras aparecem em fontes de vários tamanhos, indicando o que é mais relevante e o que é menos relevante no contexto (Figura 2).

Figura 2 – Nuvem com as palavras-chave mais utilizadas nos estudos analisados



Fonte: elaborado pelas autoras a partir de <https://www.wordclouds.com/>

Percebe-se o destaque das palavras “competências”, “gestão”, “pública”, “administração”, que foram os termos utilizados nos critérios de busca na base SPELL® e no catálogo de teses da Capes. Também estão destacadas as palavras “gerenciais”, “universidade”, “desenvolvimento” e “aprendizagem”, termos correlatos à temática pesquisada e relacionados às principais contribuições dos trabalhos.

O trabalho de Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017), referente à produção científica no Brasil sobre a gestão de pessoas no serviço público no período de 1986 a 2013, classificou os artigos analisados utilizando os processos de gestão de pessoas, sistematizados nas categorias: atração, aplicação, recompensa, desenvolvimento e avaliação. Também utilizou a categoria

“integrado” para os trabalhos que trataram de processos integrados na gestão de pessoas. Sendo assim, após análise de conteúdo dos estudos selecionados e baseado na classificação utilizada por Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017), foi elaborada a Tabela 2 com as contribuições dos artigos, teses e dissertações relacionadas à gestão por competências nos processos de: atração de pessoas – recrutamento e seleção; aplicação – identificação de competências profissionais, gerenciais e organizacionais; avaliação de desempenho; desenvolvimento e treinamento; integração – implantação da gestão por competências, integração com os processos de gestão de pessoas e com outros setores da organização; e revisões de literatura ou outros temas.

**Tabela 2 – Distribuição dos trabalhos e principais contribuições por processo de gestão de pessoas**

Processos de gestão de pessoas	% (N=64 Artigos)	% (N=104 Teses e Dissertações)	Contribuições dos artigos
Atração	6,25% n= 4	8,65% n=9	Seleção de pessoas por competências, entrevistas para avaliar perfil de candidatos, seleção de gestores
Aplicação	57,80% n= 37	29,80% n- 31	Competências individuais de servidores, competências gerenciais de chefes/gerentes/reitores e competências organizacionais ( <i>core competences</i> )
Avaliação	3,10% n= 2	3,84% n=4	Processos de avaliação de desempenho por competências
Desenvolvimento e treinamento	3,10% n= 2	37,50% n= 39	Mapeamento de competências, identificação de lacunas ( <i>gaps</i> ), planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento
Integração	20,30% n= 13	20,19% n= 21	Gestão por competências como base integradora dos processos de gestão de pessoas
Revisões e outros	9,40% n= 6	n=0	Revisões de literatura, bibliometria e artigo referente à gestão por competências em outros países

**Fonte:** adaptado de Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017).

Segundo Minayo (2004), trabalhar com categorias de análise significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito abrangente. Nesta pesquisa, as categorias de análise se traduziram nos processos de gestão de pessoas, em que o tema das competências foi abordado.

Nota-se o predomínio de pesquisas referentes à aplicação na gestão de pessoas. Nessa categoria, foram incluídos os artigos que trataram das definições das competências individuais de servidores no contexto de trabalho, como, por exemplo, de bibliotecários, policiais militares, contadores, docentes, secretários e outros. Segundo Dutra *et al.* (2019), Martins *et al.* (2016) e Silva, Araújo e Dantas (2018), competências individuais são aquelas que se referem à competência do indivíduo, cuja entrega é resultante de seu trabalho individual. Algumas competências individuais ressaltadas, além daquelas específicas de determinados cargos, foram a liderança, atitude ética, flexibilidade, inovação, comunicação, iniciativa, responsabilidade e trabalho em equipe.

