O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano V | Volume 16 | Nº 47 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.10086921

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Leônidas Luiz Rubiano de Assunção[1]

Carlos Thomé[2]

Resumo

O presente artigo apresenta uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) referente a Gestão por Competências na Administração Pública. O objetivo da pesquisa é examinar de forma abrangente os desafios e oportunidades associados à implementação da gestão por competências na administração pública. A RSL foi realizada utilizando a Metodologia Prisma para a escolha do protocolo; o Método de Revisão Integrativa de Literatura para a organização, classificação e análise dos trabalhos e o *Methodi Ordinatio* e a aplicação da equação *InOrdinatio* para a abordagem qualitativa em uma amostra de sete artigos para análise a partir dos nove passos adotados pelo *Methodi Ordinatio*. Os artigos analisados descreveram que a Gestão por Competências tem o potencial de melhorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos, proporcionando benefícios para servidores e sociedade. No entanto, enfrenta desafios como barreiras hierárquicas e adaptação ao contexto público, exigindo compromisso estratégico e integração às metas institucionais. A análise do conteúdo auxiliou na constatação de que a Gestão por Competências, aplicada efetivamente, pode transformar a administração pública, tornando-a mais ágil e eficaz, mas requer abordagem cuidadosa e alinhamento com políticas existentes.

Palavras-chave: Administração Pública; Desafios; Gestão por Competências; Oportunidades.

Abstract

This article presents a Systematic Literature Review (SLR) regarding Competency Management in Public Administration. The research objective is to comprehensively examine the challenges and opportunities associated with the implementation of competency management in public administration. The SLR was conducted using the PRISMA Methodology for protocol selection, the Integrative Literature Review Method for the organization, classification, and analysis of the works, and the Methodi Ordinatio and the application of the InOrdinatio equation for the qualitative approach in a sample of seven articles for analysis based on the nine steps adopted by the Methodi Ordinatio. The analyzed articles described that Competency Management has the potential to improve the efficiency and quality of public services, providing benefits to both employees and society. However, it faces challenges such as hierarchical barriers and adaptation to the public context, requiring strategic commitment and alignment with institutional goals. Content analysis helped confirm that Competency Management, when effectively applied, can transform public administration, making it more agile and effective, but it requires a careful approach and alignment with existing policies.

Keywords: Challenges; Competency-Based Management; Opportunities; Public Administration.

[1] Graduado em História. Mestre em Educação pela Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto (ESEIPP). E-mail: leonidas.assuncao@iffarroupilha.edu.br

[2] Graduado em Administração Pública. Mestre em Desenvolvimento e Políticas Públicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). E-mail: carlos.thome@iffarroupilha.edu.br

INTRODUÇÃO

A gestão por competências tem se estabelecido como uma abordagem fundamental na administração pública contemporânea, buscando responder aos desafios complexos e dinâmicos enfrentados por organizações governamentais (ALMEIDA NETO; BARBOSA; BARBOSA, 2020).

A gestão por competências, como um conceito, tem suas raízes na ideia de que as organizações públicas devem focar não apenas nas habilidades técnicas de seus servidores, mas também em suas habilidades comportamentais e nas competências essenciais necessárias para atingir os objetivos estratégicos (PEIXOTO, 2022). No entanto, a implementação eficaz dessa abordagem enfrenta diversos desafios, tais como a resistência à mudança, a falta de recursos, a necessidade de uma cultura organizacional favorável e a adaptação de sistemas de gestão de pessoas já estabelecidos (SILVA; MOTA; LIMA, 2022).

A literatura existente oferece insights valiosos sobre como enfrentar esses desafios e capitalizar as oportunidades que a gestão por competências pode proporcionar à administração pública (DALMAU; SILVA; CANTO, 2023; KOSINSKI; 2022; OLIVEIRA, 2022). Muitos estudos destacam a importância de alinhar as competências dos servidores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo o desenvolvimento contínuo e a capacitação (RODRIGUES; MATOS; PANTOJA, 2022; CAMPOS, 2023). Além disso, a avaliação de desempenho baseada em competências tem se mostrado uma ferramenta eficaz para melhorar a tomada de decisões e a alocação de recursos.

É importante destacar que a gestão por competências não é apenas uma tendência passageira, mas uma abordagem que pode transformar significativamente a administração pública, tornando-a mais ágil, adaptável e eficaz (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021). No entanto, seu sucesso requer um compromisso contínuo das lideranças e a compreensão de que a gestão por competências é uma jornada que envolve a capacitação constante dos servidores, a revisão de processos e a criação de uma cultura organizacional orientada para resultados (GRZESIK; PIWOWAR-SULEJ, 2018; MAHMOOD *et al*, 2018).

No contexto da administração pública, a gestão por competências não é apenas uma teoria abstrata; é uma abordagem que pode influenciar diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ao longo dos anos, organizações governamentais em todo o mundo têm buscado adotar essa abordagem para atender às demandas crescentes por transparência, responsabilidade e efetividade, conforme pode ser evidenciado por Ramírez e Panes (2015) ao investigar sobre a aplicação da gestão por competências na Administração Pública do México, ou a obra de Heyse *et al*. (2019), autores alemães, ao abordar a gestão por competências como ferramenta estratégica, ou, ainda, no Vietnam, cujo

estudo sinalizou resultados efetivos na combinação da liderança baseada em competências (LAN; HUNG, 2018).

