



ARTIGOS

PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Lana Montezano¹, Bárbara Novaes Medeiros¹, Andressa Oliveira Pinheiro¹ César Augusto Assis Mascarenhas de Oliveira²

1- Universidade de Brasília

2- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

RESUMO

O Decreto nº 5.707/2006 representa o marco legal da política de diretrizes para a gestão por competências (GC) na Administração Pública. O artigo objetivou descrever a percepção de servidores quanto ao processo de implantação da GC em uma Organização Pública Federal quanto às dificuldades e possíveis benefícios com este modelo de gestão. Trata-se de estudo de caso descritivo, transversal, qualitativo, com aplicação de questionários em 16 servidores. Utilizou-se triangulação e análise de conteúdo. Os resultados indicaram que a Organização executou ações iniciais de diagnóstico e captação de competências. Há compreensão dos servidores quanto ao conceito de GC, apesar da maioria não ter tido formação ou experiência anterior no tema. Identificou-se percepções quanto às principais dificuldades (ex: cultura organizacional, limitações metodológicas e práticas à implantação) e benefícios esperados (ex: melhoria no desempenho e na alocação de pessoal). Ao final, propõem-se estudos futuros para melhoria da implantação da GC em Organizações Públicas.

Palavras Chave: Gestão por Competências; Administração Pública; Implantação; Dificuldades; Benefícios.

ABSTRACT

Decree Number 5,707/2006 represents the legal guidelines policy for the management by competences (MBC) in Public Administration. The aim of this paper is to describe government employees' perception of MBC implementation process in a Federal Public Organization. This perception describes difficulties and possible benefits received from this management model. The emphasis is on the descriptive, transversal, qualitative case study method and questionnaires are used by 16 government employees. Triangulation and content analysis were used. The results indicated that Organization carried out initial diagnostic and capturing actions. There is a government employees understanding about MBC's concept, although most have not had previous training or experience in the subject. Perceptions identified were about main difficulties, such as organizational culture, methodological limitations and implementation practices. Perceived benefits involves improvement in performance and staff allocation. Future studies are proposed to improve MBC in Public Organizations implementation.

Keywords: Management by Competencies; Public administration; Implantation; Difficulties; Benefits.

INTRODUÇÃO

O contexto organizacional é marcado por constantes mudanças de ordem social, política, econômica e financeira advindas do cenário mundial, o que tem acarretado na necessidade de flexibilidade, eficiência e qualidade nos serviços prestados pelas Organizações, tanto públicas quanto privadas. Neste sentido, novos modelos de gestão passaram a ser implementados para proporcionar melhorias no desempenho organizacional. A abordagem da Gestão por Competências (GC) surge nesse cenário de reestruturação produtiva, como caminho para o desenvolvimento humano e social, tanto individual quanto coletivo e organizacional, de modo a contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2000; SILVA; MELLO; TORRES, 2013; MELLO; SILVA, 2013; AGUIAR, 2015; MELLO; FONSECA; SANTOS, 2015). A área de gestão de pessoas ao inserir o uso das competências passa a ter um olhar mais estratégico para a organização, levando em consideração sua complexidade e espaço ocupacional (Dutra, 2012).

A estratégia organizacional deve ser definida de modo a permitir a identificação, o desenvolvimento e a utilização das competências dos indivíduos para o sucesso

organizacional (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Especialmente para as Organizações Públicas, a GC é um dos elementos que proporciona formas flexíveis de gestão, sendo empreendedora e inovadora, utilizada para promover um serviço público de mais qualidade (GUIMARÃES, 2000), ou seja, é considerada uma forma eficiente para melhorias na gestão pública (SILVA, 2017). Devido à sua relevância, Velarde, Lafuente, Longo e Schuster (2014) apresentam como uma das ações prioritárias estabelecidas para o desenvolvimento de países da América Latina, com vistas à melhoria da prestação do serviço público, a implantação da GC.

A administração pública compreende a importância da gestão por competências e a considera como uma inovação para desenvolver pessoas tendo em vista o seu alcance de resultados, mas não deixando de reconhecer que sua implantação é um desafio (AGUIAR, 2015). O marco legal que regulamenta as ações de implantação da gestão por competências no setor público foi estabelecido com o Decreto nº 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

No que tange a produção científica na área de GC, há uma “pulverização dos assuntos”, o que demonstra a complexidade e importância do aprofundamento de novos estudos nas Organizações modernas, tanto privadas como públicas (SILVA; CAVALCANTE; MACEDO; SILVA; SILVA, 2017). Apesar dos avanços na produção científica acerca da temática de GC no setor público atrelada ao Decreto instituído pelo Governo Federal (BANDEIRA; ARRUDA; CABRAL; SANTOS, 2017), ainda há necessidade de compreender melhor o assunto por ser considerado um desafio com suas particularidades e interferências (CINTRA; OLIVEIRA; BARBOSA; FRANCO, 2017), assim como verificar se os fatores que afetam a implantação da GC em uma Organização Pública são os mesmos em outras Organizações (LIMA; MELO, 2018). Há recomendações na literatura para realizar investigações que visem suprir a agenda de pesquisa quanto a estudos relacionados a competências no setor público (FREITAS; OLIVEIRA; EMMENDOERFER; CUNHA, 2012; AGUIAR, 2015; MONTEZANO; SILVA; COELHO JÚNIOR, 2015; LANDFELDT; ODELIUS, 2017; SILVA, 2017; MONTEZANO; SILVA, 2018). Mais especificamente, Ceribeli, Maciel e Guillarducci (2017) apontam a necessidade de investigações que identifiquem os

desafios e benefícios obtidos com a GC em diferentes Organizações.

Diante desses preceitos, faz-se necessário compreender a importância da gestão por competências a partir da percepção dos servidores, uma vez que esse é um tema pouco explorado nas pesquisas científicas sob o enfoque destes profissionais, e os estudos que foram realizados trazem a percepção de profissionais da área de gestão de pessoas como em Landfeldt e Odelius (2017) e Montezano e Silva (2018). A ótica dos servidores para a implantação de modelos de GC é uma das contribuições desta pesquisa por permitir identificar possíveis dificuldades e benefícios que eles percebem para que possam ser estabelecidas ações pela área de gestão de pessoas que viabilizem a superação dos desafios e o alinhamento e reforço dos ganhos para obtenção do envolvimento dos servidores durante o processo de implantação. Acredita-se que a observação de comportamentos alinhada com a compreensão da percepção de servidores acerca da gestão por competências, é de suma importância para que haja efetividade na implantação das práticas (inovadoras e de mudanças) de gestão de pessoas a partir do modelo de gestão de pessoas.

Portanto, com intenção de aprofundar as pesquisas acerca da implantação da GC no setor público, este estudo teve como objetivo descrever a percepção de servidores quanto ao processo de implantação da gestão por competências em uma Organização Pública Federal, no que diz respeito às dificuldades e possíveis benefícios com este modelo de gestão.