Também foram incluídos os trabalhos sobre as competências gerenciais de chefes/gerentes de unidades, além de reitores e gestores das instituições federais de ensino superior. As competências gerenciais se caracterizam por comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (BRANDÃO *et al.*, 2010; SANTOS; ROCHA-PINTO; GUIMARÃES, 2015; COSTA *et al.*, 2016). Os gerentes mobilizam seus conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais numa determinada situação de trabalho. Nesse sentido, analisando os textos selecionados, conclui-se que pesquisadores e organizações têm procurado identificar competências importantes ao desempenho de servidores e dos gestores, visando sobretudo promover o seu desenvolvimento. Algumas dessas competências foram: a competência política, capacidade de articulação, diálogo e negociação, capacidade para realizar parcerias, planejamento, atitude e ética, relacionamento interpessoal, responsabilidade, visão estratégica, liderança, orientação para resultados, capacidade empreendedora e gestão de conflitos.

As competências organizacionais (*core competences*) também foram destacadas nessa categoria. São competências que permitem à organização atingir seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências que geram vantagem competitiva, essencial para a sobrevivência no atual contexto das organizações. São competências percebidas pelos usuários/clientes e dificilmente imitadas pelas demais instituições (PRAHALAD; HAMEL, 1990; DUTRA *et al.*, 2019; FONTE; BORINI; TELLES, 2017). O foco no planejamento estratégico, a implantação de estratégias referentes aos sistemas de controles gerenciais, de produção de informação e o relacionamento com a cultura organizacional foram destacados em alguns estudos.

Embora esse tipo de mapeamento seja uma linha de pesquisa importante na abordagem da competência, é dependente da circunstância e do contexto de cada organização (DIAS *et al.*, 2013). Esses autores defendem a ideia de que mais relevante seria focar os trabalhos nos métodos a serem empregados para diagnosticar e mapear competências (adaptáveis a outras circunstâncias) do que nos resultados dos mapeamentos. Mas este é um tema muito relevante, presente em 37 dos 64 artigos pesquisados (57,80%), e em 31 das 104 teses e dissertações analisadas (29,80%).

Brandão e Guimarães (2001) e Camões e Meneses (2016) defendem que o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais acontece quando a gestão de competências envolve os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal, formando-se assim um processo circular. Dessa forma, o importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia (missão, visão de futuro e objetivos) da organização. Segundo Fleury e Fleury (2004) e Batista, Osvaldo e Castilho (2013), os principais problemas enfrentados na implementação da gestão por competências é a falta de ligação com a estratégia corporativa. O ponto-chave da gestão de pessoas por competências, de acordo com os autores, é que todo o processo deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e das competências essenciais da organização.

O trabalho de André, Ciampone e Santelle (2013) vai além e ressalta que todos os processos de recursos humanos, como o recrutamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação, devem ser norteados por competências, ou seja, a gestão por competências deve perpassar todas as áreas de RH, o que acaba legitimando os processos, os quais ficam coerentes e harmônicos entre si. Esse conceito é baseado no modelo de gestão de pessoas articulado por competências proposto por DUTRA *et al.* (2019).

Seguindo essa linha, a segunda categoria de análise, com 13 artigos (20,3%) e 21 teses (20,19%), refere-se à gestão por competências como base integradora dos processos de gestão de pessoas. Fazem parte dessa categoria artigos que utilizam a noção de competências em todas as práticas de gestão de pessoas (movimentação de pessoas, avaliação, desenvolvimento, gestão de carreira), além de alinharem as competências às estratégias organizacionais. O foco dos trabalhos é o modelo integrador de gestão. Fleury e Fleury (2004) destacam a importância da ligação da gestão por competências com a estratégia institucional.

Importante refletir que a aplicação da gestão por competências nos diversos processos de gestão de pessoas de forma sistêmica, enquanto estratégia derivada da esfera privada, depende de adequações necessárias às especificidades do setor público, conforme defende Bergue (2010) com seu conceito de redução gerencial. A simples adoção de modelos prontos, não aderentes à cultura da organização, impede a geração de tecnologias gerenciais próprias, com significado para a instituição, coerentes com o contexto e especificidades de cada organização pública. Não ficou claro, nos trabalhos analisados, se os órgãos públicos estão realmente utilizando o conceito de redução gerencial para realizar as devidas adaptações na implantação da gestão por competências como ferramenta gerencial.