Os desafios enfrentados na implementação da gestão por competências na administração pública não podem ser subestimados. A resistência à mudança, muitas vezes enraizada em culturas organizacionais tradicionalmente burocráticas, pode ser um obstáculo significativo (COUTINHO, 2022). Além disso, a alocação de recursos financeiros e humanos adequados para desenvolver as competências necessárias pode ser uma tarefa complexa, especialmente em um ambiente governamental onde os recursos são frequentemente limitados (SAMARATUNGE; COGHILL; HERATH, 2008).

Por outro lado, as oportunidades são igualmente substanciais. À medida que as organizações públicas se tornam mais ágeis e orientadas para resultados, elas podem responder de forma mais eficaz às necessidades da sociedade. A gestão por competências permite a identificação e desenvolvimento das habilidades necessárias para enfrentar desafios específicos, como a modernização de processos, a implementação de políticas públicas eficazes e a promoção da inovação (PODMETINA *et al*., 2018).

A lenta aceitação ou adaptação das práticas governamentais na administração pública pode estar associado a cultura organizacional incutida nas instituições brasileiras (MOTTA, 1997), e a hierarquia pode ser um fator que afeta diretamente a gestão das organizações (FREITAS, 1997), fazendo com que a tomada de decisão deixa, muitas vezes, de ser técnica (comportamento organizacional baseado no controle gerencial) para ser política.

Portanto, a presente Revisão Sistemática da Literatura (RSL) se propõe a examinar de forma abrangente os desafios e oportunidades associados à implementação da gestão por competências na administração pública. Além disso, buscamos identificar os benefícios tangíveis, como a melhoria do desempenho dos servidores e a entrega de serviços de maior qualidade, bem como os benefícios intangíveis, como a construção de uma cultura organizacional mais colaborativa e orientada para resultados.

REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de gestão por competências e sua aplicação na administração pública.

A gestão por competências é um conceito que tem ganhado significativa atenção no campo da administração pública. Envolve identificar e desenvolver as competências específicas necessárias para um desempenho eficaz em diversas funções dentro de uma organização. As competências referem-se

aos conhecimentos, habilidades, e comportamentos que os indivíduos precisam possuir para desempenhar suas tarefas profissionais com sucesso (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021).

No contexto da administração pública, a gestão por competências é particularmente peculiar devido à natureza complexa e dinâmica do setor público. Os administradores públicos são responsáveis pela tomada de decisões que impactam na vida dos cidadãos e no funcionamento geral da sociedade. Portanto, é crucial que possuam as competências necessárias para desempenhar eficazmente as suas funções (LAN; HUNG, 2018).

Um dos aspectos-chave da gestão por competências na administração pública é a integração da gestão por competências com os processos de Recursos Humanos (RH) e a estratégia organizacional. Esta integração horizontal garante que a gestão por competências esteja alinhada com as metas e objetivos gerais da organização (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021).

Ao integrar a gestão por competências com os processos de RH, as organizações da administração pública podem identificar, desenvolver e mobilizar eficazmente os indivíduos certos com as competências necessárias para diferentes funções (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021). Além disso, a gestão por competências na administração pública deve também ter em conta o contexto específico e os desafios enfrentados pelo setor.

Por exemplo, no contexto de incerteza política, a gestão por competências pode enfrentar desafios adicionais devido a mudanças na liderança, políticas e prioridades (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021). Portanto, segundo o autor, é importante compreender o impacto dos fatores situacionais e das características organizacionais na prática da gestão por competências nas organizações públicas.

A gestão por competências pode ter um impacto positivo no desempenho e na eficácia das organizações da administração pública. Por exemplo, um estudo realizado na administração pública do Vietnam concluiu que a liderança baseada em competências estava associada a melhores resultados organizacionais (LAN; HUNG, 2018).

Ao desenvolver e nutrir as competências certas no seu capital humano, as organizações da administração pública podem melhorar a sua capacidade de atingir os objetivos organizacionais e servir o público de forma eficaz (LAN; HUNG, 2018). Ao integrar a gestão por competências com os processos de RH e a estratégia organizacional, as organizações da administração pública podem garantir que têm os indivíduos certos com as competências necessárias para desempenhar as suas funções de forma eficaz. No entanto, é importante considerar o contexto específico e os desafios enfrentados pelo sector público, a fim de implementar com sucesso a gestão por competências na administração pública.

Desafios na implementação da gestão por competências na administração pública

A implementação da gestão por competências em organizações do setor público pode ser um desafio devido a vários fatores. Um deles é a incerteza política, que pode levar à erosão da gestão de competências (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021). As organizações do setor público operam num ambiente político onde existem mudanças imprevisíveis nas instituições, na legislação e nas regras de governo, dificultando a aplicação eficaz da gestão por competências (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021).

Outro desafio é a complexidade do ambiente do setor público. Nele, as organizações enfrentam frequentemente problemas complexos e insolúveis e a necessidade de responder a públicos conflitantes, ao mesmo tempo que servem o bem público (DARLING; CUNNINGHAM, 2016).

Esta complexidade exige que os gestores públicos possuam um conjunto único de competências que estejam ligadas ao ambiente e aos valores da organização (DARLING; CUNNINGHAM, 2016). Os quadros de competências precisam ser adaptados aos desafios específicos e aos ambientes em mudança das organizações públicas (DARLING; CUNNINGHAM, 2016).

No contexto da gestão de talentos, os intervenientes em RH nas organizações do setor público podem encontrar dificuldades em combinar diferentes versões de gestão de talentos, equilibrar a autonomia profissional com a necessidade de práticas partilhadas e alinhar as práticas de gestão de talentos com as características únicas da Administração Pública (GRANT; GARAVAN; MACKIE, 2020).