REFERENCIAL TEÓRICO

NOÇÕES DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Como competência, Dutra, Hipólito e Silva (2000) a entendem como “capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da organização, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”. Para efeitos de compreensão, esta pesquisa adota a definição de competências proposta por Montezano, Abbad e Freitas (2016, pg. 3) para o contexto público como “expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos”.

Desse modo, o objetivo da Gestão por Competências é atrair e desenvolver os

profissionais, identificando a pessoa certa para exercer determinado trabalho, além de permitir o planejamento de sucessão, análise de necessidades de treinamento e outras funções essenciais de gestão de pessoas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006). Audenaert, Vanderstraeten, Buyens e Desmidt (2014) complementam que se passa a usar modelos de competências para recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e outros processos de gestão de pessoas. A implementação deste tipo de modelo nas práticas de Gestão de Pessoas, muda o foco, proporcionando maior conhecimento do que deve ser feito pelos profissionais, o que pode permitir gerar melhores resultados.

No setor público, especificamente, tem-se que a gestão por competências pode ser compreendida como uma forma inovadora de gestão por buscar romper com os modelos tradicionais da administração pública (GUIMARÃES, 2000). Brandão e Guimarães (2001) definem a gestão por competências como o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias, nos diferentes níveis (individual, de equipe e organizacional) ao alcance dos objetivos organizacionais. Na Administração Pública, o Decreto nº 5.707/2006 estabelece que se

refere à “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Evidencia-se que, em uma bibliometria de 2007 a 2013, foram identificados aspectos em comum nos conceitos de GC, a partir da análise 17 artigos, sendo eles: subsistemas de gestão de pessoas, ênfase na estratégia e alinhamento dos objetivos organizacionais e individuais (MELLO; FONSECA; SANTOS, 2015). Embora, notou-se, que não houve nenhuma proposta dos próprios autores para uma definição de gestão por competências.

O modelo de gestão de pessoas por competências refere-se à identificação das competências necessárias com base na visão estratégica da Organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005; FERNÁNDEZ, 2005; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; AVELINO; NUNES; SARSUR, 2016; CERIBELI; MACIEL; GUILARDUCCI, 2017). Com base nesta identificação, é possível realizar o diagnóstico das lacunas de competências existentes que poderão ser supridas por meio de desenvolvimento ou captação de competências, e posteriormente realizar o acompanhamento e avaliação delas, bem

como realizar retribuições com base nas competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Chouhan e Srivastava (2014) concluem que é um esforço complexo realizar o desenvolvimento e aplicação de modelos de competências nas Organizações, pois é necessário que haja investimento em gestão de pessoas, para gerar uma força de trabalho eficaz e produtiva. Alinhado a isso, Beeck e Hondegheem (2010) reforçam que a gestão de competências é um meio para desenvolver políticas integradas de gestão de pessoas, em que deve haver o alinhamento horizontal, entre as atividades de gestão de pessoas, e o alinhamento vertical, com a estratégia organizacional. O alinhamento entre a GC e os objetivos organizacionais é essencial para que haja comprometimento da alta administração com sua implementação (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Em complemento, Audenaert et al. (2014) afirmam que se faz necessário, além dos alinhamentos vertical e horizontal, ter também alinhamento interno, dos gestores das áreas e dos funcionários para que haja eficácia na GC.

Fernández (2005) propõe para implantação do processo de gestão por competências, a necessidade de executar cinco fases: (i) o desenho do projeto de lançamento, que inclui definir atores e seus papéis, bem

como constituir comitês para acompanhamento e aprovação das etapas do projeto; (ii) analisar a situação atual da compreensão da visão estratégica e do modelo de gestão de pessoas; (iii) definir as bases do modelo de GC por meio do inventário de competências; (iv) desenvolver e implementar o modelo; e (v) disseminar o modelo de GC para toda Organização. Sobre este último, pode-se afirmar que permitirá, aos servidores, a ciência do que é esperado deles, sendo, portanto, uma etapa essencial para efetiva implantação da GC (MUNCK; GALLELI; BORIM-DE-SOUZA, 2014; LIMA; SILVEIRA; TORRES, 2015).

De modo geral, Carbone, Tonet, Bruno e Silva (2016) afirmam que a implantação da gestão por competências, refere-se mais ao processo de mudança cultural que tecnológico, pois permite que os profissionais tenham ciência acerca do seu papel individual dentro da Organização, bem como, permite a certificação pela demonstração da sua competência, além de contribuir também, com o desenvolvimento dessas competências em torno das trilhas de aprendizagem e da adoção da meritocracia. Para os autores, se os objetivos, as regras e os sistemas de incentivo estiverem claros, comunicados e definidos, os profissionais

poderão aderir com maior rapidez e com boa vontade ao modelo de GC.

Desafios e Dificuldades de implantação da *gestão por competências no Setor Público*

Para Guimarães (2000, p.127), o desafio para implantação da gestão por competências no setor público está em “como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Ainda segundo o autor, esse processo exige uma transposição de padrões e modelos de gestão utilizados em empresas privadas, com as devidas adequações às particularidades do setor público. Esse processo é bem complexo e perpassa uma condição que precede a implantação do modelo, que é a estratégia organizacional (MELLO; SILVA, 2013). Para além da estratégia, Guimarães (2000) pontua como condicionantes para implantação um ambiente que favoreça o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, como também a existência de coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão geral da Organização e de seus recursos humanos. Meer e Toonen (2005) indicaram que os casos mais bem sucedidos na implantação da GC em organizações públicas Holandesas foram devido a

ocorrência de reestruturação organizacional e apoio da alta administração.

O estudo de Zamberlan (2006) indica como dificuldades para adoção da GC na administração pública os seguintes aspectos: problemas de engajamento da equipe falta de adesão, visão individualista dos colaboradores.

André e Ciampone (2007) salientam a limitação quanto a responsabilidade gerencial, em relação a visão simplista e despreparo dos gestores que tende a influenciar na execução das estratégias e a dinâmica das equipes, impactando negativamente no bom andamento dos processos de desenvolvimento de competências. Para Camões (2010), há também falta de incentivo à participação dos colaboradores em programas de treinamento e a inexistência de um sistema de informações bem estruturado.

Silva, Mello e Torres (2013) afirmam que há obstáculos no nível individual, como percepções de gerentes e colaboradores sobre suas necessidades e habilidades de aprender, e valores e crenças mais pessoais. No nível organizacional, as autoras pontuam a cultura, o próprio clima da Organização, a instabilidade de mercado e a competição como inibidores do desenvolvimento de

competências. O estudo de Mello e Silva (2013, p.8) aponta desafios referentes a “cultura organizacional do setor público, os entraves voltados ao processo seletivo, a carência de pessoal qualificado e a dificuldade de articulação com as práticas dos subsistemas de recursos humanos”. Aguiar (2015) complementa que o desafio é adequar os modelos de GC à realidade e à necessidade da Organização, aplicando-os de forma a trazer melhorias tanto internas quanto externas. Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014) indicam algumas dificuldades para definições e validações dos modelos de competências, tais como: diferentes conceituações utilizadas, ter profissional na equipe de desenvolvimento do modelo com conhecimento técnico sobre o tema e da cultura organizacional, a subjetividade dos processos de avaliações de competências.