Com um número menor de artigos, os processos de atração, avaliação e desenvolvimento trouxeram contribuições referentes à seleção de pessoas por competências, com a possibilidade da utilização de entrevistas para avaliar o perfil de candidatos, simulações de situações no trabalho e seleção de gestores. Pesquisas de Lima e Melo (2017), Almeida *et al.* (2018) e Souza (2019) também estudaram a aplicação das competências no recrutamento e seleção de servidores, além dos desafios nessa seara.

Já com relação aos processos de avaliação de desempenho por competências, os quais possibilitam o mapeamento de competências e a identificação de lacunas (*gaps*) para planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento, causou certa surpresa o pequeno número de publicações sobre a temática (apenas 2 artigos e 4 teses), já que o modelo de gestão de pessoas articulado por competências prevê não somente a integração mútua entre os processos de RH e a estratégia organizacional, mas também enfatiza a necessidade da integração com a expectativas das pessoas para sua legítima efetividade (DUTRA *et al.*, 2019).

Essas expectativas incluem maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania. A pessoa deve ser a

gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira (DUTRA *et al.*, 2019). Foram identificados apenas 2 artigos sobre treinamento e desenvolvimento por competência, porém esse foi o tema mais abordado nas teses e dissertações: 39 estudos (37,50%).

André, Ciampone e Santelle (2013) destacam que é preciso construir um processo educacional que conjugue a formação profissional na perspectiva de possibilitar ao indivíduo o exercício eficiente do seu trabalho, além de sua efetiva autorrealização. Disso decorre a importância a ser dada ao desenvolvimento dos servidores.

Relatando o caso de uma instituição financeira, Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) afirmam a importância de o banco dedicar atenção ao desenvolvimento de determinadas competências gerenciais. Em outro trabalho, também referente a uma instituição bancária, foi possível perceber que as competências não recebem o apoio para desenvolvimento proporcional às suas respectivas importâncias, indicando haver um *gap* entre a percepção dos gerentes e os programas de encorajamento das competências gerenciais feitos pelo banco (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011). Sem dúvida, é um ponto que merece ser valorizado e suas pesquisas devidamente aprofundadas (VERBISCK; BERNARDES, 2017).

As revisões de literatura sobre a gestão por competências totalizaram 5 artigos em periódicos, demonstrando o interesse de se mapear o estado da arte do tema “competências” em pesquisas voltadas para ambiente de trabalho em organizações públicas, tema abordado por diversos autores nos últimos anos (ARAÚJO JR; MARTINS, 2016; GOMES; EMMENDOERFER; FRAGA, 2017). Por fim, o trabalho de Capuano (2015) revelou experiências de países da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (*The Organization for Economic Co-operation and Development* – OECD), como Bélgica, Estados Unidos, França e Reino Unido, com relação à gestão por competências nos setores privado e público.

## 5. CONCLUSÕES

Após análise dos estudos selecionados, destaca-se que, embora existam algumas práticas voltadas à atuação estratégica das organizações no que tange à aplicação da noção de competências, o caminho a percorrer ainda é longo, principalmente no setor público. Nesse segmento, em especial, a noção de competências apresenta uma concepção mais individual do que coletiva, com práticas isoladas dentro do sistema de gestão de pessoas. Contudo, talvez seja nesse segmento que as competências individuais e coletivas passem a ter um sentido estratégico para os gestores públicos.

Muitos trabalhos abordam estudos de caso específicos e o mapeamento de competências, cujo resultado é uma lista de competências desejadas num determinado profissional. Embora seja uma linha de pesquisa importante, esse mapeamento é marcado pelo contexto, isto é, trata-se de um diagnóstico que dificilmente pode ser transferido para outras realidades. Além disso, mapear competências sem pensar ou planejar os desdobramentos desse diagnóstico, como o desenvolvimento das lacunas encontradas, ou os critérios para seleção e movimentações de pessoas,

não faz muito sentido. Seria muito mais interessante se as pesquisas focassem mais nos métodos para os mapeamentos (possibilitando a utilização em outras circunstâncias) do que nos seus resultados.