Estas lógicas concorrentes podem criar tensões e desafios na implementação de iniciativas de gestão de competências. Para superar esses desafios, as organizações do setor público precisam realizar um estudo mais aprofundado sobre as razões das falhas na implementação da gestão por competências e considerar o impacto dos fatores situacionais e das características organizacionais na sua prática (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021).

Também é importante que as organizações públicas alinhem os quadros de competências com os seus ambientes e valores únicos (DARLING; CUNNINGHAM, 2016). Além disso, abordar as tensões e conflitos decorrentes de múltiplas lógicas institucionais pode ajudar a facilitar a colaboração e o desenvolvimento de práticas eficazes de gestão de competências (GRANT; GARAVAN; MACKIE, 2020).

A implementação da Gestão por Competências em organizações do setor público enfrenta desafios como a incerteza política, a complexidade do ambiente do setor público e a presença de múltiplas lógicas institucionais. Para superar estes desafios, as organizações públicas precisam realizar

mais investigação, adaptar os quadros de competências aos seus ambientes e valores únicos e abordar as tensões decorrentes de lógicas concorrentes. Ao enfrentar estes desafios, as organizações do sector público podem melhorar as suas práticas de gestão de competências e melhorar o desempenho organizacional.

Oportunidades e benefícios da implementação da gestão por competências na administração pública

A gestão por competências tem potencial para trazer diversos benefícios à administração pública. Um dos principais é o aprimoramento da competência cultural na prestação de serviços públicos. De acordo com Rice (2007), as competências culturais são essenciais para que os funcionários públicos trabalhem eficazmente com diversos grupos raciais/étnicos e culturais/linguísticos.

Ao incorporar a competência cultural na administração pública, as agências podem garantir que os seus programas e serviços são adaptados para satisfazer as necessidades de diversas comunidades. Isso pode levar a melhores resultados e maior satisfação entre o público (RICE, 2007), além de contribuir para a melhoria das competências e do desempenho no trabalho dos funcionários.

Ao identificar e desenvolver as competências necessárias, os funcionários públicos podem melhorar as suas competências e conhecimentos, levando a um melhor desempenho profissional e à prestação de serviços públicos de alta qualidade (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021). Além disso, a gestão por competências pode ajudar a mitigar a carga administrativa que recai sobre os cidadãos e a promover a literacia administrativa. Strużyna Marzec e Bozionelos (2021) enfatiza a importância das competências dos cidadãos na interação bem-sucedida com a administração pública.

Ao dotar os cidadãos das competências e conhecimentos necessários, tais como a compreensão da informação e dos serviços básicos das organizações públicas, eles podem tomar decisões informadas e navegar nos processos administrativos de forma mais eficaz. Isto pode reduzir a carga sobre os cidadãos e promover uma administração pública mais eficiente e acessível (DÖRING, 2021).

No entanto, é importante reconhecer que a implementação da gestão por competências na administração pública pode enfrentar desafios. Döring (2021) descobriu que pode haver um mecanismo oculto que leva à erosão da gestão de competências nas organizações públicas, particularmente em condições de incerteza política. Isto destaca a necessidade de mais pesquisas para compreender as razões das falhas na implementação e o impacto de fatores situacionais e características organizacionais na prática da gestão por competências (STRUŻYNA; MARZEC; BOZIONELOS, 2021).

A gestão por competências tem potencial para trazer benefícios significativos à administração pública. Pode melhorar a competência cultural, melhorar as competências e o desempenho profissional dos funcionários e promover a literacia administrativa entre os cidadãos. No entanto, os desafios na implementação precisam ser enfrentados para garantir a prática eficaz da gestão de competências nas organizações públicas.

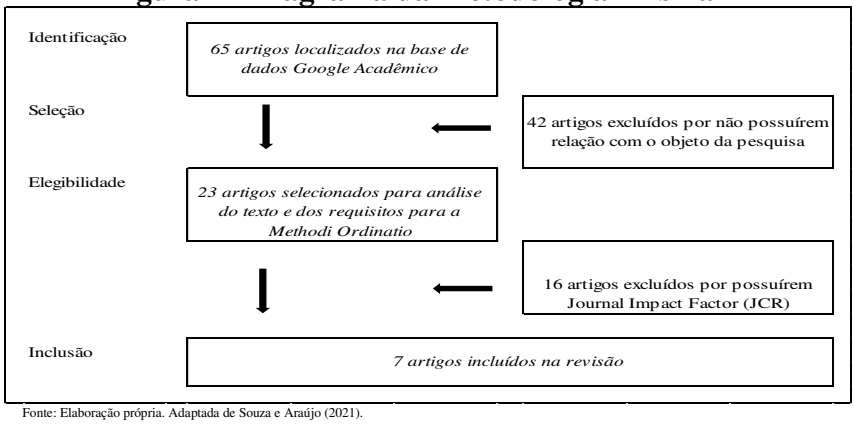
METODOLOGIA

O presente estudo objetiva o desenvolvimento de uma Revisão Sistêmica da Literatura (RSL) baseada na *Methodi Ordinatio* com abordagem qualitativa (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2017) criada a partir do modelo de Cochrane e a ProKnow-C para a análise e levantamento de trabalhos; Metodologia Prisma (escolha do protocolo); e Método de Revisão Integrativa de Literatura para a organização, classificação e análise dos trabalhos (SENHORAS, 2019).

A fim de aprimorar a apresentação de revisões sistemáticas e meta-análises, foi adotada a ferramenta PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) proposta por Souza e Araújo (2021). Essa abordagem foi empregada ao longo de todo o processo de condução da revisão, abrangendo as fases de identificação, seleção, elegibilidade, inclusão e exclusão de estudos. Segundo os autores, o PRISMA se destaca por sua recomendação que inclui um fluxograma de quatro etapas: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão. O principal propósito do PRISMA consiste em auxiliar os pesquisadores a otimizar a elaboração de revisões sistemáticas e meta-análises, contribuindo assim para a qualidade da documentação desses estudos científicos.