Landfeldt e Odellius (2017) identificam obstáculos ao processo de implementação da GC em Universidades Federais, tais como: falta de apoio da alta administração, gestores e dos servidores; restrições de recursos financeiros, de materiais, de pessoal e de sistemas informatizados; falta de orientação do governo; falta de acesso às unidades para coleta de informações necessárias. Perseguino e Pedro (2017) reforçam que a gestão por competências carece de melhor compreensão pela gestão

de pessoas, sendo preciso estruturar melhor os setores dessa área (tanto em termos técnicos quanto de pessoal). E para adotar um modelo que melhor se adapte à realidade da Organização, é preciso ter uma equipe com preparação adequada, alinhada às diretrizes organizacionais, com ciência das premissas do modelo de GC; bem como suporte tecnológico de sistemas de informação adequados. Os autores também apontam alguns desafios que precisam ser superados relacionados especialmente no que tange à cultura organizacional, falta de pessoal qualificado, limitações da legislação no setor público e limitações orçamentárias para adequação de sistemas.

Lima e Melo (2018) dizem que há resistência à mudança e há muitas dificuldades em definir o mapa de competências. E ainda, Montezano e Silva (2018) realizaram pesquisa em 22 Tribunais Eleitorais Brasileiros e identificaram como principais dificuldades destes Órgãos para implantação da GC o seguinte: aspectos culturais do serviço público, desafios estruturais do Tribunal, falta de suporte da alta administração e dos gestores, resistência dos servidores, necessidades de recursos tecnológicos específicos, desafios conceituais e metodológicos do modelo. No contexto da Advocacia-Geral da União foram apontados quatro aspectos dificultadores

para adoção da GC: carência de servidores envolvidos efetivamente, cultura organizacional, falta de patrocínio da alta administração, dispersão demográfica complexa no Brasil (SILVA; GONÇALVES; COELHO JÚNIOR, 2018).

Montezano, Marques, Silva e Isidro-Filho (2018) identificaram como dificuldades para implantação da Gestão por Competências nas Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica os seguintes pontos: restrições de pessoal para implantação, falta de apoio da gestão, resistência dos servidores, problemas estruturais e de gestão, restrições de recursos orçamentários e tecnológicos, falta de planejamento para implantação, falta de referências positivas da implantação de GC em organizações públicas, resistências à mudança da cultura organizacional, e limitações conceituais e metodológicas.

Conhecer esses desafios e dificuldades, relatados nessa seção, é de suma importância para que se desenvolvam ações e processos de implantação que estejam mais alinhados com as políticas e as diretrizes do Decreto nº 5.707/2006, que regulamenta essa atividade em Organizações Públicas Federais (BRASIL, 2006).

Benefícios da implantação da gestão por competências no Setor Público

Silva, Mello e Torres (2013, p. 688) ressaltam que há uma diversidade e diferentes modelos de gestão por competências e a vantagem está em “planejar sua implementação de acordo com as peculiaridades do serviço público”. Aguiar (2015) complementa que o sucesso depende da sensibilização dos envolvidos e de um ambiente flexível.

Souza (2004) aborda a experiência de uma Agência Reguladora Federal, que inovou e inseriu no concurso público o quesito competências requeridas para determinados cargos. Para a autora, isso significou um avanço na captação de profissionais, que desde o início, terão conhecimento sobre a política institucional e saberão também, que no exercício futuro de suas atividades, serão avaliados quanto as competências requeridas. No caso do governo brasileiro, a autora afirma que a gestão de pessoas baseada em modelos de gestão por competências, revela experiências de mudança e “pode ser a saída para obter a eficiência, a eficácia e a efetividade necessárias à boa implementação da política pública”. Por fim, Souza (2004) já considerava a implantação de GC na gestão de servidores públicos, como uma tendência

a se consolidar, prevendo alguns desdobramentos para a factibilidade disso, com as seguintes vantagens do modelo: capacitação e desenvolvimento gerencial, desenho da estrutura de cargos, certificação ocupacional para promoção, melhores práticas de gestão de pessoas e formação de redes de aprendizagem.

Gramigna (2007) afirma que o modelo de gestão por competências traz vantagens competitivas à Organização, como também aumenta a satisfação e motivação dos colaboradores, o clima torna-se mais humano, colaborando para retenção de talentos internos e para identificação de profissionais que tenham grande potencial para possíveis sucessões na carreira. Como o foco da GC é nas pessoas, implementá-la significa, para a gestão do trabalho, propiciar a valorização do profissional, ter novos critérios de avaliação e incentivar a formação contínua (SILVA; MELLO, 2011).

Vargas e Cagol (2012) afirmam que o modelo de gestão por competências nas Organizações Públicas é extremamente pertinente, dentro de um horizonte de muitas possibilidades e deve propiciar bom ambiente de trabalho aos servidores, abranger as necessidades de crescimento profissional, mapear as competências, construir um sistema de remuneração mais

justo - com pagamento de prêmios e promoções e com avaliação de desempenho implementada de forma transparente e objetiva. Montezano e Silva (2018), de acordo com a percepção de servidores públicos de diferentes Órgãos da Justiça Eleitoral, identificaram benefícios obtidos com a implementação da GC, sendo eles: desenvolvimento de pessoal, mapeamento de competências, melhorias no desempenho, melhorias na alocação de servidores e desenvolvimento de políticas de sucessores.

E ainda, Montezano et al. (2018) indicaram como possíveis benefícios esperados com a implantação da GC a melhoria de desempenho individual e institucional, melhorias nas práticas de gestão de pessoas, melhorias no clima organizacional, clareza na definição e organização do trabalho, desenvolvimento de pessoal, e valorização do profissional.

Marques e Rodrigues (2018), em estudo específico de um dos subsistemas da gestão por competências – avaliação de desempenho, indica que este modelo pode promover a motivação dos profissionais, além de contribuir com o desenvolvimento de suas competências.

MÉTODO

Esta pesquisa é caracterizada como teórica-empírica, de natureza descritiva, por se preocupar em descrever como ocorre o fenômeno (GODOY, 1995), com recorte temporal transversal. A estratégia de coleta de dados adotada foi o estudo de caso, que segundo Yin (2010, p. 39), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”, representando assim, um empreendimento desafiador. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com dados coletados por meio de questionário composto por perguntas abertas para levantamento das informações necessárias ao alcance do objetivo proposto, por meio de dados primários, tendo as respostas submetidas a análise de conteúdo. A seguir, serão detalhadas a população, amostragem, amostra, procedimentos de coleta e análise de dados.