Seguindo nessa linha, não foram identificados trabalhos propondo, por exemplo, instrumentos que possibilitem o diagnóstico para a formação e o desenvolvimento de competências, já que a questão das competências abarca também o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, sendo uma via de mão dupla, em que tanto organizações e cidadãos, como servidores são beneficiados pelo aprimoramento de suas competências e pela qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Não foram encontradas também pesquisas sobre a relação entre as estratégias organizacionais e o desenvolvimento de competências e necessidades de aprendizagem. Tal abordagem permitiria identificar como as dimensões de competências contribuem para os resultados dos serviços prestados pelos órgãos públicos.

Percebe-se, dessa forma, que a gestão por competências, apesar de não se estabelecer apenas no plano do discurso em algumas organizações, já que há algumas práticas implantadas, não se constitui ainda uma ferramenta gerencial capaz de gerar impactos transformadores nas práticas da gestão pública e que concretize estratégias de desenvolvimento da organização e também do servidor. Também ficou clara a abrangência e as diferentes formas de se pensar o próprio conceito de competências, desde sua inserção no contexto público até sua aplicação no âmbito da gestão de pessoas.

Quanto às limitações deste trabalho, conclui-se que a utilização de apenas duas bases de pesquisa, apesar de especializadas na área da administração pode não ter possibilitado identificar estudos interessantes depositados em outras bases de dados que poderiam enriquecer ainda mais a revisão sobre a gestão por competências no contexto público.

Por fim, identificados 168 trabalhos no período de quase 10 anos, nota-se que ainda são escassos o debate e os estudos sobre a gestão de competências na administração pública. Apenas 12% dos estudos sobre a temática concentra-se no âmbito público. Este trabalho procurou resgatar como estão sendo discutidas as articulações entre gestão por competências e o setor público, provocando os leitores para reflexões e novos debates, além de incentivar a adoção de novas práticas e estudos envolvendo o assunto.

Como proposta de uma agenda para pesquisas futuras, podem-se destacar estudos sobre o impacto das políticas e práticas da gestão por competências no valor das organizações, sobre métodos e instrumentos que possibilitem o diagnóstico para a formação e o desenvolvimento de competências e sobre a relação entre as estratégias organizacionais e o desenvolvimento de competências.

Este último tema se mostra cada vez mais relevante, já que se nota um movimento – mesmo que tímido – da área de gestão por competências de um posicionamento operacional para uma posição mais estratégica nas organizações públicas. A gestão por competências é a ponte que permite a inter-relação entre estratégia, agregação de valor organizacional e a expectativa das

pessoas por meio de seu desenvolvimento contínuo, gerando legitimidade e efetividade para essa importante ferramenta de gestão.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Susan Mary Vieira *et al.* Gestão estratégica de pessoas por competências: análise do processo admissional de servidores técnico-administrativos na UFBA. In: ANAIS DO COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 18., 2018, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (Inpeau), 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190723>. Acesso em: 13 maio de 2019.

ANDRE, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench; SANTELLE, Odete. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo. v. 47, n. 1, p. 158-63, 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003489102013000100020&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003489102013000100020&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 abr 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102013000100020>.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006. *Revista Gestão.Org*, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39905/gestao-por-competencias-na-administracao-publica--uma-analise-bibliometrica-a-partir-do-decreto-lei-5-707-2006/i/pt-br>. Acesso em: 11 maio 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*. Apresenta consulta à produção científica eletrônica de periódicos nacionais das áreas de administração pública e de empresas, contabilidade e turismo. Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 10 maio 2019.

BÄCHTOLD, Ciro. *Noções de administração pública*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná - Escola Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil, 2012. 136 p. Disponível em: [http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/532/3a\\_Disciplina\\_\\_Nocoos\\_de\\_Administracao\\_Publica.pdf?sequence=1](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/532/3a_Disciplina__Nocoos_de_Administracao_Publica.pdf?sequence=1). Acesso em: 15 abr. 2019.