A Figura 1, a seguir, apresenta o fluxograma utilizado para a aplicação da Metodologia PRISMA no processo de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos artigos utilizados na revisão sistemática.

Figura 1 - Diagrama da Metodologia Prisma



Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Souza e Araújo (2021).

Segundo Pagani, Kovaleski e Resende (2017), a *Methodi Ordinatio* é fundamentada em três critérios de análise de uma publicação científica, sendo esses: o número de citações, o fator de impacto e o ano de publicação.

Conforme orientado pelos autores, a *Methodi Ordinatio* é composta por nove etapas conforme a tabela a seguir apresentada:

Tabela 1 - Etapas da *Methodi Ordinatio*

Etapa nº	*Descrição da etapa*	*Ação*
1	Definição da pesquisa.	Desenvolvimento da pergunta de partida ou do objetivo da pesquisa.
2	Realização prévia da pesquisa nas bases de dados.	Definição das bases de dados que serão utilizadas na pesquisa e aplicação de um ensaio de pesquisa com palavras-chave com potencial de aplicabilidade na pesquisa. Caso o ensaio tenha um resultado frustrado ou equivocado, o pesquisador deverá buscar outras bases de dados e ampliar as palavras-chave.
3	Identificação das palavras-chave, bases de dados, fontes, delimitação temporal.	Sendo exitoso o ensaio, o pesquisador definirá de modo definitivo a base de dados, as palavras-chave e a delimitação temporal da pesquisa.
4	Efetivação da Pesquisa.	Nesta etapa o pesquisador utilizará de recursos tecnológicos para realizar a pesquisa, tabular: as fontes bibliográficas, ano da publicação, número de citações e fator de impacto ou o Qualis da publicação.
5	Aplicação do procedimento de filtragem.	Estudar e conhecer os filtros e técnicas de pesquisa oferecidas pela base de dados e aplicá-los na execução da pesquisa.
6	Identificação do fator de impacto, o período de publicação e o quantitativo de citações.	Identificar se os artigos identificados na base de dados possuem métricas SJR e 49, JCR. De modo a ampliar a equação, poderá ser considerada a Qualis do periódico.
7	InOrdinatio.	Utilização de planilha eletrônica para a aplicação da equação InOrdinatio.
8	Identificação dos textos em seu formato integral.	Acessar o trabalho em seu formato integral e criar a base de dados pessoal do pesquisador.
9	Leitura e análise sistêmica dos artigos.	Esta tapa é caracterizada pela exteriorização dos valores e critérios pessoais do pesquisador, o qual irá realizar a leitura e estudo dos artigos selecionados.

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Pagani, Kovaleski e Resende (2017).

A equação *InOrdinatio* (*Ordinario Index*), etapa nº 7, é desenvolvida a partir da seguinte fórmula:

Figura 2 - Equação InOrdinatio

$$\left(\frac{IF}{1000} + \alpha[10 - (researchyear - publishyear)] + (\sum Ci)\right)$$

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Pagani, Kovaleski e Resende (2017).

A equação é composta pelos seguintes elementos:

a. IF: fator de impacto do período;

b. α: valor atribuído pelo pesquisador no fator ano de publicação, valor de 1 a 10.

c. Research year: ano no qual a pesquisa está sendo desenvolvida;

d. Publish year: ano no qual o artigo foi publicado;

e. Ci: número de citações do artigo.

Aplicação da Metodologia Methodi Ordinatio

Etapa 1 - Definição da pesquisa: Nesta etapa procuramos estabelecer bases sólidas por meio de um referencial teórico direcionado a contribuir com o objetivo deste trabalho, o qual se propõe a examinar e identificar os desafios e oportunidades associados à implementação da gestão por competências na administração pública por meio de uma revisão sistêmica.

Etapa 2 - Realização prévia da pesquisa nas bases de dados: Tendo em vista que o objetivo da pesquisa é composto por duas situações específicas, isto é, e examinar e identificar os "desafios" e "oportunidades" associados à gestão por competências na "administração pública", foi realizada uma experiência prévia na base de dados Google Acadêmico com as palavras-chave "*gestão por competências"* e *"administração pública"*. Por se tratar de uma experiência prévia, foi configurada a base de dados para o intervalo de publicações de 2013 a 2023. Com estes critérios, obtivemos diversos artigos com alto potencial de utilização na pesquisa.

Etapa 3 - Identificação das palavras-chave, bases de dados, fontes, delimitação temporal: Concluída a experiência prévia, partimos para a definição da base de dados e das fontes, bem como da delimitação temporal. Mantivemos a base de dados utilizada na experiência prévia. As fontes da pesquisa foram definidas como artigos científicos nacionais e internacionais. O limite temporal estabelecido foi entre 2018 e 2023, pois percebemos a relevância de abordar estudos recentes sobre o tema proposto.

Etapa 4 - Efetivação da pesquisa: Após a definição das configurações básicas da base de dados, realizamos a busca definitiva a qual resultou em 65 artigos que possuíam relação direta com o objeto da pesquisa. Para gerenciar as referências utilizamos a ferramenta *Mendeley Reference Manage*r. Conforme orientado pelo método de revisão integrativa de literatura (SENHORAS, 2019), procedemos à leitura completa dos artigos selecionados. Em seguida, sintetizamos seus dados, organizando-os em categorias temáticas. Estas categorias foram então interpretadas e discutidas à luz do referencial teórico apresentado neste trabalho.