A pesquisa foi realizada em uma Organização Pública Federal, que está iniciando o processo de implantação da Gestão por Competências, por meio de um projeto de pesquisa em parceria com uma Universidade Federal. Para a realização da pesquisa, foi constituído Comitê, conforme diretriz de implantação da Gestão por Competências proposta por Fernández

(2005), com de representantes dos servidores das diversas áreas da Organização, com vista a atuarem como apoiadores e multiplicadores em suas respectivas unidades de lotação, bem como uma equipe de servidores de apoio direto à execução do projeto. Desta forma, o público-alvo desta pesquisa foram os 24 integrantes destes Comitês e equipe para identificar a percepção dos profissionais que irão participar do desenvolvimento e implementação do modelo de GC na referida Organização, caracterizando-se como uma amostragem por julgamento devido ao fato de terem sido escolhidos intencionalmente os respondentes da pesquisa.

Com intuito de identificar e nivelar o conhecimento destes profissionais, eles foram convidados para uma apresentação de duas horas, que tratou de aspectos conceituais de competências, gestão por competências, tipos de competências e dificuldades e vantagens da adoção do modelo na administração pública, com base na produção científica, no Decreto 5.707/2006 e no Guia da Gestão da Capacitação por Competências (SEGEP, 2013). Nesta apresentação, estiveram presentes 17 servidores.

A coleta de dados foi realizada a partir do instrumento de pesquisa (questionário),

elaborado com 10 questões, sendo as três perguntas iniciais fechadas com resposta dicotômica (sim ou não) para indicassem se já tiveram algum contato anterior com a temática de gestão por competências, seja por meio de treinamento, experiência prática em outra Organização ou participação em alguma ação específica na própria Organização. Estas questões foram incluídas para identificação do grau de conhecimento e experiência dos participantes na temática, de modo a verificar se poderiam influenciar nas respostas das questões específicas ao alcance do objetivo do artigo. Em seguida, foram realizadas quatro perguntas abertas a fim de compreender, na percepção dos respondentes, qual a definição de gestão por competências, se possuíam conhecimento de ações realizadas sobre a temática na Organização, bem como quais dificuldades e possíveis ganhos que esperam com a implantação da GC na Organização. Estas questões exploratórias foram elaboradas alinhadas ao objetivo do artigo para responder as lacunas identificadas na literatura quanto à necessidade de investigar fatores que afetam a implantação da GC como desafios e benefícios (CINTRA; OLIVEIRA; BARBOSA; FRANCO, 2017; CERIBELI; MACIEL; GUILARDUCCI, 2017; e LIMA; MELO, 2018). Com o intuito de

caracterizar os respondentes foram apresentadas três questões de apuração de perfil: idade, sexo e tempo de serviço na Organização. Teve-se cautela quanto à garantia do anonimato do participante nesta pesquisa, a fim de evitar qualquer exposição e/ou inconveniente.

O questionário foi aplicado presencialmente no momento da apresentação realizada pelos pesquisadores da Universidade Federal, sendo solicitado aos participantes responderem à pergunta a respeito da definição de gestão por competências antes de se iniciar a apresentação. Buscou-se, desse modo, um levantamento prévio da compreensão dos participantes. Após a apresentação, os participantes responderam as demais perguntas, entregando o questionário preenchido para a equipe de pesquisadores. Foram obtidos 16 questionários respondidos, representando um retorno de 94,12% dos servidores que estiverem presentes na apresentação, os quais constituíram a amostra final desta pesquisa, que se classifica como não-probabilística por conveniência. Cabe destacar que o preenchimento foi voluntário e que não havia identificação do sujeito no preenchimento do instrumento, com vistas a garantir o sigilo da informação. Antes do preenchimento, foi explicada a questão do

sigilo dos participantes e da participação voluntária.

Os dados coletados foram digitados em planilha do Microsoft Office Excel 2013. Os dados advindos das perguntas fechadas referentes ao perfil dos participantes foram consolidados com uso de estatística descritiva. Já os dados das perguntas abertas foram submetidos à análise de conteúdo categorial temática de Bardin (2011), sob avaliação de três juízes, sendo dois pesquisadores da Universidade Federal e um servidor público que atua na área de Gestão por Competência. Os juízes foram selecionados por integrarem grupos de pesquisa que investigam o tema proposto e possuíam conhecimentos acerca da técnica de análise de dados definida, ou por trabalhar na área no contexto da administração pública. Para a análise, foi realizada reunião de alinhamento com os juízes acerca dos procedimentos a serem adotados, de acordo com as etapas propostas por Bardin (2011) - pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na oportunidade, foi realizada também a apresentação e disponibilização de planilha com os devidos campos de tratamento, que serviu como modelo para preenchimento e análise dos dados. As planilhas dos juízes foram analisadas e consolidadas por um quarto pesquisador, o

qual é especialista em gestão por competências e em análise de conteúdo, considerando os critérios de pertinência, homogeneidade e exclusão propostos por Bardin (2011), bem como a literatura da área.

Após a consolidação dos relatos por categoria temática, foi elaborada proposta de descrição constitutiva de cada uma delas. Como houve alteração na definição das categorias, inclusive de nomenclaturas, e enquadramento dos relatos, a versão consolidada foi encaminhada aos juízes para validação final, juntamente com a proposta da definição constitutiva. Para apresentação dos exemplos de relatos na pesquisa, utilizou-se a codificação “Qn” para indicar o número do questionário, de modo a garantir o sigilo do respondente. Assim como, em casos de relatos que havia a identificação do locus de pesquisa, foi substituído o trecho por “nome da Organização”.

Cabe destacar que o processo de análise de conteúdo com a participação de quatro pessoas, 3 juízes e o pesquisador especialista (consolidador final), foi adotado com a finalidade de triangulação de diferentes pesquisadores, de modo que a consolidação consistiu em comparar as categorias propostas pelos juízes com os enquadramento dos relatos para verificar as

similaridades e possíveis diferenças de categorização, bem como comparar com categorias previamente definidas pela literatura da área. A intenção disto foi melhorar a compreensão dos dados, a partir de diferentes ângulos de análise, não limitando e restringindo assim, o resultado a uma única perspectiva, conforme indicado por Tuzzo e Braga (2016). Com isso, foi possível obter maior completude dos resultados, com a complementação das diferentes categorias criadas pelos pesquisadores (FLICK, 2013; ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015).

Para subsidiar a análise das perguntas abertas, foram elaborados corpus, contendo as respostas obtidas para geração da nuvem de palavras com uso da ferramenta IRAMUTEQ. Optou-se por apresentar neste artigo somente a nuvem de palavras das respostas obtidas acerca da definição de gestão por competências, devido as demais questões não terem recorrência significativa de palavras para geração da nuvem.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção trata, inicialmente, da apresentação do perfil dos participantes, seguida da análise e discussão dos dados coletados em campo. Dos 16 participantes da pesquisa, 12 são do sexo masculino e 4

são do feminino. Possuem idade média de 45,94 anos (DP = 6,17; idade mínima de 30 anos e máxima de 54 anos) e tempo de serviço médio na Organização que trabalham de 10,22 anos (DP = 4,92; menor tempo de 1 ano e maior de 21 anos).