BANDEIRA, E. L. *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>. Acesso em: 10 maio 2019.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BATISTA, P. R. N.; OSWALDO, Y. C.; CASTILHO, P. E. O. Gestão de pessoas estratégica: análise dos resultados das melhores empresas para se trabalhar. *Revista Ciências Administrativas*, v. 19, n. 1, p. 328-352, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38420/gestao-de-pessoas-estrategica--analise-dos-resultados-das-melhores-empresas-para-se-trabalhar/i/pt-br>. Acesso em: 11 maio 2019.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019. 179 p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%A2ncias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%A2ncias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf). Acesso em: 24 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. The managerial reduction in the management technologies transposition process to public organizations. *Brazilian Administration Review*, v. 7, n. 2, p. 155-171, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/bar/v7n2/v7n2a04.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011. Disponível em: <http://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/1220/906>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan./mar. 2010. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6138/1/ARTIGO\\_DesenvolvimentoEstruturaInterna.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6138/1/ARTIGO_DesenvolvimentoEstruturaInterna.pdf). Acesso em: 25 abr. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Rev. Adm.*, São Paulo, v. 47, n. 4, dez. 2012. Disponível em: <http://revistas.usp.br/rausp/article/view/51902/55954>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Rae: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf). Acesso em: 25 abr. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010*. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Brasília, DF, 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm). Acesso em: 26 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. *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, DF, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 30 jun. 2020.

BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. *Read: Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 69, n. 2, p. 396-423, maio/ago. 2011. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38530/24752>. Acesso em: 2 maio 2019.

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. Brasília: Enap, 2016. 104 p.: il. (Cadernos Enap, 45). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>. Acesso em: 10 maio 2019.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37983/gestao-por-competencias-no-setor-publico--experiencias-de-paises-avancados-e-liceos-para-o-brasil-/i/pt-br>. Acesso em: 11 maio 2019.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. Entre revisões sistemáticas e bibliometrias: como tem sido mapeada a produção acadêmica em administração no Brasil? *Informação & Informação*, v. 23, n. 1, p. 311-334, 2018. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/25226/23246>. Acesso em: 10 maio 2019.

CHAVES, G. A. D. S.; DE PAULA, M. C. Estudo bibliométrico sobre a produção científica do tema mobilidade urbana em geografia. *Revista Tocantinense de Geografia*, v. 8, n. 15, p. 19-34, 2019. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/geografia/article/view/6860>. Acesso em: 14 jul. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPQ). *Plataforma Lattes*. Apresenta consulta às bases de dados de currículos de pesquisadores, grupos de pesquisa e instituições. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/>. Acesso em: 10 maio 2019.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (Capes). *Qualis Periódicos*. Capes melhora ferramentas de avaliação da pós-graduação. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/36-noticias/9730-capes-melhora-ferramentas-de-avaliacao-da-pos-graduacao#:~:text=Em%202019%2C%20uma%20nova%20metodologia,se%20tamb%C3%A9m%20para%20a%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 20 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. *Catálogo de Teses e Dissertações*. Apresenta consulta às referências e resumos das teses e dissertações defendidas em programas de pós-graduação do país. Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: 14 jul. 2020.

COSTA, C. *et al.* Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. *Revista de Administração IMED*, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p45-55>. Acesso em: 10 maio 2019.

DECKMAN, Lidiane Rossato *et al.* Competência gerencial na enfermagem: uma revisão integrativa. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, Brasília, v. 4, n. 2, p. 389-400, 2013. Disponível em: <http://gestaoesaude.unb.br/index.php/gestaoesaude/article/view/468/pdf>. Acesso em: 2 maio 2019.

DIAS, Gisele B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Orgs.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas S.A., 2013. Cap. 1. p. 9-30.

DUTRA, Joel Souza *et al.* *Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FISCHER, A. L. *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Orgs.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas S.A., 2013. Cap. 2. p. 32-49.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11114/alinhando-estrategia-e-competencias>. Acesso em: 5 maio 2019.