Etapa 5 - Aplicação do procedimento de filtragem: Após a verificação dos artigos apresentados na pesquisa, percebemos que muitos artigos não possuíam relação com o tema da pesquisa e alguns eram duplicados. Aplicamos os comandos de filtragem no gerenciador de referências para a identificação dos artigos duplicados. Realizamos a exclusão dos livros e capítulos de livros, restando somente artigos científicos. Fizemos a conferências dos artigos e excluímos os que não possuíam fator de impacto. O processo de filtragem resultou em 7 artigos.

Etapa 6 - Identificação do fator de impacto, o período de publicação e o quantitativo de citações: Em seguida, realizamos a análise de cada um dos periódicos em busca do código ISSN ou de alguma informação que fizesse menção ao *Journal Impact Factor* (JCR). Desta análise, obtivemos 7 artigos de periódicos com JCR confirmado. Em seguida, elaboramos uma planilha eletrônica contendo os rótulos: Nº, Autor(res), ISSN, Ano da Publicação, Quantidade de citações, Idade, *InOrdinatio*. Referente aos cálculos de base para a expressão *InOrdinatio*, criamos duas células rotuladas com os nomes de Alfa e Ano da Pesquisa. A constante Alfa foi definida com o número 10 e o Ano da Pesquisa foi definido como 2023.

Etapa 7 - *InOrdinatio*: Após o preenchimento da planilha com as informações dos rótulos previamente criados, aplicamos a execução da equação *InOrdinathi*, aplicamos o filtro de classificação do maior valor *InOrdinathi* para o menor valor e renumeramos a ordem de apresentação dos artigos, conforme evidenciado na Tabela 2 a seguir apresentada.

Tabela 2 - Aplicação do *InOrdinatio*

Nº	Título	Autor(es)	ISSN	Ano Pub.	Citações	Idade	InOrdinathi
1	Competence-based management an analysis of competences on the perspective of IBAMA public servants	Bastos *et al*, 2019	2237-4558	2019	37	4	97,10
2	Fatores influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos	Silva *et al*, 2022	0104-1169	2022	1	1	91,53
3	Gestão por competências na administração pública brasileira	Tamada; Cunha, 2022	0034-9240	2022	1	1	91,06
4	Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro.	Oiticica; Barbosa, 2021	2179-684X	2021	4	2	84,78
5	Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Health Secretariat	Albini; Peres; Almeida, 2021	1518-8345	2021	1	2	82,80
6	Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018)	Montezano *et al*, 2019	1984-3925	2019	13	4	73,10
7	Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências	Andrade; Ckagnazaroff, 2018	0034-7612	2018	20	5	71,50

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Pagani, Kovaleski e Resende (2015).

Etapa 8 - Identificação dos textos em seu formato integral: Esta etapa foi realizada durante o desenvolvimento da Etapa 7.

Etapa 9 - Leitura e análise sistêmica dos artigos: Realizamos a leitura integral dos artigos selecionados, procuramos identificar as oportunidades e desafios da implementação da gestão por competências na administração pública, observamos o perfil dos periódicos, o fator de impacto, o resumo e as palavras-chave dos artigos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após a conclusão da Etapa 9, elaboramos a classificação final dos artigos em uma tabela utilizando os seguintes rótulos: número de ordem, título, autor, número do ISSN, ano da publicação e número de citações, conforme apresentado na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Classificação dos artigos

Nº	Título	Autor(es)	ISSN	Ano de Publicação
1	Competence-based management an analysis of competences on the perspective of IBAMA public servants	Bastos *et al*, 2019	2237-4558	2019
2	Fatores influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos	Silva *et al*, 2022	0104-1169	2022
3	Gestão por competências na administração pública brasileira	Tamada; Cunha, 2022	0034-9240	2022
4	Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro.	Oiticica; Barbosa, 2021	2179-684X	2021
5	Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Health Secretariat	Albini; Peres; Almeida, 2021	1518-8345	2021
6	Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018)	Montezano *et al*, 2019	1984-3925	2019
7	Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências	Andrade; Ckagnazaroff, 2018	0034-7612	2018

Fonte: Elaboração própria.

Após analisar os dados apresentados, foi possível extrair vários insights importantes relacionados aos tópicos de pesquisa e tendências na área de gestão por competências na administração pública brasileira.

Os artigos cadastrados na tabela abrangem um período de cinco anos, de 2018 a 2022. Isso indica um interesse contínuo no tópico e sugere que a gestão por competências continua a ser relevante para os pesquisadores e profissionais da área de administração pública. É notável que os artigos variam significativamente em termos de citações. O artigo "*Competence-based management: an analysis of competences on the perspective of IBAMA public servants*" de Bastos *et al*. (2019) recebeu o maior número de citações, com 37 citações, indicando que é um trabalho altamente influente na área.

Alguns autores têm contribuído consistentemente para a pesquisa em gestão por competências na administração pública brasileira, como Bastos *et al*. (2019), Montezano (2019), Andrade e Ckagnazaroff (2018), o que sugere uma rede de pesquisadores ativos nessa área. Os títulos dos artigos refletem uma variedade de abordagens para o tema, incluindo análises de competências em perspectivas específicas (como servidores públicos do IBAMA), fatores influenciadores no processo decisório de enfermeiros, e

a trajetória da gestão por competências no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. Essa diversidade de tópicos sugere que a gestão por competências é uma área ampla e multidisciplinar de estudo.