Foi identificado que apenas cinco já haviam feito algum treinamento anterior sobre a temática de gestão por competências, enquanto 10 não fizeram. Apenas três participantes já tiveram alguma experiência prática com gestão por competência e 12 relataram que nunca tiveram. E, por fim, quatro pessoas indicaram já ter participado de alguma ação na Organização relacionada a GC, enquanto outras 11 não participaram. Além disso, uma pessoa deixou em branco as informações relativas a estes aspectos de conhecimento ou experiência anterior com a temática. Cabe destacar que apenas dois participantes tiveram treinamento na área, possuem experiência prática anterior e participaram de ação na Organização sobre GC. O fato de terem poucas pessoas com algum conhecimento anterior na temática indica a necessidade de ações de aprendizagem para transferência do conhecimento e efetiva implantação da gestão por competências na Organização.

A partir da percepção dos participantes da pesquisa, tem-se que sete indicaram não ter

conhecimentos de ações realizadas pela Organização relacionadas à GC, o que pode ser decorrente de necessidade de aperfeiçoamento do processo de comunicação das ações para maior conhecimento dos servidores (CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018) ou devido à falta de interesse das pessoas em tomar conhecimento de ações divulgadas sobre a temática. Dentre as pessoas, uma indicou ter ciência das competências legais das unidades e dos cargos, o que remete ao conhecimento dos normativos que tratam de competências organizacionais e das atribuições de cargos e funções do servidor.

Por outro lado, a maioria dos participantes (9) indicou ter conhecimentos acerca de ações pontuais realizadas pela Organização para iniciar o processo de implantação da gestão por competências. Foram identificadas cinco categorias de ações, sendo elas: (i) mapeamento de competências por meio de aplicação de questionário para levantamento do perfil de competências necessárias e existentes (seis relatos); (ii) oferta de capacitações para servidores na temática (três relatos); (iii) alocação de novos servidores com base no perfil de competências (três relatos), incluindo desde a utilização de competências para elaboração do edital do concurso público; (iv) concurso para cargo

em comissão (um relato); (v) programa de qualidade de vida (um relato) a partir dos resultados de mapeamento de competências. Além disso, um dos participantes indicou ter ciência de ações realizadas, mas não as especificou e indicou que não houve grandes progressos ainda quanto à implantação da GC a partir das ações pontuais realizadas.

As ações apontadas e a limitação de conhecimentos dos servidores quanto à adoção da gestão por competências na Organização indicam o estágio inicial da implantação deste modelo nesta Organização. Apesar disso, observa-se a preocupação da Organização em preparar os servidores para trabalhar com este modelo de gestão, e de já terem iniciativas relacionadas a duas etapas da GC, conforme o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005): (i) diagnóstico de competências, no que diz respeito às ações de mapeamento; e (ii) captação de competências, ao realizarem atividades de concurso e alocação de pessoal por competências. Outro aspecto positivo diz respeito à busca pela valorização do indivíduo ao criar programas de qualidade de vida, com base nas competências identificadas. Com isso, tem-se que a Organização está orientando esforços para além da adoção da GC estabelecida no Decreto 5.707/2006, que

direciona especificamente para o desenvolvimento de pessoas (BRASIL, 2006).

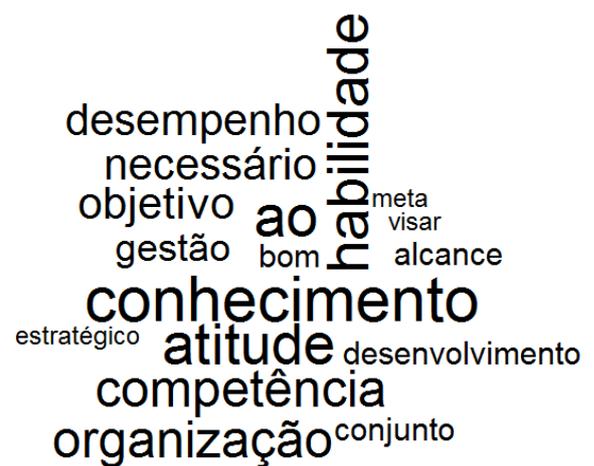
Em relação à definição de competências, foram identificados núcleos de sentidos distintos nas respostas elaboradas pelos participantes, sendo eles: (i) foco em resultados individuais / organizacionais em 19 termos utilizados, devido a recorrência de termos por um mesmo participante; (ii) relação com conhecimento, habilidades e atitudes ou mesmo à competências necessários em nove casos; (iii) relação com práticas de gestão de pessoas com oito referências, como, por exemplo, ao citarem seleção de pessoal, gestão de cargos, alocação de pessoal; (iv) etapas do modelo de GC em oito termos, tais como conhecimento do contexto, identificação, planejamento e desenvolvimento de competências; e (v) ganhos com a GC em seis expressões, como reduzir lacunas de competências, boa execução dos processos, gestão da capacidade orientada. Estes resultados corroboram com os achados de Mello, Fonseca e Santos (2015) no que diz respeito aos servidores indicarem definições relacionadas aos subsistemas de gestão de pessoas e alinhamento com a estratégia da Organização para alcance dos resultados.

Ao analisar mais pontualmente os termos utilizados, os mais recorrentes foram:

conhecimento, habilidade e atitudes mencionadas por oito respondentes; desempenho por seis participantes, e objetivos organizacionais por cinco servidores. Foi possível elaborar a nuvem de palavras, a partir dos relatos do entendimento dos participantes quanto às definições de gestão por competências, conforme pode ser visualizado na Figura 1. Percebe-se que o foco do entendimento dos participantes acerca do conceito remete à necessidade de conhecer as competências e seus requisitos (conhecimento, habilidade e atitude) para o alcance de resultados organizacionais (ex: meta, objetivo, desempenho), considerando o alinhamento estratégico e o desenvolvimento de competências. Pode-se dizer que a nuvem de palavras gerada remete a um entendimento mais associado à definição de competências propriamente dita do que a gestão por competências. Isso pode ser decorrente da associação à definição de competências do Decreto 5.707/2006. A nuvem não permite identificar associações a diferentes práticas de gestão de pessoas com uso de competências, a não ser o desenvolvimento de pessoal, devido a outras práticas terem sido mencionadas de forma menos recorrente. Mesmo com a maioria dos participantes sem experiência ou formação anterior relacionada ao tema,

percebe-se que os servidores possuem compreensão do que vem a ser a gestão por competências, o que corrobora com o estudo de Cavenaghi, Dias e Marchiori (2018), segundo o qual as organizações exercem influência em seus funcionários, ao ponto de permiti-los aprender inclusive novos conceitos.