FRONTE, A. T.; BORINI, P. V.; TELLES, T. E. A. O. Gestão por competência: os desafios na implementação do plano de acompanhamento do desenvolvimento individual. *Revista Científica Faesa*, v. 13, n. 2, p. 96-111, 2017. Disponível em: <http://revista.faesa.br/revista/index.php/Faesa/article/download/299/130/>. Acesso em: 10 maio 2019.

GOMES, J. C.; EMMENDOERFER, M. L.; FRAGA, B. O. Produção científica no Brasil no período de 1986 a 2013 sobre gestão de pessoas no serviço público. *Desafio Online*, v. 5, n. 2, p. 296-311, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46471/producao-cientifica-no-brasil-no-periodo-de-1986-a-2013-sobre-gestao-de-pessoas-no-servico-publico-/i/pt-br>. Acesso em: 10 maio 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 2 maio 2019.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; FERREIRA, Eliane Duarte. *Desenvolvimento de lideranças e coaching executivo: uma revisão das publicações em administração*. In: SEMINÁRIO UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E ESCOLAS DE GOVERNO (SUCEG), 1., 2017, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2017. Disponível em: <http://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/download/14/9/>. Acesso em: 13 maio de 2019.

LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. *Revista Gestão Industrial*, v. 13, n. 4, p. 26-49, 2017. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/7461/5520>. Acesso em: 11 maio 2019.

MARTINS, Jessica Souza; MEDEIROS NETA, Olivia Moraes de; NASCIMENTO, Francinaide de Lima Silva. O catálogo de teses e dissertações como fonte de estudos bibliométricos na área de educação profissional. *Res., Soc. Dev.*, v. 8, n. 8, p. 1-17, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164558>. Acesso em: 15 jul. 2020.

MARTINS, L. M.; FERRAZ, M. A.; VIEIRA, A.; OLIVEIRA, F. E. G.; ROQUETE, F. F. Competências profissionais de gestores de nível estratégico de uma operadora de autogestão em saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 13, n. 4, p. 112-123, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45485/competencias-profissionais-de-gestores-de-nivel-estrategico-de-uma-operadora-de-autogestao-em-saude-/i/pt-br>. Acesso em: 13 maio 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016. 968 p.

MENDES, H.; ROESE, A. Panorama dos estudos de caso disponíveis da plataforma da Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 3, n. 1, p. 101- 111, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.30781/repad.v3i1.8164>. Acesso em: 10 maio 2019.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enferm*, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf> Acesso em: 9 maio 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MORAES, Valéria Vieira de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; QUEIROGA, Fabiana. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito(a) e secretário(a)

municipal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1445-1461, set./out. 2011. Bimestral. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7043/5601>. Acesso em: 4 maio 2019.

PLATAFORMA SUCUPIRA – SISTEMA INTEGRADO CAPES. *Qualis Periódicos*. Apresenta consulta ao resultado divulgado da classificação de periódicos da Capes. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf?conversationPropagation=begin>. Acesso em: 10 maio 2019.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 1-15, maio/jun. 1990.

REZENDE, Brenda Angelim Batista; GUIMARÃES, Thayane Paulino; TAVARES, Henrique Neuto. *Gestão por competência: abordagem epistemológica e análise conceitual entre os gestores da administração pública e privada do Distrito Federal*. In: SIMPÓSIO FACULDADES INTEGRADAS ICESP, 10., 2017, Brasília. *Anais [...]*. Brasília: Faculdades Integradas Icesp, 2017. Volume 12, p. 206-225. Disponível em: [http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais\\_simposio/arquivos\\_up/documentos/artigos/1479c5f077856773fb460cef6210f200.pdf](http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/1479c5f077856773fb460cef6210f200.pdf). Acesso em: 13 maio 2019.

RODRIGUES, R. R. J.; MARTÍNEZ, S. A. A recente produção brasileira sobre a educação primária na Era Vargas: uma análise das dissertações e teses (2008-2017). *Cadernos de História da Educação*, v. 18, n. 1, p. 278-302, 2019. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/che/article/view/47665>. Acesso em: 15 jul. 2020.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. *Gestão por competências nas instituições de saúde: uma aplicação prática*. São Paulo: Martinari, 2008.

SANTOS, M.; DA ROCHA-PINTO, S. R.; GUIMARÃES, M. I. Centros de serviços compartilhados: um estudo de caso sobre fatores intervenientes na formação de competências gerenciais. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 14, n. 2, p. 505-536, 2015. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.v14i2.6927>. Acesso em: 10 maio 2019.

SENA, G. A. *Gestão por competências na administração pública: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=15122&cod\\_evento\\_edicao=63](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=15122&cod_evento_edicao=63). Acesso em: 9 maio. 2019.

SILVA NETO, Norberto Abreu e. Sobre artigos derivados de dissertações e teses. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 15, n. 2, p. 93-187, 1999. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37721999000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37721999000200001&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 jul. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37721999000200001>.

SILVA, Andréia Vieira da. *A gestão por competência como ferramenta de inovação da administração pública: um estudo de caso na SRTE/PB*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/328>. Acesso em: 10 maio 2019.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 685-693, dez. 2013. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/5202/pdf>. Acesso em: 10 maio 2019.

SILVA, M. L.; ARAÚJO, E. T.; DANTAS, L. M. V. Perfil de competências dos servidores técnico-administrativos em uma jovem universidade: novos perfis em uma tradicional burocracia? *Revista Interfaces Científicas*, v. 6, n. 3, p. 103-118, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.17564/2316-381X.2018v6n3>. Acesso em: 10 maio 2019.

SILVA, Thiago Balduino da. Gestão de pessoas por competências na administração pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Edição 06, v. 1, n. 2, p. 301-312, 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/artigo-cientifico/pdf/competencias-administracao-publica.pdf>. Acesso em: 13 maio 2019.

SOUZA, V. R. *Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior: estudo na Universidade Federal de Goiás*. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/9543/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Vanessa%20Rocha%20de%20Souza%20-%202019.pdf>. Acesso em: 10 maio 2019.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; BARRETO, Maria de Fátima da Silva; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. *Modelos de gestão em saúde: novas tendências, responsabilidades e desafios*. In: CONGRESSO ONLINE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 10., 2013, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Instituto Pantex de Pesquisa, 2013. Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/2013/38/2013\\_38\\_7937.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/38/2013_38_7937.pdf). Acesso em: 10 maio 2019.

VERBISCK, Ana Carina do Prado Ávila; BERNARDES, Terezinha Arantes. *Implantação do projeto piloto de gestão por competências Imasul-MS*. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília. *Anais [...]*. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), 2017. Disponível em: [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-03\\_02.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-03_02.pdf). Acesso em: 13 maio 2019.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, dez. 2005. Disponível em: [http://users.php.ufl.edu/rbauer/EBPP/whittemore\\_knafl\\_05.pdf](http://users.php.ufl.edu/rbauer/EBPP/whittemore_knafl_05.pdf). Acesso em: 10 maio 2019.

### **Rosane Cristina Piedade Tamada**

<https://orcid.org/0000-0002-0481-420X>

Doutora e Mestre em Ciências – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem pela Escola Paulista de Enfermagem, da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp). Administradora Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP).  
[rosanetamada@gmail.com](mailto:rosanetamada@gmail.com)

### **Isabel Cristina Kowal Olm Cunha**

<https://orcid.org/0000-0001-6374-5665>

Doutora em Saúde Pública e Livre Docência em Administração em Enfermagem e Mestre em Enfermagem pela Universidade de São Paulo. Enfermeira pela Faculdade Adventista de Enfermagem, Especialização em Administração Hospitalar, Pesquisadora no Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração em Saúde e Gerenciamento em Enfermagem (Gepag), credenciado no CNPq.  
[isabelcunha@unifesp.br](mailto:isabelcunha@unifesp.br)