Os artigos são publicados em diferentes periódicos científicos com seus próprios ISSN, o que indica uma disseminação da pesquisa em gestão por competências em várias revistas acadêmicas. Os anos de 2021 e 2022 apresentaram uma quantidade significativa de artigos sobre o tema, o que pode indicar um aumento no interesse e na produção científica relacionados à gestão por competências na administração pública brasileira durante esse período. É interessante notar que o artigo mais recente da tabela, "Fatores influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos" de Silva *et al*. (2022), possui apenas 1 citação, enquanto o artigo mais antigo, "Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências" de Andrade e Ckagnazaroff (2018), recebeu 20 citações. Isso pode sugerir que a relevância e o impacto dos artigos podem variar ao longo do tempo.

É possível perceber que a gestão por competências na administração pública brasileira é uma área de pesquisa ativa e diversificada, com pesquisadores explorando uma ampla gama de tópicos relacionados. Além disso, a variação no número de citações destaca a importância da qualidade e da relevância dos artigos na determinação de seu impacto na comunidade acadêmica.

A seguir são apresentadas as análises aprofundadas referente aos artigos selecionados descritos na Tabela 3.

O estudo de Bastos *et al*. (2019) foca na percepção dos servidores do IBAMA quanto à gestão por competências. Uma oportunidade clara reside na capacidade dessa abordagem para tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso. Os resultados indicam que os servidores entendem a importância de suas competências e o valor de seu trabalho. No entanto, os desafios surgem quando se trata de identificar lacunas nas competências e fornecer treinamento adequado. Isso sugere que a gestão por competências pode ser eficaz em destacar pontos fortes, mas também expõe áreas de fraqueza que precisam ser abordadas.

Silva *et al*. (2022) realizaram um estudo sobre enfermeiros em hospitais universitários mostra que fatores como hierarquia, preparo técnico-científico e autonomia afetam a tomada de decisões. Uma oportunidade é a promoção da autonomia dos enfermeiros, o que pode levar a decisões mais ágeis e eficazes. No entanto, a correlação entre esses fatores também aponta para o desafio de superar barreiras hierárquicas e burocráticas, que podem limitar a autonomia e a eficácia na tomada de decisões. Isso sugere que a gestão por competências pode ser uma ferramenta útil para identificar áreas onde a hierarquia pode ser reduzida e a autonomia aumentada.

A revisão da literatura realizada por Tamada e Cunha (2022) sobre gestão por competências na administração pública brasileira destaca a oportunidade de aplicar essa abordagem no desenvolvimento e treinamento de servidores públicos. A correlação entre a predominância de pesquisas sobre o mapeamento de competências individuais e a falta de uma abordagem mais coletiva indica um desafio a ser enfrentado. O setor público ainda tende a tratar as competências de forma isolada, em vez de promover uma abordagem mais holística. Isso sugere que a gestão por competências pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar o desenvolvimento individual, mas ainda não está totalmente integrada nas estratégias organizacionais, o que é um desafio a ser superado.

Oiticica e Barbosa (2021) desenvolveram um estudo sobre a trajetória da gestão por competências na administração pública brasileira e destaca que essa abordagem pode melhorar a gestão de recursos humanos, influenciando o recrutamento, carreiras e remuneração. No entanto, os desafios são evidentes, incluindo a alta carga normativa e a necessidade de adaptação ao contexto público. A correlação entre a adaptação da gestão por competências e melhorias no desempenho do governo é um insight importante. Isso sugere que, apesar dos desafios, a gestão por competências pode ser uma escolha promissora para melhorar a eficiência do setor público.

O estudo sobre o Modelo Simplificado de Gestão por Competências de Albini, Peres e Almeida (2021) em uma secretaria de saúde destaca as contribuições dessa abordagem, incluindo o mapeamento de lacunas e o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem. Os desafios estão relacionados à implementação eficaz do modelo. A correlação entre o mapeamento de lacunas e as propostas de trilhas de aprendizagem destaca a importância de identificar áreas de melhoria e agir sobre elas. Isso sugere que a gestão por competências pode ser uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento contínuo dos servidores.

A análise da produção científica de Montezano *et al.* (2019) sobre gestão por competências na administração pública brasileira destaca a necessidade de melhorias metodológicas e conceituais. A correlação entre a falta de registro metodológico e a falta de suporte organizacional aponta para a necessidade de abordar questões fundamentais para a eficácia da gestão por competências. Isso sugere que a gestão por competências requer um enfoque holístico que aborde não apenas as competências individuais, mas também os processos organizacionais.

De acordo com Andrade e Ckagnazaroff (2018), a seleção e monitoramento de empreendedores públicos mostra que a gestão por competências pode ser eficaz na seleção, mas enfrenta desafios no monitoramento dos resultados. A correlação entre a percepção positiva da seleção e as críticas ao instrumento de acompanhamento destaca a importância de garantir que a gestão por competências seja implementada de forma abrangente e eficaz em todas as fases do ciclo de gestão de pessoas.

A análise dos estudos revela que a gestão por competências tem o potencial de melhorar a administração pública, tornando o trabalho mais harmonioso, promovendo a autonomia, desenvolvendo competências individuais e melhorando a eficiência do governo. No entanto, os desafios incluem a necessidade de superar barreiras hierárquicas, adaptar a abordagem ao contexto público, integrar a gestão por competências nas estratégias organizacionais, melhorar a metodologia, e garantir uma implementação eficaz em todas as fases do ciclo de gestão de pessoas. Portanto, a gestão por competências é uma oportunidade valiosa para a administração pública, mas requer esforços contínuos e abrangentes para alcançar seu pleno potencial.