Figura 1. Nuvem de palavras das respostas de definição de gestão por competências dos participantes da pesquisa gerada pela IRAMUTEQ



Fonte: elaboração própria

No que diz respeito às dificuldades para implantação da gestão por competências na Organização, quatro participantes não apresentaram suas opiniões e 12 pessoas indicaram de um a quatro relatos, totalizando em 23 dificuldades elencadas. Ao analisar os dados qualitativos, dois juízes identificaram cinco categorias e um identificou sete, sendo que houve alinhamento entre a categorização e

enquadramento dos relatos. A partir da triangulação das propostas feitas pelos juízes e da análise da literatura, verificou-se que seria mais adequado subdividir uma das categorias propostas e agrupar outras categorias. Sendo assim, a consolidação final realizada pelo pesquisador especialista da análise de conteúdo, e validada pelos juízes, permitiu identificar seis categorias temáticas, as quais são apresentadas no Quadro 1, com a respectiva descrição, exemplo de relato, o total de relatos que subsidiaram a criação de cada uma das categorias, bem como com a referência de outras pesquisas que possuem resultados similares aos identificados neste artigo, corroborando os achados da literatura.

Das seis categorias identificadas como dificuldades, cinco delas corroboram achados de outros estudos da produção científica, conforme consta no Quadro 1, e a categoria de restrições no processo de comunicação não foi identificado estudo que aponte isso como uma dificuldade durante o processo de implantação. No entanto, há recomendações quanto à necessidade de realizar um bom processo de comunicação para que o modelo seja adotado efetivamente, e a ocorrência desta restrição é um ponto que precisa de atenção como foi indicado em outros estudos (FERNÁNDEZ, 2005; MUNCK; GALLELI;

BORIM-DE-SOUZA, 2014; LIMA; SILVEIRA; TORRES, 2015; CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018).

É possível perceber que as dificuldades mais relatadas estão relacionadas a aspectos inerentes da cultura organizacional do serviço público, e de limitações metodológicas e práticas da gestão por competências, alinhados a achados da literatura, conforme estudos apontados no Quadro 1. A dificuldade cultural também está relacionada a dificuldades de adequação do modelo à realidade organizacional indicada com um desafio para implementação da CG por Camões (2010).

Observa-se a recorrência de estudos no contexto da Administração Pública que apontam a falta de apoio da alta administração como uma dificuldade para implantação da Gestão por Competências, o que compromete a possibilidade de sucesso como colocado por Meer e Toonen (2005) que o apoio foi um dos principais motivos para que as organizações públicas holandesas tivessem mais avançadas na adoção deste modelo de gestão.

Quadro 1 - Categorias temáticas das dificuldades para implantação da gestão por competências.

Categoria temática	Descrição da categoria	Exemplo de relato	Total de relatos	Achados correlatos
Cultura Organizacional na Administração Pública	Refere-se a aspectos culturais do serviço público limitadores à continuidade de iniciativas realizadas e à adoção de novos modelos de gestão, incluindo aspectos de estrutura organizacional.	“Falta de continuidade das iniciativas realizadas, incluindo das equipes responsáveis.” (Q16)	5	Silva, Mello e Torres, (2013); Mello e Silva, (2013); Persequino e Pedro, (2017); Montezano e Silva, (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Limitações metodológicas e práticas da gestão por competências	Refere-se à ausência de metodologia definida e modelagem de competências disseminadas na Organização para alinhamento das ações relacionadas à implementação da Gestão por Competências para obtenção dos resultados possíveis com adoção deste modelo.	“Dificuldade de estabelecer as competências necessárias a cada atividade.” (Q13)	5	Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014); Montezano e Silva (2018); Montezano, et al. (2018).
Falta de apoio da Alta Administração	Refere-se à necessidade de ter apoio e alinhamento com a alta administração, inclusive quanto à decisão para efetiva implantação do modelo de gestão por competências.	“Alinhamento com a direção.” (Q15)	4	Zamberlan, (2006); André e Ciampone, (2007); Mello et al., (2011); Silva, Mello e Torres, (2013); Landfeldt e Odellius, (2017); Lima e Melo, (2018); Montezano e Silva, (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Restrições orçamentárias e de pessoal para implementação da GC	Refere-se a restrições orçamentárias para realização de ações relacionadas à gestão por competências, e restrições de suficiência quantitativa e de preparo das pessoas para implantação do modelo.	“Recursos para o desenvolvimento das competências.” (Q17)	4	Persequino e Pedro (2017), Landfeldt e Odellius (2017) e Montezano e Silva (2018); Silva, Gonçalves e Coelho Júnior (2018); Montezano, et al. (2018).
Falta de engajamento dos servidores	Refere-se à resistência a mudança organizacional dos servidores que atuam na Organização aos conceitos e em participar de ações relacionadas a implantação da gestão por competências.	“Resistência das pessoas aos novos conceitos relacionados à gestão por competências.” (Q3)	3	Zamberlan (2006) e Mello et al. (2011)
Restrições no processo de comunicação da gestão por competências	Refere-se a falta de uso de estratégias de comunicação adequadas quanto às ações realizadas de gestão por competências, de modo a dar ciência acerca dos benefícios para Organização e servidores públicos com adoção deste modelo de gestão.	“Falta de reconhecimento dos benefícios da (<i>nome da unidade organizacional</i>).” (Q16)	2	Não foi identificado estudo que aponte esta dificuldade

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados.

Quadro 2 – Categorias temáticas dos possíveis ganhos esperados com a implantação da gestão por competências.

Categoria temática	Descrição da categoria	Exemplo de relato	Total de relatos	Achados correlatos
Melhorias no desempenho individual e organizacional	Refere-se à melhorias de produtividade e qualidade na execução das atividades do servidor pelo uso de suas competências para gerarem desempenhos bem sucedidos tanto do próprio indivíduo como para a Organização como um todo.	“Pessoas mais preparadas para o desempenho de suas atividades, que serão realizadas com maior rapidez e qualidade.” (Q16)	10	Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2018).
Melhoria na alocação de pessoal	Refere-se à obtenção de subsídios na gestão de pessoas para realização de melhor distribuição da força de trabalho no que diz respeito ao quantitativo e perfil profissional adequado para realização das atividades necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.	“Alocar melhor as pessoas dentro das atividades e necessidades da Organização.” (Q11)	8	Montezano e Silva (2018); Montezano et al. (2018).
Desenvolvimento de pessoal	Refere-se à melhorias na definição das diretrizes e do plano de capacitação para o desenvolvimento contínuo dos servidores.	“Capacitação focada em resultados melhores.” (Q10)	6	Souza (2004); Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018); Montezano et al. (2018).
Maior envolvimento com o trabalho	Refere-se ao reconhecimento e valorização do servidor em relação ao trabalho, a partir da sua motivação e satisfação para a realização de suas atividades.	“Maior motivação para o trabalho.” (Q1)	5	Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Aguiar, (2015); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018)
Melhoria no Clima Organizacional	Refere-se à possibilidade de melhorar a percepção do clima no ambiente de trabalho, incluindo aspectos de relacionamento entre as pessoas.	“Melhor relacionamento gestor x equipe.” (Q14)	3	Mello e Silva, (2011); Vargas e Cagol, (2012); Aguiar, (2015); Carbone et al., (2016); Montezano e Silva, (2018); Montezano et al. (2018).
Alinhamento estratégico	Refere-se a possibilidade do direcionamento das atividades a serem desenvolvidas pelos servidores à estratégia da Organização para consecução de seus objetivos institucionais.	“Alinhamento com a estratégia da (nome da Organização).” (Q3)	3	Brandão e Bahry, (2005); Chouhan e Srivastava, (2014); Ceribeli, Maciel e Guillarducci (2017)
Gestão de Carreira do servidor	Refere-se à clareza de critérios para gestão da carreira do servidor que atua na Organização.	“Critérios mais claros e meritocráticos para crescimento na carreira.” (Q15)	2	Gramigna (2007)

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados.

No que diz respeito aos possíveis ganhos que a Organização pode obter com a implantação da gestão por competências, todos os 16 participantes relataram suas percepções, variando de uma a cinco colocações, totalizando em 37 relatos, os quais foram consolidados em sete categorias de conteúdo temáticas. Da mesma forma, o Quadro 2 contém os nomes das categorias com as respectivas descrições, exemplos, total de relatos e comparativos com estudos correlatos que também identificaram estes possíveis ganhos com a adoção da GC.

Todas as categorias dos possíveis benefícios indicados pela percepção dos servidores estão alinhados a estudos teóricos ou empíricos sobre a temática de gestão por competências. De acordo com a percepção dos servidores que participaram da pesquisa, evidenciam-se como principais ganhos esperados com a implantação da gestão por competências a possibilidade de melhorias no desempenho individual e organizacional, e de melhorias na alocação de pessoas. O alinhamento com a estratégia reforça a premissa indicada em vários estudos sobre GC.

Observa-se que aspectos relacionados a desenvolvimento de pessoal, maior envolvimento com o trabalho e melhoria no clima organizacional reforçam achados de

vários outros estudos que vem apontando estes benefícios com a adoção do modelo. A questão do desenvolvimento de pessoal no serviço público pode estar atrelada ao conhecimento que os servidores possuem quanto ao Decreto 5707/2006. .

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentou a percepção de servidores públicos de uma Organização Pública Federal que participam de Comitês e equipes de apoio à implantação da Gestão por Competências quanto à sua compreensão sobre a temática, bem como as principais dificuldades e possíveis ganhos esperados relacionadas ao contexto específico da Organização, permitindo o alcance do objetivo proposto.

O artigo propiciou contribuições quanto à realização de investigações propostas pela literatura acadêmica (MONTEZANO; SILVA; COELHO JÚNIOR, 2015; LANDFELDT; ODELIUS, 2017; SILVA, 2017; CERIBELI; MACIEL; GUILARDUCCI, 2017; MONTEZANO; SILVA, 2018), bem como permitiu identificar uma categoria nova de dificuldades relacionada aos processos inadequados de comunicação de implantação da gestão por competências, que precisa ser observada e para qual necessita de estratégias para superação desta barreira com vistas à

efetiva adoção do modelo. A comunicação adequada poderá contribuir inclusive para superação de outras dificuldades, como a falta de apoio da alta administração e dos gestores, além de minimizar resistências dos servidores, com vistas ao envolvimento de toda Organização para mudança de gestão de pessoas por competências que contribuam ao alcance dos objetivos estratégicos.

Os resultados desta pesquisa contribuíram para a compreensão do conceito de gestão por competências como a realização de práticas de gestão de pessoas com uso de competências para alcance dos resultados organizacionais alinhados à estratégia. As dificuldades elencadas pelos respondentes referem-se a: cultura organizacional da Administração Pública, falta de apoio da alta administração, falta de engajamento dos servidores, restrições no processo de comunicação e restrições orçamentárias e de pessoal para implantação, e limitações metodológicas e práticas. E ainda, foram identificados possíveis ganhos com a adoção da GC, como o alinhamento estratégico, melhoria de alocação de pessoal, gestão de carreira, desenvolvimento de pessoas, melhoria no clima organizacional, maior envolvimento com trabalho e melhoria no desempenho individual e organizacional.

Considera-se como limitação da pesquisa o fato do estudo ter sido realizado em apenas uma Organização, o que não permite a generalização dos resultados para a Administração Pública como um todo, mas permite a visão do recorte em um caso neste contexto específico. Quanto à generalização dos resultados, também há limitações devido ao uso de amostragem não probabilística, com escolha por julgamento e retorno das respostas por conveniência dos voluntários em responder o questionário. Apesar disso, não se perde a relevância dos achados desta pesquisa, uma vez que, com a amostra obtida, pode-se observar convergências e complementações de percepções entre os servidores, bem como com a produção científica.

Inicialmente, face à limitação do estudo de caso único, recomenda-se a realização de estudos sobre a temática com mais de uma Organização, de modo a permitir comparações quanto às percepções, barreiras e facilidades na implantação da GC, tanto estudos qualitativos para complementar os resultados, bem como quantitativos com amostras significativas que permitam generalizações e uma representação maior do contexto da Administração pública como um todo.

Para futuras investigações relacionadas à implementação da gestão por competências, recomenda-se ampliar estudos prévios da implantação do modelo de GC em Organizações, a fim de melhorar a execução dessa implantação. Faz-se necessário, também, realizar o acompanhamento dos pontos indicados como possíveis dificuldades e ganhos com a implementação, com intuito de verificar se realmente houve ocorrência, bem como quais as intervenções realizadas para superação das barreiras. Recomenda-se a realização de estudos em outras Organizações públicas, e mesmo em Organizações privadas, para comparar a ocorrência de dificultadores e facilitadores da implementação, estratégias de superações das barreiras e ganhos alcançados, com vistas ao aperfeiçoamento de modelos e do processo de implementação da gestão por competências nas Organizações, bem como verificar se os achados são inerentes à realidade do setor público ou se possuem ocorrência no setor privado. No caso de investigações quanto aos ganhos, recomenda-se que sejam feitos estudos qualitativos e quantitativos, com apresentação de resultados do desempenho individual e organizacional.

Considerando que uma das dificuldades diz respeito a limitações metodológicas e práticas, poderiam ser realizadas

investigações a respeito de como as Organizações estão desenvolvendo seus modelos, se estão adotando os modelos propostos pela produção científica, e se eles são viáveis e condizentes a serem adotados na realidade das Organizações Públicas ou se devem ser adaptados, bem como o quanto existe de alinhamento efetivo entre as competências e a estratégia. Em função do transcorrer das diretrizes estabelecidas no Decreto 5.707/2006, recomenda-se a realização de pesquisas que investiguem o quanto as Organizações Públicas efetivamente implementaram da Gestão por Competências, quais os fatores que influenciaram a sua adoção ou não, de modo a permitir identificar aspectos para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas por Competências na Administração Pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes – Instituto A Vez do Mestre, Brasília, DF, Brasil, 2015.
- ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 41, n. Esp, p. 835-840, 2007. <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41nspe/v41nspea16.pdf>
- AUDENAERT, M.; VANDERSTRAETEN, A.; BUYENS, D.; DESMIDT, S. Does alignment elicit competency-based HRM? A systematic review. **Management Revue**, v. 25 n. 1, p. 5-26, 2014.
- AVELINO, G. I. B.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. **Economia e Gestão**, v. 16, n. 44, p. 24-50, 2016. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p24>
- BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70ª ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEECK, S. O. P.; HONDEGHEM, A. Competency management in the public sector: three dimensions of integration. **International Research Society in Public Management Conference**, Berne, Suíça, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p.179-194, 2005. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Diário Oficial da União, Seção 1, 3. Brasil, 2006.
- CAMÕES, M. R. S. **Suporte à transferência de treinamento**: estudo de caso na administração pública. Brasília: ENAP, 2010.
- CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- CAVENAGHI, L. S.; DIAS, L. S.; MARCHIORI, M. A Interação entre os Sujeitos (Comunicação) e o Processo de Construção da Sustentabilidade nas Organizações. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 32, p. 2232-2256, 2018. <https://doi.org/10.21171/ges.v12i32.2189>

- CERIBELI, H. B.; MACIEL, G. N.; GUILARDUCCI, C. A. Gestão por competências no Brasil: um estudo multicascos. **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 20-39, 2017.
- CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.
- CINTRA, L. P.; OLIVEIRA, J. B.; BARBOSA, A. C. Q.; FRANCO, D. ; Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 27-44, 2017. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4128>
- DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: A review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>
- FERNÁNDEZ, J. **Gestión por competencias: un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos**. Madrid: Prentice Hall Financial Times, 2005.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- FREITAS, M. R.; OLIVEIRA, A. R.; EMMENDOERFER, M. L.; CUNHA, N. R. S. Institucionalização da Política de desenvolvimento de pessoas em Instituições Federais de Ensino de Minas Gerais. **Revista de Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 5, n. 3, p. 108-131, 2012.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 57-63, 1995.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GUIMARÃES, T. A. Nova Administração Pública e Abordagem da Competência, **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-40, 2000. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>
- LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. **VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR**, Anais, Curitiba, PR, Brasil, p.1-8, 2017.
- LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. Modelo de gestão 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, 26-49, 2018. <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7461/4768>
- LIMA, D.; SILVEIRA, V.; TORRES, T. As Competências Organizacionais e Individuais: Uma perspectiva integrada. **Revista Eletrônica FACP**, n. 7, p. 48-77, 2015.

MARQUES, A. F.; RODRIGUES, A. C. O impacto do sistema de gestão do desempenho nas relações laborais no contexto da administração pública: perspectivas encontradas na literatura. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2121-2151, 2018. <https://ges.emnuvens.com.br/gestaoesociedade/article/view/2221/1263>.

MEER, F. M. V. D.; TOONEN, T. A. J. Competency Management and civil service professionalism in Dutch central government. *Public Administration*, v. 83, n. 4, p. 839-852, 2005.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. **XXXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Anais, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, p. 1-15, 2013.

MELLO, S. P. T.; FONSECA, D. W. T.; SANTOS, A. C. Análise bibliométrica da produção científica sobre competências e gestão por competências nos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR-ANPAD. **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Anais, Salvador, BA, Brasil, p. 1-16, 2015.

MONTEZANO, L.; ABBAD, G. S.; FREITAS, P. F. P. Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses. **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 2016.

MONTEZANO, L.; MARQUES, F. B.; SILVA, N. B.; ISIDRO-FILHO, A. Determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais. **XLII EnANPAD**, outubro/2018, Curitiba-PR, p. 1-17, 2018.

MONTEZANO, L.; SILVA, D. L. B.; COELHO JÚNIOR, F. A. Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2015.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. **Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS**, Brasília, DF, Brasil, 2018.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 29-46, 2014. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p29>

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **R. Tecnol. Soc.**, v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017. <https://revistas.utfpr.edu.br/rts/article/download/3847/4441>

SEGEP – Secretaria de Gestão Pública. Guia da Gestão da Capacitação por Competências, Ministério do Planejamento, 63 p. 2013.

SILVA, D. L.; GONÇALVES, G. D. M. A.; COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão por competências no setor público: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. **XLII EnANPAD**, outubro/2018, Curitiba-PR, p. 1-17, 2018.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67>

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013. <http://dx.doi.org/10.5902/198346595202>

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. A.; MACEDO, A. C. M.; SILVA, M. R. R.; SILVA, P. A. Gestão por competência: um estudo bibliométrico das publicações na área de administração entre 2006 e 2016. **XX Seminário em Administração (SEMEAD)**, Anais, São Paulo, SP, Brasil, p. 1- 12, 2017.

SILVA, T. B. Gestão de pessoas por competências na administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo de Conhecimento**, v. 1, p. 301-312, 2017. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-administracao-publica>

SOUZA, R. L. S. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. **IX Congresso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública - CLAD Anais**. Madri, Espanha, 2004.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 4, n. 5, p. 140-158, 2016.

VARGAS, C. S.; CAGOL, F. Gestão por competências no serviço público. *Revista Conhecimento online*, v. 1, p. 1-13, 2012. periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/270/247

VELARDE, J. C. C.; LAFUENTE, M.; LONGO, F.; SCHUSTER, C. The future agenda: Strategies and key tasks for enhancing the civil service in latin America. In: VELARDE, J. C. C., LAFUENTE, M., & SANGINÉS, M. (Editores). *Serving citizens: a decade of civil service reforms in Latin America (2004-13)*. **Inter-American Development Bank**. Washington DC, p. 113 – 135, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para a aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 124f. 2006. Dissertação de Mestrado, PGA, UFSM, RS, 2006.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>

Contato

Lana Montezano,
Doutoranda em Administração - PPGA / UnB
Universidade de Brasília
E-mail: lanamontezano@gmail.com

Bárbara Novaes Medeiros
Doutoranda em Administração - PPGA / UnB
Universidade de Brasília
Email: barbaranovaesmedeiros@hotmail.com

Andressa Oliveira Pinheiro
Graduanda em Administração - Departamento de Administração (FACE) / UnB
Universidade de Brasília
Email: a-andressa-a@hotmail.com

César Augusto Assis Mascarenhas de Oliveira
Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Email: cesar.assis@gmail.com