RESULTADOS

Os resultados obtidos com a pesquisa sobre a implementação da gestão por competências na administração pública revelam um panorama rico em oportunidades e desafios. Os estudos analisados oferecem insights valiosos sobre como essa abordagem pode afetar a eficiência, produtividade e qualidade dos serviços públicos, ao mesmo tempo em que destacam obstáculos que precisam ser superados para sua implementação bem-sucedida.

Oportunidades

Melhoria da Harmonia no Ambiente de Trabalho: Um dos resultados destacados é a capacidade da gestão por competências de criar ambientes de trabalho mais harmoniosos, nos quais os servidores compreendem a importância de suas competências e o valor de suas contribuições. Isso sugere que essa abordagem pode contribuir para o aumento do engajamento e satisfação dos funcionários, o que, por sua vez, pode levar a um desempenho mais eficiente.

Promoção da Autonomia: A pesquisa demonstra que a gestão por competências pode promover a autonomia dos funcionários, permitindo que tomem decisões mais ágeis e eficazes. Isso é particularmente relevante em setores como a saúde, onde a tomada de decisões precisa ser rápida e precisa.

Desenvolvimento de Competências Individuais: A capacidade de identificar competências individuais e oferecer treinamento contínuo é uma das oportunidades destacadas. Isso pode levar a um desenvolvimento mais robusto das habilidades e conhecimentos dos servidores, tornando-os mais aptos a desempenhar suas funções com eficiência.

Melhoria da Eficiência do Governo: A gestão por competências é vista como uma ferramenta que pode melhorar a gestão de recursos humanos, influenciando o recrutamento, carreiras e remuneração. Isso sugere que ela pode contribuir para a eficiência e eficácia do governo.

Desafios

Barreiras Hierárquicas e Burocráticas: A pesquisa destaca a existência de barreiras hierárquicas e burocráticas que podem limitar a autonomia e a eficácia na tomada de decisões. Superar essas barreiras é um desafio crítico, especialmente em organizações públicas com estruturas hierárquicas tradicionais.

Adaptação ao Contexto Público: A pesquisa sugere que a gestão por competências precisa ser adaptada ao contexto do setor público, levando em consideração as especificidades das organizações governamentais. Isso inclui a necessidade de lidar com uma alta carga normativa e uma cultura organizacional particular.

Integração nas Estratégias Organizacionais: A pesquisa aponta que, em muitos casos, a gestão por competências ainda não está totalmente integrada nas estratégias organizacionais. Isso pode limitar seu impacto e eficácia. A integração total requer esforços contínuos para alinhar a gestão por competências com os objetivos institucionais.

Melhorias Metodológicas: Vários estudos destacam a necessidade de melhorias metodológicas na implementação da gestão por competências, incluindo a falta de registro adequado e indexação de palavras-chave. Isso indica a importância de desenvolver abordagens mais robustas e sistemáticas.

Os resultados da pesquisa indicam que a gestão por competências oferece oportunidades significativas para melhorar a administração pública, mas enfrenta desafios que precisam ser abordados de maneira eficaz. A implementação bem-sucedida dessa abordagem requer um esforço conjunto para superar obstáculos, adaptar-se ao contexto específico do setor público e integrar a gestão por competências nas estratégias organizacionais. Quando implementada adequadamente, a gestão por competências pode contribuir para um governo mais eficiente e eficaz, beneficiando tanto os servidores quanto a sociedade como um todo.

CONCLUSÃO

A gestão por competências, conforme evidenciado pelos estudos apresentados, representa uma abordagem com grande potencial para aprimorar a eficiência, produtividade e qualidade dos serviços públicos. As oportunidades identificadas, como a melhoria do ambiente de trabalho, a promoção da

autonomia, o desenvolvimento das competências individuais e a melhoria da eficiência do governo, demonstram que essa abordagem pode oferecer benefícios significativos tanto para os servidores quanto para a sociedade.

No entanto, os desafios que emergem dos resultados são igualmente importantes. A necessidade de superar barreiras hierárquicas e burocráticas, adaptar a gestão por competências ao contexto específico do setor público, integrá-la de maneira eficaz nas estratégias organizacionais e melhorar as práticas metodológicas são questões cruciais a serem enfrentadas.

Em última análise, a gestão por competências não é uma solução única ou automática, mas sim uma abordagem que requer um compromisso contínuo e estratégico por parte das organizações governamentais. Ela deve ser implementada de forma holística e alinhada aos objetivos institucionais para que possa cumprir seu potencial transformador. Quando aplicada efetivamente, a gestão por competências pode não apenas melhorar o desempenho dos servidores e a qualidade dos serviços públicos, mas também contribuir para a construção de uma administração pública mais ágil, adaptável e eficaz.

A gestão por competências não é uma solução automática, mas sim uma abordagem que exige um compromisso contínuo e estratégico por parte das organizações governamentais. Ela deve ser implementada de forma holística e alinhada aos objetivos institucionais para alcançar seu potencial transformador.

Esta abordagem representa uma contribuição valiosa para a modernização e aprimoramento da administração pública, desde que seja implementada de forma cuidadosa e integrada às políticas e práticas existentes. Quando aplicada efetivamente, a gestão por competências não apenas melhora o desempenho dos servidores e a qualidade dos serviços públicos, mas também contribui para a construção de uma administração pública mais ágil, adaptável e eficaz.

Como sugestão para novos estudos, sugere-se a realização de estudos com abordagem quantitativa, com a utilização de testes estatísticos com o objetivo de averiguar a correlação dos resultados encontrados nesta pesquisa (de enfoque qualitativo) com a gestão por competências. Estes estudos podem auxiliar o gestor público num melhor processo de tomada de decisões e aproveitamento do capital humano que dá vida à máquina pública.

REFERÊNCIAS

ALBINI, A.; PERES, A. M.; ALMEIDA, M. L. “Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Healt Secretariat”. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, vol. 29, 2021.

ALMEIDA NETO, H. S. C.; BARBOSA, M. F. N.; BARBOSA, E. M. "Contribuições da gestão por competências na administração pública: um estudo no instituto brasileiro de geografia e estatística da paraíba". **Revista Brasileira de Administração Científica**, vol. 11, n. 3, 2020.

ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. "Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências". **Revista de Administração Pública**, vol. 52, n. 3, 2018.

BASTOS, F. C. C. *et al*. "Competence-based management: an analysis of competences on the perspective of IBAMA public servants". **Dialnet**, vol. 9, n. 1, 2019.

CAMPOS, S. D. F. **A gestão de pessoas na administração pública** (Trabalho de Conclusão de Curso Superior Tecnológico em Gestão Pública). Ji-Paraná: IFRO, 2023.

COUTINHO, M. R. P. **O impacto do teletrabalho na cultura organizacional da Llorente y Cuenca Portugal** (Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação) Porto: UCP, 2022.

DALMAU, M. B. L.; SILVA, C. S.; CANTO, J. P. "A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados". **Revista Internacional de Educação Superior**, vol. 9, 2023.

DARLING, S. D.; CUNNINGHAM, J. B. "Underlying values and competencies of public and private sector managers". **Asian Education and Development Studies**, vol. 5, n. 4, 2016.

DÖRING, M. "How-to bureaucracy: a concept of citizens administrative literacy". **Administration and Society**, vol. 53, n. 8, 2021.

FREITAS, A. B. "Traços brasileiros para uma análise organizacional". *In*: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

GRANT, K.; GARAVAN, T.; MACKIE, R. "Coaction interrupted: logic contestations in the implementation of inter-organisational collaboration around talent management in the public sector in Scotland". **European Management Review**, vol. 17, n. 4, 2020.

GRZESIK, K.; PIWOWAR-SULEJ, K. "Project managers' competencies and leadership styles from the perspective of organizations functioning in Poland". **Journal of Entrepreneurship Management and Innovation**, vol. 14, n. 3, 2018.

HEYSE, V. *et al*. **Kompetenzmanagement mit System**. New York: Waxmann Verlag, 2019.

KOSINSKI, A. "Gestão por Competência: uma experiência em uma unidade administrativa de um Órgão da Justiça Estadual". **Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**. São Paulo: SBAP, 2022.

LAN, M.; HUNG, T. "The leadership competency in vietnam Public Administration". **Organizations and Markets in Emerging Economies**, vol. 9, n. 1, 2018.

MAHMOOD, R. *et al*. "The mediating effects of employee competency on the relationship between training functions and employee performance". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, vol. 8, n. 7, 2018.

MONTEZANO, L. *et al*. "Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018)". **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, vol. 22, n. 2, 2019.

MOTTA, F C. P. "Cultura e organizações no Brasil". *In*: MOTTA, F C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

OITICICA, T. P. P. M.; BARBOSA, M. A. C. "Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro". **Revista Brasileira de Administração Científica**, vol. 12, n. 2, 2021.

OLIVEIRA, J. A. S. "A implementação da Gestão por Competências no âmbito da administração pública estadual: A experiência do Governo Mineiro com o Programa Transforma Minas". **Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**. São Paulo: USP, 2022.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. M. "Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura". **Ciência Da Informação**, vol. 46, n. 2, 2017.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. M. "Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication". **Springer**, vol. 105, 2015.

PEIXOTO, A. A. **A ética na gestão por competências**: estudo de caso em uma instituição federal de ensino brasileira (Dissertação de Mestrado em Teologia). São Leopoldo: EST, 2022.

PODMETINA, D. *et al*. "Developing a competency model for open innovation". **Management Decision**, vol. 56, n. 6, 2018.

RAMÍREZ, K. A.; PANES, L. M. G. "Gestión por competencias en la administración pública". **Ciencia Administrativa**, n. 2, 2015.

RICE, M. "A post-modern cultural competency framework for public administration and public service delivery". **International Journal of Public Sector Management**, vol. 20, n. 7, 2007.

RODRIGUES, K.; MATOS, J. C.; PANTOJA, M. J. "Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura". **Revista da UI-IPSantarém**, vol. 10, n. 4, 2022.

SAMARATUNGE, R.; COGHILL, K.; HERATH, H. "Tsunami engulfs sri lankan Governance". **International Review of Administrative Sciences**, vol. 74, n. 4, 2008.

SENHORAS, E. M. **BNDES e a Era de Ouro da Internacionalização Empresarial Brasileira (1999-2009)**. Boa Vista: Editora da UFRR, 2019.

SILVA, A. O.; MOTA, F. P. B; LIMA, T. B. "Desafios enfrentados por Instituições Federais de Ensino na Gestão de Competência". **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, vol. 20, n. 1, 2022.

SILVA, G. T. R. *et al*. "Fatos influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos". **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, vol. 30, 2022.

SOUZA, K. A. A; ARAÚJO, T. M. E. “Prevalência do vírus da imunodeficiência humana em estudantes universitários: revisão sistemática”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 7, n. 21, 2021.

STRUŻYNA, J.; MARZEC, I.; BOZIONELOS, N. “Competency management in bureaucratic organizations: evidence from the polish public administration”. **European Management Review**, vol. 18, n. 2, 2021.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. “Gestão por competências na administração pública brasileira”. **Revista do Serviço Público**, vol. 73, 2022.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 16 | Nº 47| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima