UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOSÉ ANTONIO MOUTA GOMES

ESTUDO SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS

SOUSA/PB
2025

JOSÉ ANTONIO MOUTA GOMES

ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão Final (TCF) na modalidade "Artigo Científico" apresentado a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientador: Profa. Dra. Veronica Macário

SOUSA/PB

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

G633e Gomes, José Antônio Mouta.

Estudo sobe a gestão por competências em Instituições de Ensino Superior Pública / José Antônio Mouta Gomes - Sousa, 2025.

56 p. :il. Col.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2025.

Orientadora: Profa. Dra. Verônica Macário.

1. Gestão por competência. 2. Serviço público. 3. Instituições de Ensino Superior. 4. Cultura organizacional. 5. Competências individuais. 6. Competências organizacionais. 7. Capacitação de servidores. I. Macário, Verônica. II. Título.

Biblioteca CCJS - UFCG CDU 35(043.2)

Elaborada por MARLY FELIX DA SILVA – Bibliotecária-Documentalista CRB 15/855.

Sumário

Resumo…….....5
Abstract .....…….... 6

1.Introdução ….....……...…….4

2.Referencial teórico .....……...……....6

3.Artigo 1 – Gestão por competências no setor público: análise bibliométrica e de redes da produção científica internacional(2000–2025)……..…….……..….....8
3.1Introdução…….....….8
3.2Referencial teórico…….....9
3.3Procedimentos metodológicos……..... 13
3.4Análise e discussão dos resultados……..... 14
3.4.1 Número de publicações e artigos mais citados……..... 14
3.4.2 Redes de coautoria: colaboração entre autores, instituições e países.....…… 17
3.4.3 Núcleos temáticos da literatura.....……20
3.5 Conclusões .....……..... 22

3.6 Bibliografia……...23

4. Produto Técnico e Tecnológico (PTT)…….....29

4.1Resumo…….....33
4.2Contexto da pesquisa.....…….34
4.3Público-alvo da proposta.....……35
4.3Descrição da situação-problema.....……36
4.4Objetivos da proposta de intervenção.....……37
4.5Diagnóstico e análise.....……38
4.6 Proposta de intervenção.....……39
4.7Responsáveis pela proposta de intervenção e data……50
4.8Referências.....…….…51
4.9Protocolo de recebimento .....……..……52

5.Conclusões……...55

6. Bibliografia…….56

Lista de figuras

Quadro 1: Principais desdobramentos analíticos observados na base de dados…….6

Figura 1: Número de Publicações e Citações por ano……8
Quadro 2: Publicações mais citadas……9
Figura 2: Rede de Coautoria entre autores……..11
Figura 3: Rede de Co-autoria por países……..12
Figura 4: Rede de co-autoria por instituições……...13
Figura 5: Rede de co-ocorrência de palavras-chave……..14

Resumo
A questão da eficiência consta entre os principais problemas enfrentados pelo serviço público brasileiro. Tal problema se deve, em parte, a permanência em uso de metodologias que já não são capazes de suprir, em sua plenitude, as demandas da sociedade, sobretudo as que surgiram como parte do avanço tecnológico observado desde a década de 1980. Diante disto, o método de gestão por competências surge como maneira de atualizar a prestação de serviço e melhor aproveitar as capacidades dos servidores, desde que se respeitem as particularidades do setor público em sua implementação. Como parte do trabalho, houve a publicação de um artigo de revisão bibliométrica para melhor compreender o estado da literatura sobre o tema. O artigo inspirou a produção de um relatório técnico conclusivo contendo ferramentas que permitam iniciar o processo de implementação da gestão por competências, com foco em universidades públicas.
Palavras-chave: gestão por competências ; setor público; universidades.

Abstract
The issue of efficiency ranks among the most pressing challenges faced by the Brazilian public administration**.** This concern is, in part, attributable to the continued reliance on management methodologies that are no longer adequate to fully meet the evolving demands of society—particularly those arising from the technological advancements observed since the 1980s. In light of this, the competency-based management approach emerges as a viable strategy to modernize public service delivery and enhance the utilization of civil servants' skills, provided that the unique characteristics of the public sector are duly considered in its implementation. As part of this study, a bibliometric review article was published to provide a comprehensive overview of the current state of the academic literature on the subject. This review served as the foundation for the development of a conclusive technical report, which proposes a set of tools aimed at initiating the implementation process of competency-based management, with a specific focus on public universities.
Keywords: competency-based management; public sector; universities.

1. Introdução

A principal razão de ser da Administração Pública brasileira à luz da Constituição de 1988 é a de promover, por meio da prestação de serviços públicos de qualidade, o acesso dos cidadãos a meios de efetivar os seus direitos que se encontram constantes na Carta Magna.

Diante disto, o aparato público brasileiro tem passado por constantes reformas e adaptações que visam garantir a atualização dos serviços prestados, com vistas a promover o serviço de maneira mais eficiente (com foco na celeridade e economia) e eficaz, promovendo resultados que impliquem melhorias visíveis na qualidade de vida dos cidadãos usuários do serviço público.

Dito isto, um dos campos onde se verifica a maior necessidade de atualização nos mecanismos de condução das atividades é o campo dos processos internos das entidades públicas, os quais se encontram ainda firmemente ligados a metodologias que já demonstram não possuir mais plena capacidade de fazer frente aos anseios da sociedade. Como meio de promover uma solução para este problema, é apresentado como melhor alternativa o método de gestão de pessoal por competências.

Com isto em mente, este trabalho busca compreender como está ocorrendo o processo de aplicação de gestão por competências no setor público brasileiro, sendo este trabalho realizado em dois campos: o teórico e o prático.

No campo teórico, será realizado um estudo bibliométrico do estado corrente da literatura acadêmica sobre o tema, com vistas a verificar a existência de estudos de caso onde ocorreu a aplicação da gestão por competências no setor público nacional e internacional, e como se dá o diálogo entre os referidos estudos, de modo a buscar pontos comuns para a elaboração de modelos gerais que possam ser aplicados em múltiplos quadros de circunstâncias diferentes.

Também se busca verificar a existência de problemas que sejam comuns a diferentes casos de aplicação, de forma que seja possível elaborar propostas de solução gerais que permitam prever e solucionar eventuais percalços que sejam enfrentados em propostas de aplicação futuras.

No aspecto prático, busca-se, a partir dos resultados obtidos com a pesquisa bibliométrica, a construção de uma ferramenta simplificada e modular, que permita fornecer bases teóricas para a aplicação, por parte dos gestores de recursos humanos de entidades públicas, de propostas de implementação do modelo de gestão por competências em diferentes cenários, permanecendo geral o suficiente para permitir adaptações aos diferentes quadros circunstanciais experimentados.

Quanto à necessidade de se buscar universidades públicas brasileiras para a aplicação deste estudo, esta resulta da própria natureza das instituições de ensino superior públicas nacionais, visto que pelo seu cárater de vanguarda na produção e experimentação científica, tornam-se os locais ideais para a implementação de modelos-piloto, que poderão futuramente ser implementados em outras entidades já sem a presença de eventuais problemas que podem ser verificados e corrigidos já na fase de protótipo.

2. Referencial teórico.

Para melhor compreensão do modelo de gestão por competências, faz-se necessário primeiramente entender o conceito de competência em administração. Diferente das acepções comum (habilidade de realizar satisfatoriamente uma tarefa) e jurídica (atribuição legal para realizar certo ato), a competência em administração é conhecida como um conjunto de três fatores, resumidos no mnemônico CHA. São eles: o conhecimento (base teórica obtida em graduações e pós-graduações), a habilidade (experiências vividas no exercício do trabalho) e a atitude (capacidade de socializar conhecimentos e habilidades e coordenar trabalhos em grupo) (McClelland, 1973; Stewart, 1984). Quando aplicada ao serviço público, a noção de competência diz respeito a promoção de um ambiente de trabalho que permita aos servidores atuar de forma proativa, motivada e orientada a obtenção de resultados (Fleury;Fleury, 2001; Dutra, 2004; Rabello, 2018).

A necessidade de gestão por competências veio a surgir como reação aos problemas gerados pelo método anterior, o burocrático, que acabava por estabelecer hierarquias pouco flexíveis e criando uma tendência no serviço de apenas retroalimentar-se em seus processos internos, o que por vezes acabava fazendo com que a prestação do serviço ao usuário fosse relegada ao segundo plano. Também há a questão do uso das capacidades do servidor, que, em razão da rigidez hierárquica não poderiam ser empregadas em sua totalidade

Diante disto, a gestão por competências vem surgir como uma proposta de flexibilização da execução dos processos internos de uma entidade, com estudos (Rodriguez *et al*., 2002; Kvas, Seljak ; Stare, 2023) comprovando a sua boa capacidade de promover melhorias na eficácia da liderança, assim como promovendo transformações na cultura organizacional dos entes onde é aplicada, promovendo a coletivização do conhecimento e maior diálogo tanto intra como inter-setorial, garantindo eficiência de processos, o que é vital no contexto atual, marcado por maior promoção de *accountability* tanto internamente quanto pela sociedade civil.

Naturalmente, a implementação deste modelo no setor público não ocorreria sem percalços. O estudo de Mello e Silva (2011) sobre o assunto atribui isto a uma cultura organizacional marcada pelos conceitos do método burocrático e que apresentam incompatibilidades com a gestão por competência, a exemplo da preferência por estruturas organizacionais rígidas e estanques, além de visões limitadas do conceito de competência, sendo este associado meramente ao aspecto do conhecimento teórico.

Outro fator que tende a limitar a eficácia da aplicação da gestão por competências diz respeito à sua natureza, visto que é um conjunto metodológico surgido na iniciativa privada e focado nos desafios próprios desta, que constantemente diferem do quadro de circunstâncias observado no serviço público. Também há que se mencionar que há determinados setores do serviço público onde o método burocrático é preferível à gestão por competências em razão das atividades desempenhadas, a exemplo das forças de segurança e defesa nacional.

Quanto aos locais onde já ocorreu a implementação da gestão por competências, pôde-se observar, segundo Rissi e Gelmon (2014) e Mayhew, Swartz e Taylor (2017) que este promoveu melhor desempenho, além de permitir uma melhor adequação entre servidores e funções com o remanejamento para papéis que aproveitem melhor as competências oferecidas. Somado a isto, há também o estímulo à inovação e propostas experimentais, o que é de grande valia para instituições de ensino superior públicas, por exemplo.

Para promover isto, um modelo de gestão por competências deve, para além dos aspectos técnicos, ser pautada também por princípios administrativos como legalidade, impessoalidade, equidade e supremacia do interesse público, sendo necessário incorporar estes aspectos políticos e normativos quando do processo de elaboração.

Por fim, é preciso ressaltar que um processo de gestão por competências nunca estará plenamente acabado, visto que se trata de um processo contínuo e de caráter cíclico, onde os resultados colhidos ao fim do processo servirão como base para nortear ações de ciclos futuros, buscando sempre incentivar a criatividade, o esforço individual e coletivo e a socialização de conhecimentos e vivências (Brandão; Bahry, 2022).

3. Artigo – Gestão por competências no setor público: análise bibliométrica e de redes da produção científica internacional(2000–2025)

Resumo

Um dos principais desafios estruturais enfrentados pela administração pública brasileira é a questão da eficiência dos serviços prestados, que é prejudicada pela manutenção em uso de modelos de gestão de pessoal obsoletos. O problema é observado também nas universidades públicas, que deveriam ser vanguarda na aplicação em caráter experiamental de modelos novos, figurando

especialmente entre eles o de gestão por competências que, entende-se, promove de igual maneira o aumento da qualidade e eficiência dos serviços prestados e a melhoria do funcionamento dos processos internos da administração pública. Dito isto, faz-se necessário realizar um levantamento da literatura acadêmica sobre o tema, combinado com uma análise bibliométrica do estado da produção a este respeito nos cenários nacional e internacional, de modo a observar de que formas este modelo tem sido implementado, analisado e discutido nas diferentes administrações públicas ao redor do mundo, de modo a apontar casos de sucesso a serem replicados, bem como os desafios comuns que ainda deverão ser superados.
Palavras-chave: gestão;competências;universidades;literatura.framework

Abstract

One of the main structural challenges faced by the brazilian public administrations is the question of the efficiency of the services provided by it, which is held back due to the usage of obsolete personell management models. The problem is also observed in public universities, which are supposed to be on the vanguard in the applying of new, experimental models, notably among them the competency-based management, which is believe to, at the same time, promote both the quality and efficiency of rendered services, as well as promoting an improvement of the inner workings of the public administration. That said, it is necessary to perform a data collection of the academic literature regarding the subject, as well as a bibliometrical analysis of the production on both the national and international scenarios, as to figure how the model has been implemented, analysed and discussed in different public administrations around the world, so as to point to success cases that should be replicated, as well as common challenges which are yet to be overcomed.

Keywords: management;competencies;universities;literature; framework

Resúmen

Uno de los principales desafíos estructurales que enfrenta la administración pública brasileña es la cuestión de la eficiencia de los servicios prestados, que se ve afectada por el mantenimiento en uso de modelos de gestión de personal obsoletos. El problema también se observa en las universidades públicas, que deberían estar a la vanguardia en la aplicación, en carácter experimental, de nuevos modelos, destacándose especialmente el de gestión por competencias, que se entiende que promueve tanto el aumento de la calidad y eficiencia de los servicios prestados como la mejora del funcionamiento de los procesos internos de la administración pública. Dicho esto, es necesario realizar un levantamiento de la literatura académica sobre el tema, combinado con un análisis bibliométrico del estado de la producción en este ámbito en los escenarios nacional e internacional, con el fin de observar de qué formas este modelo ha sido implementado, analizado y discutido en las diferentes administraciones públicas alrededor del mundo, identificando casos de éxito que puedan ser replicados, así como los desafíos comunes que aún deben ser superados.

Palabras clave: gestión; competencias; universidades; literatura; marco

3.1 Introdução

A administração pública brasileira enfrenta desafios estruturais que comprometem a efetividade dos serviços prestados à sociedade, evidenciando um descompasso entre a prática institucional e os princípios modernos de gestão. Uma das principais causas dessa lacuna está associada à persistência de modelos de gestão de pessoas que, embora operacionais, não acompanham a complexidade crescente das funções estatais nem as mudanças nas demandas

sociais. Particularmente nas instituições públicas de ensino superior, observa-se uma limitada articulação entre os processos de alocação de pessoal e as competências efetivamente requeridas para o alcance dos objetivos organizacionais, o que resulta na subutilização do capital humano, na desmotivação funcional e na baixa eficiência institucional.

Nesse contexto, torna-se urgente repensar a gestão de pessoas no setor público, orientando-a por modelos mais estratégicos, colaborativos e integrados às finalidades institucionais. A gestão por competências desponta como uma abordagem promissora ao propor a identificação, desenvolvimento e mobilização das competências individuais — entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) — em alinhamento às competências organizacionais estratégicas. Essa perspectiva permite superar a lógica tradicional centrada no controle e na burocracia, promovendo práticas mais justas, transparentes e orientadas à aprendizagem organizacional, à meritocracia e à entrega de resultados públicos relevantes (Fleury;Fleury, 2001; Dutra, 2004; Rabello, 2018).

Apesar de avanços normativos e conceituais que reconhecem a importância da gestão por competências no setor público, sua aplicação prática nas instituições públicas de ensino superior brasileiras ainda é incipiente e marcada por fragilidades. Em grande parte, isso se deve à ausência de modelos teóricos consolidados que orientem sua implementação de forma sistêmica e contextualizada. Soma-se a isso uma fragmentação na produção científica sobre o tema, que dificulta o acesso a referências integradas, evidências empíricas consistentes e diretrizes metodológicas para aplicação da abordagem em contextos educacionais públicos.

Diante dessa lacuna, este estudo tem como propósito realizar uma análise bibliométrica da produção científica internacional sobre gestão por competências no setor público, com ênfase nas contribuições que possam ser aplicáveis às instituições públicas de ensino superior. A investigação tem como problemática central a seguinte questão: quais são as principais tendências, autores, redes de colaboração e lacunas temáticas na produção científica sobre gestão por competências no setor público, e como esses dados podem subsidiar a construção de um framework teórico aplicável à realidade das universidades públicas brasileiras?

Com base nesses objetivos, o artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre gestão por competências no setor público, com ênfase nas particularidades do contexto das instituições públicas de ensino superior. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa bibliométrica, incluindo a estratégia de busca, critérios de seleção e técnicas de análise utilizadas. A quarta seção expõe e interpreta os principais resultados obtidos, com destaque para as tendências temáticas, redes de coautoria e lacunas identificadas na literatura. Por fim, a quinta seção discute as contribuições do estudo, suas limitações e propõe caminhos para pesquisas futuras, além de apresentar subsídios

iniciais para a formulação de um framework teórico voltado à implementação da gestão por competências no setor público educacional.

3.2 Referencial teórico

A abordagem de gestão por competências emergiu como resposta aos limites dos modelos burocráticos de administração de pessoas, historicamente predominantes nas instituições públicas. Tais modelos são marcados por estruturas hierárquicas rígidas, centralização decisória e alocação funcional baseada em critérios normativos pouco sensíveis às transformações sociais e às complexidades organizacionais contemporâneas. No contexto do setor público, essa rigidez resulta frequentemente em ineficiência, dificuldade de adaptação a realidades locais e subutilização das capacidades dos servidores, o que compromete tanto a efetividade institucional quanto a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A gestão por competências surge, portanto, como uma alternativa estratégica, cujo foco recai na articulação entre os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos (o chamado modelo CHA), e as necessidades organizacionais em constante mutação (McClelland, 1973; Stewart, 1984). Essa abordagem desloca o centro da gestão de pessoas do controle de processos para o desenvolvimento do capital humano e organizacional. No setor público, isso significa criar condições para que os servidores atuem de forma proativa, colaborativa e orientada a resultados, como defendido por Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001), cujas contribuições permanecem como referências centrais no campo.

Estudos recentes reforçam essa visão ao destacar a utilidade dos modelos de competências para melhorar a eficácia da liderança, fortalecer a integração intersetorial e promover uma cultura organizacional orientada à aprendizagem contínua (Rodriguez *et al*., 2002; Kvas, Seljak ; Stare, 2023). Além disso, práticas baseadas em competências são associadas à criação de critérios mais justos e transparentes de seleção, capacitação, avaliação e progressão funcional, aspectos especialmente relevantes em contextos marcados por exigências de accountability e desempenho público.

Na administração pública, entretanto, a adoção dessa abordagem enfrenta desafios próprios. Como observam Mello e Silva (2011), a cultura organizacional ainda é fortemente influenciada por estruturas normativas inflexíveis e por interpretações restritas do conceito de competência, frequentemente limitado à formação acadêmica ou à experiência prévia, em detrimento das dimensões relacionais, colaborativas e contextuais do desempenho profissional. Essa visão estreita dificulta o mapeamento efetivo de competências, bem como a criação de planos de desenvolvimento condizentes com os objetivos institucionais e com a diversidade de perfis profissionais existentes nas organizações públicas.

Estudos como os de Rissi e Gelmon (2014) e Mayhew, Swartz e Taylor (2017), presentes na amostra analisada, demonstram que modelos de competências aplicados a contextos públicos – particularmente em instituições de ensino superior – podem ser adaptados para favorecer o protagonismo dos servidores, a mobilidade funcional e a adequação das funções às vocações e capacidades dos indivíduos. Esses modelos, quando bem implementados, contribuem para aumentar o engajamento dos profissionais, melhorar a qualidade da gestão acadêmico-administrativa e estimular a inovação institucional.

Contudo, a transposição de modelos oriundos do setor privado para o setor público requer atenção às especificidades desse último. Como afirmam Cantini *et al*. (2021), práticas de gestão no serviço público devem considerar não apenas a eficiência técnica, mas também os princípios da impessoalidade, equidade e supremacia do interesse público. Isso implica na necessidade de modelos de competências que sejam capazes de incorporar essas dimensões normativas e políticas, promovendo o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e éticas.

Nesse sentido, torna-se essencial o desenvolvimento de frameworks teóricos e metodológicos ajustados às realidades institucionais do setor público, em especial das universidades públicas brasileiras, que operam em um ambiente complexo, com múltiplas finalidades e forte demanda por articulação entre ensino, pesquisa, extensão e gestão. A literatura atual aponta que o uso de ferramentas de diagnóstico, como o mapeamento de competências e a análise de redes organizacionais, tem se mostrado promissor para guiar processos de mudança institucional e qualificar a gestão de pessoas nesse contexto (Naquin ; Holton, 2002; Rissi ;Gelmon, 2014).

Assim, o referencial teórico adotado neste estudo articula três dimensões centrais: (i) os fundamentos conceituais da gestão por competências e sua evolução nos estudos organizacionais; (ii) as especificidades da aplicação dessa abordagem no setor público e nas instituições públicas de ensino superior; e (iii) os desafios e perspectivas identificados na literatura científica recente, conforme apresentado no Quadro a seguir.

Quadro 1: Principais desdobramentos analíticos observados na base de dados

Dimensão central	Desdobramentos analíticos	Autores principais
1. Fundamentos conceituais da gestão por competências	a) Superação do modelo burocrático e verticalizado de gestão de pessoas b) Alinhamento entre competências individuais (CHA) e objetivos organizacionais c) Integração entre conhecimento, habilidades e atitudes como base da performance d) Ênfase na aprendizagem contínua, proatividade e articulação colaborativa	McClelland (1973); Stewart (1984); Fleury ; Fleury (2001); Dutra (2004, 2008); Naquin ; Holton (2002)

2. Especificidades da aplicação no setor público	a) Limitações estruturais e normativas da gestão pública tradicional b) Dificuldades de mapeamento e desenvolvimento de competências em ambientes regulados e pouco flexíveis c) Potencial da gestão por competências para ampliar mobilidade funcional, engajamento e transparência d) Necessidade de adaptação aos princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, interesse público)	Mello ; Silva (2011); Cantini *et al.* (2021); Rissi & Gelmon (2014); Kvas, Seljak ; Stare (2023); Rodriguez *et al.* (2002)
3. Desafios e perspectivas na implementação em instituições públicas de ensino superior	a) Resistência cultural e organizacional à mudança- Reducionismo conceitual das competências (foco apenas em formação e experiência) b) Fragilidade na articulação entre capacitação, avaliação e progressão funcional c) Necessidade de frameworks específicos baseados em evidências empíricas d) Contribuições recentes sobre modelos adaptados ao ensino superior	Mayhew, Swartz ; Taylor (2017); Rissi & Gelmon (2014); Mello ; Silva (2011); Ratnawat (2018); Naquin ; Holton (2002)

Fonte: Dados da pesquisa. 2025

Essa fundamentação orienta a análise bibliométrica realizada e sustenta a proposta de construção de um framework teórico contextualizado, capaz de apoiar a implementação de práticas de gestão por competências mais efetivas e sensíveis às realidades das instituições públicas brasileiras.

3.3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo adota uma abordagem quantitativa e exploratória, fundamentada em técnicas de análise bibliométrica, com o objetivo de mapear a produção científica internacional sobre gestão por competências no setor público. A intenção é identificar tendências, principais autores, redes de colaboração e lacunas temáticas que possam subsidiar a formulação de um framework teórico aplicável às instituições públicas de ensino superior brasileiras.

A coleta de dados foi realizada na base Web of Science – Core Collection, amplamente reconhecida por sua abrangência multidisciplinar e pelo rigor na seleção dos periódicos indexados. A busca foi conduzida no campo “Topic” (TS), que compreende título, resumo e palavras-chave, utilizando-se os seguintes termos com operadores booleanos: TS=("public sector" OR "public

administration" OR "public organizations") AND TS=("competency management" OR "competency-based management" OR "competency model*" OR "competency framework*" OR "competence-based approach"). A pesquisa foi realizada nos meses de maio e junho de 2025, abrangendo publicações entre os anos de 2000 e 2025. Inicialmente, foram identificadas 75 publicações. Após a aplicação de um filtro para considerar apenas documentos do tipo “Artigo”, o corpus final foi composto por 58 artigos científicos. Foram excluídos documentos como revisões, anais de eventos, capítulos de livros e outros não submetidos à revisão por pares.

Os metadados dos artigos selecionados foram exportados em formato .txt, compatível com o software VOSviewer, utilizado exclusivamente para a análise dos dados. As etapas analíticas compreenderam a geração de mapas de coocorrência de palavras-chave, de coautoria entre autores, instituições e países, bem como a análise de redes de cocitação. A partir dos algoritmos de agrupamento disponíveis no VOSviewer, foram formados clusters que indicam núcleos temáticos, redes colaborativas e referenciais teóricos predominantes no campo investigado. A força das conexões entre os nós, representada visualmente nos mapas gerados, permitiu identificar os focos recorrentes e emergentes da literatura, além de evidenciar lacunas potenciais para investigações futuras.

Reconhece-se como limitação deste estudo a adoção de uma única base de dados, o que pode restringir o alcance de publicações relevantes não indexadas na Web of Science, especialmente aquelas de origem nacional ou com menor circulação internacional. Ainda assim, a escolha por essa base se justifica pela padronização e qualidade dos metadados disponíveis, bem como pela ampla compatibilidade com o VOSviewer, garantindo a robustez da análise empreendida.

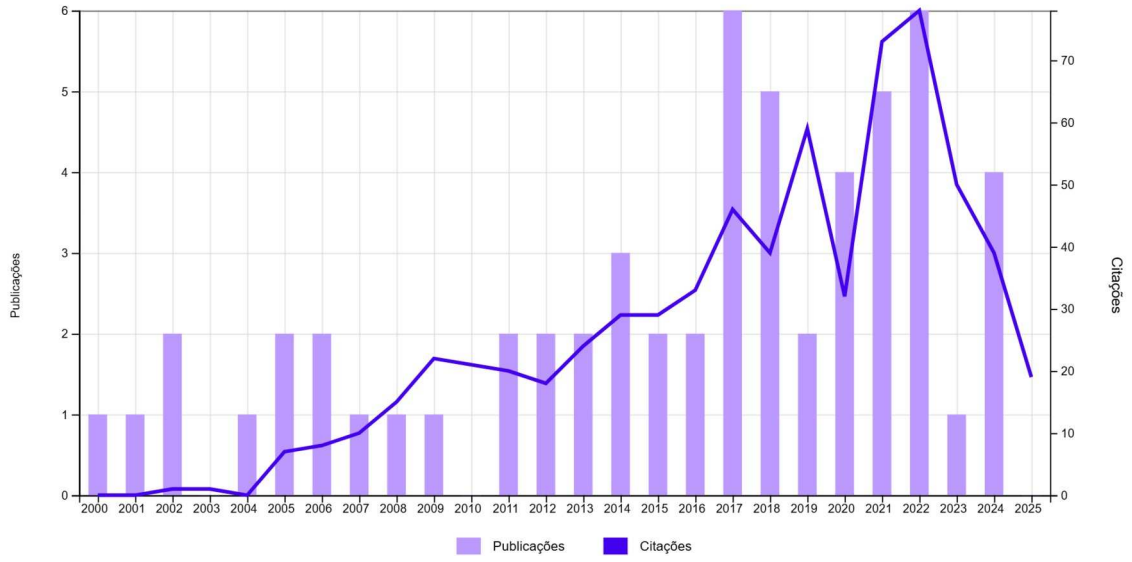
3.4 Análise e discussão dos resultados

Os resultados apresentados nas seções seguintes buscam evidenciar os principais padrões temáticos, geográficos e colaborativos da produção científica internacional sobre gestão por competências no setor público, com base nas evidências extraídas da base Web of Science e discutidas à luz da literatura especializada.

3.4.1 Número de publicações e artigos mais citados

A análise temporal das publicações e citações (Figura X) evidencia uma evolução significativa do interesse acadêmico sobre gestão por competências no setor público a partir de 2010, com maior intensidade após 2017. Até 2009, a produção era esporádica e dispersa, com no máximo duas publicações por ano e baixíssimo impacto em termos de citações.

Figura 1: Distribuição de citações e publicações por ano



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

A partir de 2017, observa-se um salto expressivo tanto no número de artigos quanto nas citações recebidas, indicando consolidação e maturação do campo. O ano de 2018 marca o início de um ciclo mais consistente, com um pico de publicações em 2022 (6 artigos), seguido por um volume relevante em 2021 e 2024. O ápice das citações ocorre em 2022, ano em que também se verifica o maior número de publicações — evidência de que os trabalhos recentes estão contribuindo significativamente para o avanço teórico e aplicado do tema.

A queda de publicações em 2023 pode estar associada ao ciclo natural de produção científica, considerando que os efeitos da pandemia redirecionaram, temporariamente, o foco da pesquisa pública. No entanto, o volume de citações permanece elevado, o que reforça a relevância dos estudos anteriores e sinaliza a permanência do tema na agenda de pesquisa.

Esses dados revelam que a gestão por competências em contextos públicos tem se consolidado como campo de investigação interdisciplinar, com implicações práticas para o desenvolvimento institucional e a modernização do serviço público.

Ainda, como parte das análises bibliométricas, realizou-se a identificação das 10 publicações com maior número de citações, conforme apresentado no Quadro 2. Essa etapa permitiu observar quais estudos exerceram maior influência na consolidação do campo da gestão por competências no setor público, considerando o número absoluto de citações como indicador de impacto acadêmico.

Quadro 2: Publicações mais citadas

Nº	Título	Autores	Ano	Fonte	Citações
1	Developing competency models	Rodriguez, D.;	2002	Human Resource	185

	to promote integrated human resource practices	Patel, R.; Gowing, M.K.		Management	
2	Legal bases of public administration in the context of European integration of Ukraine: questions of formation of a personnel reserve	Shpektorenko, I.; Vasylevska, T.; Akimov, O.	2021	Ad Alta - Journal of Interdisciplinary Research	63
3	Assessment in organisations	Bartram, D.	2004	Applied Psychology – An International Review	46
4	A post-modern cultural competency framework for public administration and public service delivery	Rice, M.F.	2007	International Journal of Public Sector Management	38
5	Leadership and managerial competency models: a simplified process and resulting model	Naquin, S.S.; Holton, E.F.	2006	Advances in Developing Human Resources	33
6	Public psychology: a competency model for professional psychologists in community mental health	Chu, J.P.; Emmons, L.; Byrd-Olmstead, J.	2012	Professional Psychology: Research and Practice	19
7	Symposium introduction: competency and higher civil servants	Lodge, M.; Hood, C.	2005	Public Administration	18
8	Competency development for entry level public parks and recreation professionals	Hurd, A.R.	2005	Journal of Park and Recreation Administration	15
9	Competency-based management – an integrated approach to human resource management in the Canadian public sector	Bonder, A.; Bouchard, C.D.; Bellemare, G.	2011	Public Personnel Management	13
10	Building capacity – organizational competence and critical theory	Jurie, J.D.	2000	Journal of Organizational Change Management	13

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

3.4.2 Redes de coautoria: colaboração entre autores, instituições e países

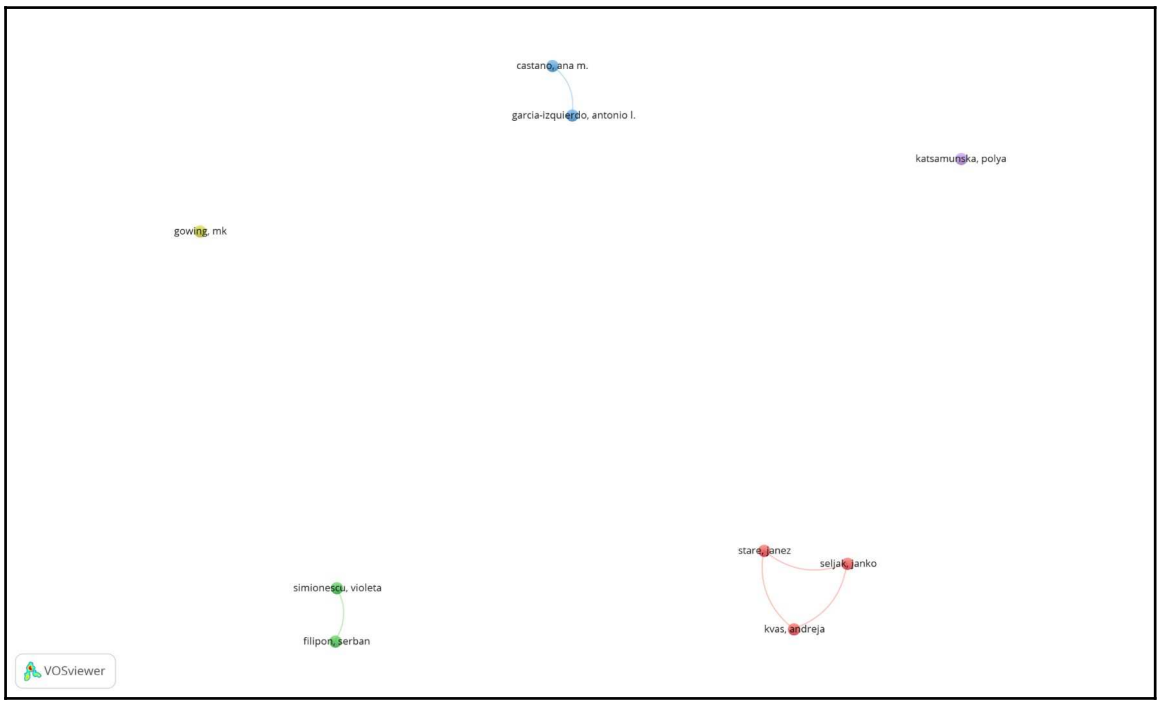
A análise das redes de coautoria permite identificar os vínculos colaborativos existentes entre os pesquisadores, instituições e países que contribuem para o campo da gestão por competências no setor público. Apesar do número reduzido de publicações na amostra final (58 artigos), a visualização das redes evidencia algumas articulações relevantes e, principalmente, a dispersão e fragmentação da produção científica.

A rede de coautoria entre autores (Figura 1) revela um campo fragmentado, com poucos vínculos colaborativos consolidados. Destacam-se quatro microgrupos com relações internas, porém sem articulação entre si. O grupo mais estruturado é formado por Kvas, Andreja; Seljak, Janko e Stare, Janez, autores eslovenos com forte coautoria, o que indica uma linha de pesquisa consolidada em torno da temática da gestão por competências no setor público da Eslovênia.

Outro núcleo relevante é composto por Simionescu, Violeta e Filiponi, Serban, ambos associados a instituições da Romênia, evidenciando colaborações no contexto do Leste Europeu. Um terceiro grupo é formado por Castano, Ana M. e Garcia-Izquierdo, Antonio L., pesquisadores espanhóis com trabalhos voltados à avaliação de competências e desenvolvimento organizacional em ambientes públicos.

Além desses grupos, aparecem autores isolados, como Gowing, M.K. e Katsamunska, Polya, sem vínculos aparentes com outros pesquisadores da amostra, reforçando a dispersão temática e institucional da literatura analisada. Essa baixa densidade da rede e a ausência de hubs centrais apontam para um estágio de desenvolvimento ainda incipiente da cooperação científica internacional no campo da gestão por competências no setor público, o que representa uma oportunidade relevante para o fortalecimento de redes colaborativas em futuras pesquisas.

Figura 2: Rede de Coautoria entre autores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

A análise da coautoria por países (Figura 2) revela uma rede altamente fragmentada, composta por nós isolados, ou seja, países que publicam de forma independente, sem evidência de colaborações científicas transnacionais significativas na temática da gestão por competências no setor público. Essa ausência de conexões entre os países sugere uma baixa densidade colaborativa e reforça o caráter incipiente do campo em termos de cooperação internacional estruturada.

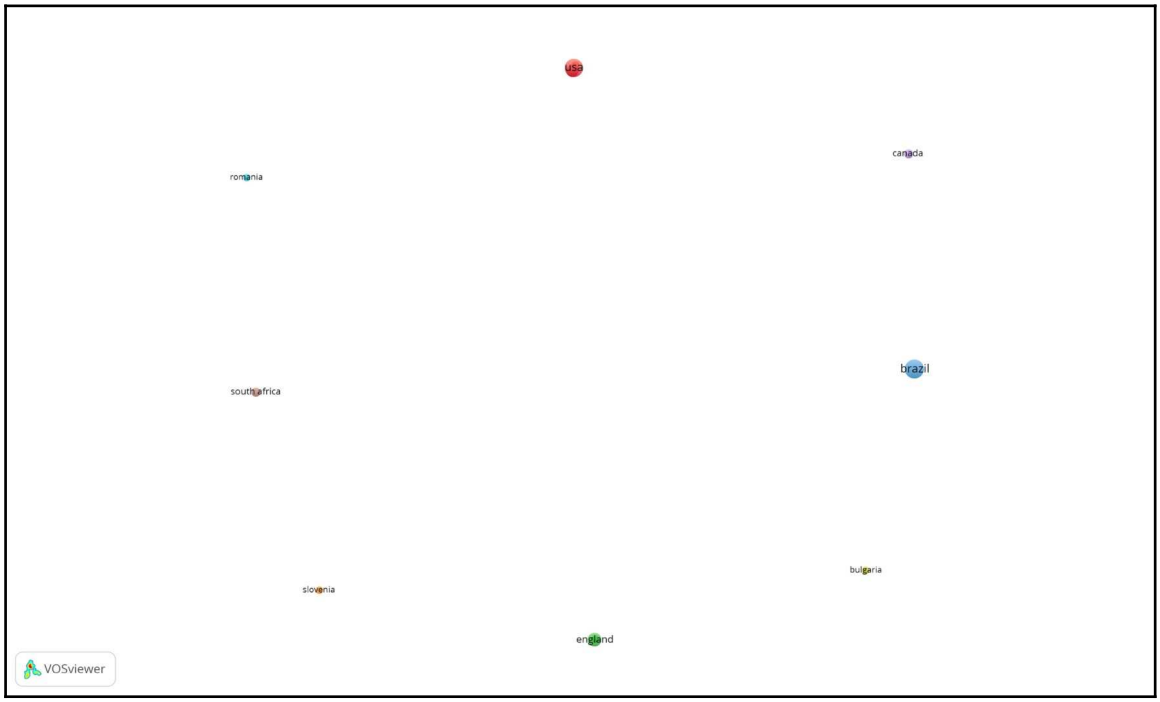
Entre os países que se destacam pelo volume de publicações ou relevância relativa estão os Estados Unidos, Brasil e Inglaterra, que aparecem com maior dimensão de nó no grafo — indicando maior número de ocorrências ou centralidade local. O caso brasileiro chama atenção pela visibilidade crescente na produção sobre gestão pública por competências, refletindo um movimento recente de modernização das práticas de gestão de pessoas, especialmente em universidades federais e órgãos da administração direta.

Além desses, observa-se a presença de países como Eslovênia, Romênia, Bulgária, Canadá, África do Sul e Inglaterra, apontando para o interesse pelo tema também em contextos educacionais e administrativos diversos, especialmente naqueles que passam por transições institucionais ou reformas no setor público.

No entanto, a ausência de linhas que conectem os países no mapa indica que, embora haja produção dispersa, ela ocorre de forma isolada. A inexistência de hubs internacionais ou comunidades intercontinentais estruturadas representa uma oportunidade concreta para expansão da cooperação científica, seja por meio de redes temáticas, programas multilaterais ou projetos de pesquisa conjuntos financiados por agências internacionais.

A fragmentação da rede evidencia a necessidade de fomentar projetos interinstitucionais e interpaíses, que permitam a troca de experiências sobre modelos de gestão de competências adaptados às especificidades dos sistemas públicos locais, promovendo o avanço coletivo do campo e a consolidação de um corpo teórico e prático mais consistente.

Figura 3: Rede de Co-autoria por países



Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

A análise da coautoria institucional (Figura 3) revela uma rede bastante dispersa, caracterizada pela presença de instituições isoladas, sem conexões visíveis entre si. Isso indica que a produção científica sobre gestão por competências no setor público tem sido desenvolvida de forma predominantemente endógena a cada universidade, com articulações colaborativas ainda pouco exploradas em nível interinstitucional.

A Universidade de Brasília (UnB) aparece como o nó mais destacado da rede, sugerindo maior centralidade relativa no conjunto analisado — reflexo do protagonismo brasileiro no campo da gestão pública e da atenção crescente ao desenvolvimento de modelos mais estratégicos de gestão de pessoas no serviço público federal. Outras instituições que compõem a rede incluem a Louisiana State University, nos Estados Unidos, e a Universidade de Ljubljana, na Eslovênia, ambas também posicionadas de forma isolada no grafo, indicando esforços relevantes, porém restritos a seus próprios núcleos de pesquisa.

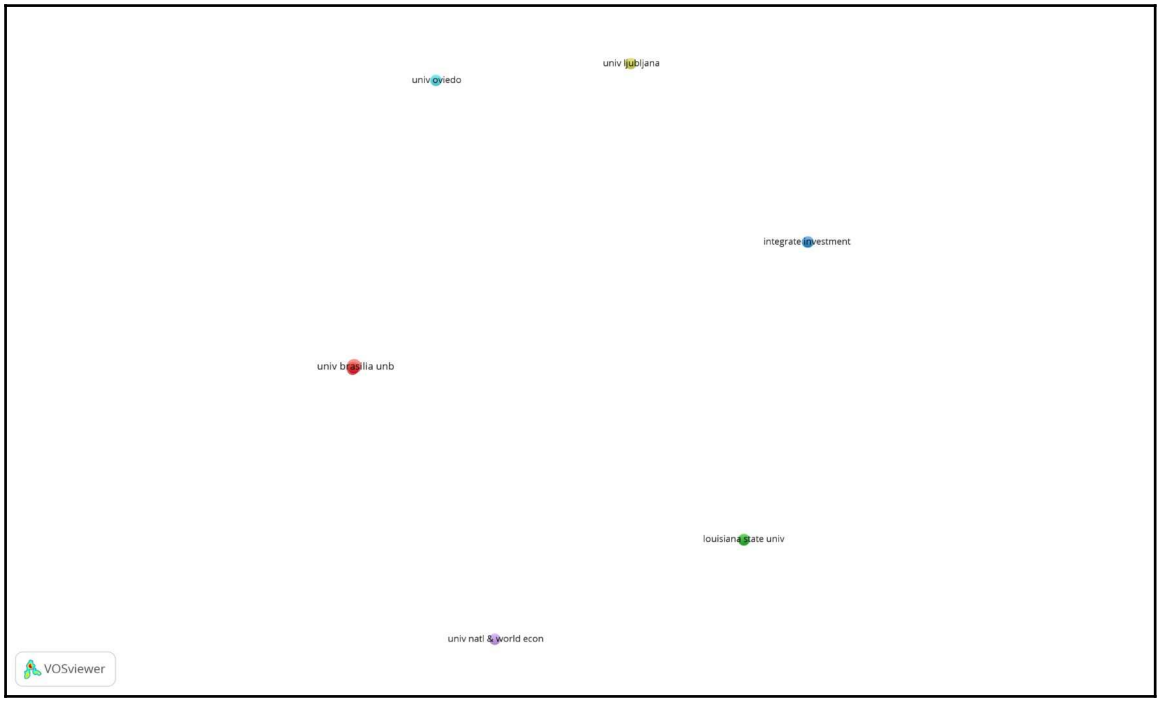
Além dessas, observam-se a presença da Universidade Nacional de Economia Mundial, na Bulgária, e da Universidade de Oviedo, na Espanha, o que sugere que o tema desperta interesse em

contextos educacionais públicos com diferentes configurações institucionais e desafios administrativos.

A ausência de ligações entre os nós evidencia que não há cooperação interinstitucional estruturada no campo, o que limita o avanço coletivo do conhecimento e a construção de referenciais comparativos. Essa fragmentação também revela uma oportunidade para o fortalecimento de redes acadêmicas temáticas, projetos multicêntricos e colaborações internacionais voltadas à pesquisa aplicada e ao intercâmbio de práticas de gestão por competências em ambientes públicos.

Fortalecer a cooperação institucional, sobretudo entre universidades públicas, pode representar um vetor estratégico para a consolidação do campo, favorecendo a produção de conhecimento comparado, a validação cruzada de modelos e a formação de comunidades científicas mais robustas e internacionalizadas.

Figura 4: Rede de co-autoria por instituições

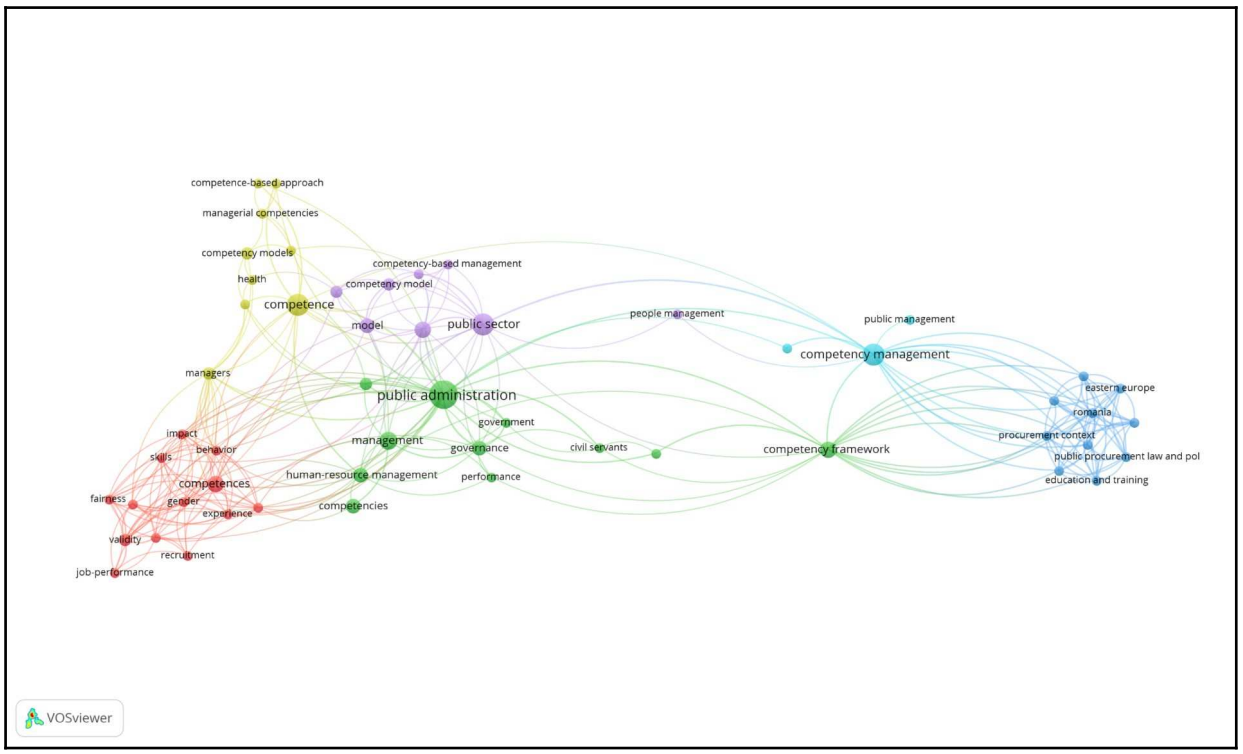


Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

3.4.2 Núcleos temáticos da literatura: análise de coocorrência de palavras-chave

A análise de coocorrência de palavras-chave (Figura 4) permite identificar os principais núcleos conceituais e conexões temáticas na produção científica sobre gestão por competências no setor público. A visualização gerada pelo VOSviewer revela uma rede densa e interconectada, com a formação de seis clusters principais que refletem diferentes abordagens e contextos de aplicação da temática.

Figura 5: Rede de co-ocorrência de palavras-chave



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O cluster vermelho, articulado em torno dos termos *competences*, *skills*, *behavior*, *fairness* e *job performance*, aponta para uma ênfase na avaliação individual de competências e nos aspectos psicométricos e de desempenho no trabalho. Este núcleo tem foco em discussões sobre validade de instrumentos, critérios de recrutamento, impacto da experiência prévia e dimensões como gênero e equidade, evidenciando uma perspectiva voltada à justiça organizacional e gestão baseada em mérito.

O cluster verde representa o núcleo mais estruturado e central da rede, articulando termos como *public administration*, *governance*, *human resource management*, *civil servants* e *performance*. Ele reflete uma abordagem institucional da gestão por competências, com foco em governança pública, planejamento estratégico de recursos humanos e aprimoramento do desempenho na administração pública. A presença do termo *competency framework* neste grupo reforça o interesse na construção de modelos aplicáveis à gestão pública.

O cluster azul claro destaca-se por termos como *competency management*, *public management*, *people management* e *education and training*, revelando uma vertente voltada à implementação de práticas gerenciais, capacitação contínua e gestão estratégica de pessoas. A articulação com o termo *eastern europe*, *Romania* e *public procurement* indica estudos de caso aplicados ao contexto do Leste Europeu, sugerindo um movimento regional de institucionalização de frameworks de competências no setor público.

O cluster amarelo organiza termos como *competence*, *health*, *managerial competencies* e *competency models*, sinalizando aplicações específicas da gestão por competências em setores como a

saúde pública e a gestão de lideranças. Esse agrupamento reflete abordagens funcionais e setoriais, especialmente voltadas ao desenvolvimento gerencial e à qualidade dos serviços públicos.

O cluster roxo, centrado em *public sector*, *model*, *competency-based management* e *competency model*, atua como ponte entre os núcleos institucionais e setoriais. Ele agrupa estudos voltados à modelagem teórica e conceitual da gestão por competências no setor público, com foco em formulações metodológicas e proposições aplicáveis a diferentes contextos organizacionais.

Por fim, o cluster rosa (com menor densidade) aborda termos como *gender*, *impact*, *validity* e *experience*, que podem ser lidos como variáveis moderadoras ou contextuais relevantes nas discussões sobre eficácia e equidade na gestão de pessoas baseada em competências.

Em conjunto, os resultados revelam uma literatura que combina abordagens instrumentais, institucionais e setoriais, mas ainda com dispersão temática e poucos estudos integradores. A forte presença de termos como *competency framework*, *public administration* e *performance* indica uma convergência em torno da necessidade de modelos aplicáveis e avaliáveis, o que reforça a relevância de propostas teóricas voltadas à realidade das instituições públicas de ensino superior.

3.5 Conclusões

A análise bibliométrica realizada com base na base de dados Web of Science permitiu identificar padrões relevantes na produção científica internacional sobre gestão por competências no setor público. Os resultados revelaram que, embora haja um aumento gradual no interesse acadêmico sobre o tema nos últimos anos — especialmente a partir de 2017 —, o campo ainda apresenta baixo grau de consolidação, tanto em termos de volume de publicações quanto de densidade colaborativa entre autores, instituições e países.

As redes de coautoria evidenciaram uma fragmentação significativa, com poucos grupos de pesquisa colaborando de forma contínua e a predominância de publicações isoladas. Essa baixa articulação entre pesquisadores e centros de investigação representa uma oportunidade para o fortalecimento de redes temáticas e parcerias interinstitucionais, especialmente em contextos públicos e educacionais. Da mesma forma, a análise por países e instituições mostrou que a produção é distribuída em diferentes regiões, mas sem conexões estruturadas entre elas — com destaque para os Estados Unidos, Brasil, Inglaterra e Eslovênia.

A análise de coocorrência de palavras-chave revelou a existência de núcleos temáticos recorrentes, como a avaliação individual de competências, os modelos de gestão em setores específicos (como saúde e educação), e a formulação de frameworks conceituais para a administração pública. No entanto, a literatura ainda carece de abordagens integradoras que articulem essas perspectivas de maneira mais sistêmica e aplicável à realidade institucional de diferentes países.

Apesar da relevância do tema, observou-se um número relativamente restrito de artigos diretamente relacionados à gestão por competências no setor público, o que aponta para uma lacuna importante na literatura científica. Muitos dos estudos analisados ainda utilizam modelos originalmente desenvolvidos para o setor privado, com poucos avanços teóricos que considerem as especificidades da administração pública — como o foco no interesse público, os limites normativos, a estabilidade funcional e os mecanismos de accountability.

Outro aspecto relevante diz respeito ao hiato temporal observado entre a primeira publicação de impacto sobre o tema, em 2002, e o crescimento efetivo do número de artigos somente após 2017. Essa lacuna de quase 15 anos merece ser explorada em investigações futuras, buscando compreender os fatores que retardaram a consolidação do tema no debate científico indexado internacionalmente.

Diante desses achados, recomenda-se o aprofundamento da pesquisa empírica sobre gestão por competências no setor público, especialmente por meio de estudos comparativos entre diferentes órgãos, contextos territoriais e níveis de governo. Tais investigações podem contribuir para o desenvolvimento de frameworks teóricos e aplicados mais ajustados à diversidade institucional brasileira, com ênfase nas universidades públicas, que figuram como ambientes estratégicos para a inovação na gestão de pessoas.

Bibliografia

ALAM, G. M. The relationship between figureheads and managerial leaders in the private university sector: A decentralised, competency-based leadership model for sustainable higher education. **Sustainability**, v. 14, n. 19, p. 12279, 2022.

ALPERSTEDT, C.. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149–165, set. 2001.

AVILA VIDAL, Adalberto et al . Condiciones y resultados del teletrabajo en profesores universitarios. **Rev retos, Camagüey** , v. 15, n. 2, p. 179-203, agosto 2021 . Disponível em: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306 91552021000200179&lng=es&nrm=iso>. accedido en 04 feb. 2025. Epub 28-Ago-2021.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. DA R.. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento**. Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 125–144, jan. 2007.

BARROS, A. C. DE S. *et al.*. Competências no setor público: Panorama da produção científica (inter)nacional . **Cadernos Gestão Pública e Cidadania,** v. 28, p. e89044, 2023.

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

BONELLI, F.; CABRAL, S.. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público**. Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 487–509, jul. 2018.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. p. 179-194, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224. Acesso em: 5 fev. 2025.

CASTRILLON, Jaime; CABEZA, Leonor; LOMBANA, Jahir. Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia. **Contad. Adm, Ciudad de México** , v. 60, n. 4, p. 776-795, dic. 2015 .Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422015000400776&lng=es&nrm=iso>. accedido en 04 feb. 2025. .

CEDENO ESPINOZA, Ricardo David et al . Competencias informacionales en la carrera de Ciencias de la Comunicación, Universidad San Gregorio de Portoviejo. **Revista San Gregorio**, Portoviejo , v. 1, n. 55, p. 125-137, nov. 2023 . Disponível em: <http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072023000300125&lng=es&nrm=iso>. accedido en 04 feb. 2025

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

Coelho, B. D. M., Aquino, V. D. A., Pinto, A. C., Ceolin, A. C. (2022). Governança no setor público: Um estudo sobre as atividades da Câmara Municipal de Dormentes/PE / governance in the public sector: A study on the activities of the city council of Dormentes/PE. ID on Line **REVISTA DE PSICOLOGIA,** 16(60), 889–907. https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3466

COVARRUBIAS APABLAZA, Carmen Gloria; MENDOZA LIRA, Michelle; ESPEJO LEUPIN, Roberto. Modelos Educativos de Instituciones de Educación Superior para la Formación en Competencias Transversales**. Rev. gest. pers. tecnol., Santiago** , v. 15, n. 45, p. 42-65, dic. 2022 . Disponivel em <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-56932022000300042&lng=es&nrm=iso>. accedido en 04 feb. 2025.

CRUZ, S. S.; PAULINO, S. R.. Desafios da mobilidade ativa na perspectiva dos serviços públicos: experiências na cidade de São Paulo**. urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 11, p. e20190026, 2019.

DA SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 62, n. 2, p. p. 167-183, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v62i2.67. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67. Acesso em: 26 jul. 2025.

DARLING, S. D.; CUNNINGHAM, J. B. Underlying values and competencies of public and private sector managers. **Asian Education and Development Studies**, v. 5, n. 4, p. 371–387, 3 out. 2016.

DE ARAÚJO, M. L.; MENEZES, P. P. M.; DEMO, G. Challenges in implementing Competency-based Management in the Brazilian public sector: An integrated model. **Sustainability**, v. 14, n. 22, p. 14755, 2022.

DONATO, A.; HEDLER, H. C.; COELHO, F. A.. INFORMAL LEARNING EXERCISE FOR TIC PROFESSIONALS: A STUDY AT THE SUPERIOR MILITARY COURT. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 66–95, jan. 2017.

DUTRA, J. S**. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas e Estratégia nas Organizações**. Atlas. (2008)**.**

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D.. Professores e gestores: análise do perfil das competÊncias gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do RS, Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 285–301, abr. 2011.

FISCHER, Tânia; MELO, V. P. A gestão social pode ser definida como aquela orientada para o social (enquanto finalidade) pelo social (enquanto processo), norteada pelos princípios da ética e da solidariedade. In: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. Gestão do desenvolvimento territorial e residencial: casos para ensino. Salvador: **EDUFBA,** CIAGS/UFBA, 2006. p. 17.

FISCHER, Tânia. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. Salvador: **CIAGS/UFBA**, 2002. p. 19, 28.

FLORES MORALES, Jorge Alberto. Las Estrategias interactivas en el desarrollo del pensamiento crítico. **Revista San Gregorio**, Portoviejo , v. 1, n. 48, p. 186-197, feb. 2021 . Disponivel en <http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072021000500186&lng=es&nrm=iso>. accedido en 04 feb. 2025. .

FREITAS, P. F. P. D.; ODELIUS, C. C.. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 2, p. 218–233, mar. 2022.

Freitas, Á. M. R. de, Oliveira, A. R. de, Emmendoerfer, M. L., & Cunha, N. R. da S. (2012). Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária Na América Latina** - GUAL, 108–131. https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p108

GIL-GAYTAN, Olga Leticia. Modelo de identificación y medición de las características de personalidad hacía el emprendimiento internacional. **Cienc. adm. teor. prax.**, Ciudad Victoria , v. 18, n. 1, p. 11-32, jun. 2022 . Disponivel en <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-14652022000100011&lng=es&nrm=iso>. accedido en 04 feb. 2025. Epub 05-Sep-2024. .

JACKSON FILHO, J. M.. Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. **Production**, v. 14, n. 3, p. 58–66, set. 2004.

JOYA-HUNTON, Ivette Armandina; SALAIZA-LIZARRAGA, Flor de la Cruz; VILLA-CASAS, Pedro. Desarrollo de competencias digitales: relación con la autoeficacia percibida y la actitud hacia las TIC en estudiantes de educación superior. **Cienc. adm. teor. prax**., Ciudad Victoria , v. 19, n. 2, p. 41-60, dic. 2023 . Disponible en <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-14652023000200041&lng=es&nrm=iso>. accedido en 04 feb. 2025. Epub 27-Mayo-2024.

LAN, M. T.; HUNG, T. H. The leadership competency in Vietnam public administration. **Organizations and markets in emerging economies**, v. 9, n. 1, p. 8–20, 2018.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P . Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. Revista Estação. **Científica**, v. 4, p. 2 -18, 2007.

LEGGAT, S. G.; LIANG, Z.; HOWARD, P. F. Differentiating between average and high-performing public healthcare managers: implications for public sector talent management. **Australian Health Review**, v. 44, n. 3, 2020.

Lemos, J., Lemos, L., Gama, J., & Caliman, D. (2018). A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO REGIME DE COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, 5(1), p.66–84. doi:https://doi.org/10.26694/2358.1735.2018.v5ed16088

LIMA, J. D. O.; SILVA, A. B. D.. DETERMINANTES DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41–67, set. 2015

MARIA, R. Public Administration And Global Governance: From National To International Competency Frameworks. **Management Research and Practice**, v. 9, n. 3, p. 45–61, 2017.

MARIJANI, R. Public Service Leadership Competency Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery? **Open Journal of Social Sciences**, v. 05, n. 10, p. 169–184, 2017.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **The American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

MORAES, V. V. DE .; BORGES-ANDRADE, J. E.; QUEIROGA, F.. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito(a) e secretário(a) municipal. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1445–1461, set. 2011

NAUTA, P. D. *et al*. New Professional Competencies for Italian Public Administration: Project Management and the Sole Responsible Project Manager in the New Procurement Code. **Lecture notes in civil engineering**, p. 29–47, 1 jan. 2024.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q.. Formação baseada em competências? um estudo em cursos de graduação em administração. **RAM. Revista de Administração Mackenzie,** v. 10, n. 5, p. 28–52, set. 2009.

Oliveira Junior, N. J., & De Menezes, N. O. (2016). DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO REFLEXIVO. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, 6(2), 346–360. https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3520

OLIVEIRA, A. B. DA S.; CASTRO JUNIOR, J. DE L. P.; MONTALVÃO, S. DE S.. The myth of meritocracy: academicism and methodological flaws in Brazilian public recruitment. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 694–720, nov. 2022.

OLIVEIRA, F. B. DE .; SANT'ANNA, A. DE S.; VAZ, S. L.. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, nov. 2010.

PAES DE PAULA, Ana Paula. A elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas. In: PAES DE PAULA, A. P. (org.). **Gestão social: uma questão em debate**. São Paulo: FGV, 2005a. p. 41.

PAZ, L. M. C. Á.; ODELIUS, C. C.. Managerial competencies scale in a public management context: development and validation evidences. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 370–397, abr. 2021.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. DA .. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe1, p. 627–647, jul. 2011.

PILLAY, R. Towards a competency-based framework for nursing management education. International **Journal of Nursing Practice**, v. 16, n. 6, p. 545–554, dez. 2010.

PRABAWATI, I.; MEIRINAWATI; AOKTARIYANDA, T. Competency-based training model for human resource management and development in public sector. **Journal of Physics: Conference Series**, v. 953, p. 012157, jan. 2018.

Pratiwi, P., Krismiyati, K., Wahyuadianto, A., & Masrully, M. (2022). Assessing E-Learning Agility in the Indonesian Public Sector. **KnE Social Sciences,** 7(5), 471–490.

PRAHALAD, C. K. The Role of Core Competencies in the Corporation. **Research-Technology Management**, v. 36, n. 6, p. 40–47, 1993.

RAMGOPAL RATNAWAT, Competency Based Human Resource Management: Concepts, Tools, Techniques, and Models: A Review, **ResearchGate,** disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/335001418_Competency_Based_Human_Resource_Management_Concepts_Tools_Techniques_and_Models_A_Review>.

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

SOUSA, A. DE F. E .; VALADÃO JÚNIOR, V. M.. Competências gerenciais no contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de Administração. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 383–402, jul. 2013.

SOUSA, R. G. DE *et al.* O regime de competência no setor público brasileiro: uma pesquisa empírica sobre a utilidade da informação contábil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 63, p. 219–230, 2013.

SOUZA, D. L. DE .; ZAMBALDE, A. L.. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 50, n. 3, p. 338–352, jul. 2015.

SOUZA-SILVA, J. C. DE . *et al.*. Competências docentes para o ensino superior em administração: a ótica dos graduandos de três universidades da Bahia. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 86, p. 457–484, jul. 2018.

STEWART, R. **The Nature of Managerial Work**. London: Pan Books, 1984.

VARGAS, T. C. *et al*. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 2, p. 804–813, 2021.

VILLAFUERTE HOLGUIN, Jhonny Saulo et al . Enfoque de Desarrollo sostenible en perfiles profesionales: el caso de una comunidad universitaria de Ecuador. **Revista San Gregorio**, Portoviejo , v. 1, n. 48, p. 78-96, feb. 2021 . Disponivel en <http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072021000500078&lng=es&nrm=iso>. accedido en 04 feb. 2025.

4.Produto Técnico e Tecnológico- PTT

UFCG

SUPRA OMNES LUX LUCIS

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



RELATÓRIO TÉCNICO SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Discente: José Antonio Mouta Gomes
Mestrando PROFIAP/UFCG

Orientador: Verônica Macário de Oliveira, Professora Doutora, Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Sousa/PB
2025

RELATÓRIO TÉCNICO SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Relatório técnico apresentado pelo mestrando José Antonio Mouta Gomes ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Profª. Dra. Verônica Macário de Oliveira como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 04

Contexto da pesquisa 05

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 10

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 21

Referências 22

Protocolo de recebimento 23

RESUMO

Um dos principais problemas atribuídos à administração pública está relacionado à eficiência na prestação de seus serviços, que têm passado por dificuldades em promover o acesso do cidadão usuário a ações que efetivem os seus direitos. Tal problema pode ser atribuído pela permanência em uso de modelos de gestão que já não podem prover a plenitude das novas necessidades da sociedade perante o Estado. Diante disto, surge o modelo de gestão de pessoal por competências como ferramenta de atualização do serviço público, devendo as universidades serem vanguarda na experimentação deste modelo.



CONTEXTO DA PESQUISA

Este estudo se fundamenta como método pelo qual, entende-se, seriam melhor aplicados os objetivos do Plano Nacional de desenvolvimento de pessoal (Decreto 9.991, de 28 de Agosto de 2019.
Esta ferramenta do governo federal objetiva promover ações que permitam a atualização do quadro de habilidades oferecido pelos servidores públicos de forma geral, com foco prioritário nos servidores da administração pública Direta, autárquica e fundacional.

Entende-se a aplicação do modelo de gestão por competências como o melhor método pelo qual os servidores possam adquirir novas habilidades que os permitam corresponder às necessidades correntes da sociedade atual para com o serviço público, bem como atualizar e melhorar as já existentes, além de promover a socialização do conhecimento entre a equipe de trabalho.





PUBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Este trabalho pode ser aplicado em caráter integral ou modular para implementação de um modelo de gestão por competências em qualquer entidade pública, resguardadas as devidas particularidades. A aplicabilidade dependerá também da presença de maturidade institucional que favoreça a possibilidade de atualizações na metodologia de gestão de pessoal.

No referente a universidades públicas, entende-se que o trabalho é melhor aplicado inicialmente em setores de nível estratégico, que analisem quais pontos seriam melhor empregados e em quais locais, preferencialmente com o apoio de coordernações e diretórios acadêmicos.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A atual questão da implementação de modelos de gestão atualizados em instituições públicas surgiu a partir de revisão da literatura acadêmica sobre o tema, que constatou sobretudo a fragmentação das propostas de implementação do modelo de gestão por competências e a falta de estudos posteriores que permitam acompanhar o processo de implementação deste modelo, bem como colher resultados sobre o impacto gerado pela alteração do modelo de gestão nos processos internos e na qualidade do serviço prestado.

Observou-se também a falta de diálogo inter-institucional entre as entidades que constavam como objeto dos estudos, o que, somado ao já citado baixo volume de estudos sobre o tema, impede que se possa construir a partir disto um modelo geral de implementação de políticas de desenvolvimento de competências entre os servidores da instituição.

Foi percebido também, por último, a ausência de estudos de caso em universidades federais brasileiras. Estes locais merecem atenção específica, devido ao seu papel na elaboração e teste de novas teorias das mais diversas áreas do conhecimento.

Também há que se mencionar que as universidades possuem papel especial com relação à aplicação de modelos a instituições públicas, uma vez que podem ser as primeiras a obter e propagar os benefícios da implementação prática de tais teorias, bem como identificar quais erros evitar ou corrigir antes que possam afetar negativamente outros setores da Administração Pública nos quais o método seja eventualmente aplicado.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

Objetivo geral
Fornecer ferramentas diagnósticas que permitam verificar quais são as competências que a instituição visa desenvolver e/ou aproveitar de seus servidores, e a partir disto atestar a viabilidade de se aplicar na mesma um modelo de gestão baseado em competências aplicado aos processos internos.

Objetivos específicos:

1. fornecer orientações sobre a definição e mapeamento das competências que a instituição busca em seus servidores para a melhor condução dos processos internos
2. Promover a interligação entre competências e funções estratégicas por meio da identificação de competências requeridas para funções de especial importância na instituição, tornando-as catalisadoras da eficiência dos processos internos
3. Fornecer propostas de ferramentas que permitam avaliar as competências pré-existentes nos servidores, bem como o seu incremento por meio de propostas de iniciativas de capacitação.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O presente estudo apresenta um framework geral a ser aplicado de forma a implementar o modelo de gestão por competências, uma metodologia oriunda da iniciativa privada, com adaptações que permitam a sua implementação em instituições públicas.

Isto vem de acordo com o novo Plano de Desenvolvimento de Pessoas, onde estão estabelecidas diretrizes que orientam o desenvolvimento de novas capacidades individuais do quadro de servidores, assim como a atualização dos conhecimentos pré- existentes e a socialização do conhecimento entre indivíduos e setores como forma de aprimorar a prestação do serviço público.

Diante disto, devem ser tomadas atitudes pautadas em planejamento cuidadoso do que se busca desenvolver em determinado servidor ou setor da instituição, visto que os pontos positivos e negativos a serem encarados se tornam mais nítidos quanto mais objetivo for o critério pelo qual os servidores serão analisados.

A implementação do modelo pode ser facilitada no caso das entidades públicas, desde que seja promovido o diálogo inter-institucional e iniciativas de capacitação de servidores entre agências, formando redes de cooperação mútua que beneficiam à Administração Pública e a coletividade como todo.

Por fim, tão importantes quanto o planejamento e implementação do modelo de competências, é o processo de coleta de resultados e de monitoramento do desempenho dos servidores ou repartições nos quais se aplica o método, visto que a partir disto se torna possível corrigir eventuais percalços surgidos no processo de implementação, bem como auxiliar no desenvolvimento de iniciativas futuras nesta área.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Mapeamento de competências organizacionais e individuais

Para que se possa localizar e desenvolver competências entre os servidores, faz-se necessário primeiramente realizar o mapeamento de quais competências se busca. Isto ocorre de acordo com o seguinte fluxograma, descrito por Brandão e Bahry (2022).

Figura 1 - Construção de sistema de indicadores para ciclo de políticas públicas



Este diagrama apresenta o modelo básico pelo qual se identificam e se promovem competências organizacionais e individuais nos servidores. Um ponto importante levantado por Brandão e Bahry é o da identificação da lacuna entre as competências buscadas pela entidade e as apresentadas entre os servidores. Tal lacuna possui tendência de crescimento quanto mais se observa. Isto não deve ser motivo de desânimo na implementação do modelo, visto que consiste apenas em uma visão mais precisa da realidade prática e dos desafios a enfrentar.

É preciso lembrar, contudo, que a tendência de crescimento da lacuna de competências se agrava também com a falta de ações de implementação das competências originalmente mapeadas, o que sinaliza a necessidade de se buscar certa celeridade na implementação de sistemas de desenvolvimento de competências, uma vez que estas hajam sido mapeadas.

Identificação

O melhor método de identificação de competências, segundo Carbone et al (2005), consiste na construção de referenciais de desempenho. Estes, por sua parte, consistem em descrições de comportamentos e objetivos que se busca dos servidores em seu ambiente de trabalho.
Tais descrições, segundo Brandão e Bahry, devem partir de três núcleos : o primeiro consiste na descrição *strictu sensu* da atividade que se espera ver desempenhada, seguida de uma condição que indique a melhor situação na qual se espera observar o desempenho da atividade. É indicado também estabelecer um critério de execução da atividade que permita mensurar posteriormente a execução da mesma, resultando no seguinte quadro:

Quadro 1 - Exemplos de condições e critérios associados a competências.

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em considera ção as suas expectativas e necessidades

Dado o exemplo, Brandão e Bahry (2022,p.7) definem os principais erros que se deve evitar durante o processo de mapeamento, a saber:

a) Descrições muito longas e uso excessivo de termos técnicos. A descrição deverá ser a mais clara e objetiva possível.
b) Ambiguidades, como <implementa modelos de gestão bem-sucedidos em outras organizações=. É preciso que as descrições não deem margem a interpretações diferentes da visada pelo planejamento
c) Irrelevâncias e obviedades, pelo bem da concisão e precisão dos indicadores
d) Duplicidades, como <soluciona problemas de maneira criativa e original=. A descrição deve ser focada apenas em um único comportamento, critério e condição.
e) Abstrações, como <pensa o inédito=. Os descritores devem ser focados sempre na realidade prática.
f) Utilizar verbos que não indiquem ações que possam ser empiricamente observadas e mensuradas no ambiente de trabalho.

Concomitante ao estabelecimento dos descritores, deverá ocorrer uma profunda análise, por parte da equipe de planejamento, dos documentos e normas internos da entidade que permitam estabelecer quais o posicionamento estratégico desta, de modo que se saiba quais critérios deverão nortear a elaboração e aplicação dos indicadores, condições e critérios aos funcionários.

Devidamente analisados os critérios, Brandão e Bahry, em seu trabalho, analisaram uma instituição pública com autoridade equivalente a uma secretaria de Estado. Em seu trabalho, eles puderam identificar as duas competências norteadoras a seguir que, entende-se deveriam constar entre as buscadas por todos os entes da Administração Pública brasileira.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Coleta e análise de dados

Como método para atestar o *status quo* das competências presentes na repartição, o método mais indicado é a entrevista com chefes de setor, que, em razão do seu elevado conhecimento sobre o funcionamento dos servidores sob sua responsabilidade. É necessário acima de tudo objetividade para com os entrevistados quanto à descrição dos objetivos visados pelo projeto.

As perguntas, por sua vez, deverão ser claras, devendo sempre nelas constar indicação de que se deseja que o entrevistado mencione quais competências este acredita serem as mais adequadas para a consecução dos objetivos da entidade em que trabalha, assim como quais competências este pôde observar a presença ou ausência dentre o quadro de funcionários.

Uma vez realizadas, as entrevistas devem ser transcritas ou devidamente gravadas para análise posterior, dando Carbone et al. (2005) especial valor à análise interpretativa dos dados, com vistas a identificar indicativos que tenham permanecido subentendidos .

Outra ferramenta de análise apontada por Brandão e Bahry é o questionário. Esta ferramenta, por sua natureza mais impessoal, se encontra mais adequada para pesquisas em maior escala, a exemplo das realizadas com todos os servidores presentes em uma entidade ou com um de seus setores.

A natureza dos dados obtidos também difere do outro método, visto que a aplicação de questionários resulta em um conjunto de dados estatísticos, como resultado da generalidade e impessoalidade de suas abordagens, ao contrário da entrevista, que permite a coleta de opiniões subjetivas a respeito do tema em estudo.

Quanto ao formato das questões, ainda que possuam caráter impessoal por sua própria natureza, ainda assim podem permitir a obtenção de certo grau de subjetividade nas respostas, desde que elaboradas corretamente.

Para realizar esta proposta, Brandão e Bahry apresentam dois modelos a serem seguidos, o da escala de Osgood, que utiliza adjetivos de sentidos opostos nos seus extremos, e dentre eles estabelece uma gradação numérica, e a de Likert, onde são atribuídos qualificadores para todas as alternativas possíveis, como demonstrado nos modelos abaixo:

Modelo 1: Por favor, considerando os atuais objetivos da organização em que você trabalha, assinale um número de UM a SEIS, na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada uma das competências relacionadas a seguir. Lembre-se: quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, **menor** o grau de importância da competência, e quanto mais próximo do número 6 você se posicionar, **maior** o grau de importância.

Competências	Escala – Graus de Importância		
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor.	Nem um pouco importante	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	Extremamente importante
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	Nem um pouco importante	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	Extremamente importante

Fonte: Brandão (1999), com adaptações.

Modelo 2: Por favor, considerando os atuais objetivos da organização em que você trabalha, assinale um número de UM a CINCO, nos parênteses à direita dos itens, utilizando a escala abaixo para indicar o quão importante você considera as competências a seguir relacionadas. Escala: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante.

Competências	Graus de importância
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor.	( )
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	( )

Cruzamento de competências exigidas e existentes

Uma vez colhidos e analisados os dados que estabeleçam as competências existentes nos servidores, bem como o mapeamento das competências requeridas pela entidade para a consecução de seus objetivos, faz-se necessário cruzar os dados para estabelecer quais competências já se encontram desenvolvidas e prontas para uso, e quais precisam ser desenvolvidas ou obtidas a partir de novos servidores.

Uma excelente ferramenta que permite realizar este cruzamento é a análise SWOT. Ela consiste em uma importante ferramenta de análise do conjunto de habilidades de determinado funcionário ou setor, que são contrastadas com fatores adversos tanto internos (relativos ao funcionamento do departamento), quanto externos (relativos às relações com outros setores, ou entidades ou aos usuários do serviço).

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Quanto ao conceito, análise SWOT consiste em uma análise baseada na análise de quatro fatores: sendo eles as forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), sendo estes classificados em positivos e negativos, externos e internos. Analisemos agora as partes componentes da análise, e como estas se relacionam com um modelo de competências.

As forças são um fator interno positivo, consistindo nas capacidades preexistentes da entidade que apresentam um bom desempenho. Quando se fala de competências, constariam entre as forças as competências já identificadas como existentes e em pleno uso, que se tornam pontos fortes que o servidor ou seu setor já trazem para a coletividade.

Fraquezas, por outro lado, são fatores negativos internos, e são compostas pelos aspectos internos que se encontram aquém do esperado para o indivíduo ou grupo ora em análise. Em um modelo de gestão por competências, as fraquezas seriam as competências que se encontram inexistentes ou em grau de desenvolvimento abaixo do esperado. E a partir da identificação de fraquezas que se pode estabelecer planos de ação com vistas a corrigi- las e convertê-las em forças.

Oportunidades são fatores externos positivos, sendo resultado do cruzamento de fatores internos e externos que expõem possibilidades de melhoria da situação corrente. Na iniciativa privada, este aspecto é parte essencial do planejamento estratégico dos processos internos, visto que visa corrigir erros que estejam comprometendo a competitividade da empresa.

No setor público, por outro lado, ainda que na maioria dos casos não se possa falar de competição da forma como esta se apresenta nas empresas privadas, a análise do aspecto das oportunidades é uma forma útil de se planejar ações que permitam equilibrar o cumprimento efetivo de diretrizes estabelecidas por órgãos de controle ou hierarquicamente superiores com o rol de competências identificado e as particularidades regionais experienciadas pelo setor no exercício de suas funções.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Por fim, temos as ameaças como fator negativo externo. Sua diferença primordial em relação às fraquezas está justamente no aspecto da externalidade, o que geralmente impõem situações imprevisíveis ou fora do controle da gestão interna da entidade.

Este fator normalmente costuma ser relegado ao segundo plano quando se fala de instituições públicas, dadas as particularidades que conferem a este meio uma estabilidade e segurança muito maior que a iniciativa privada em diversos aspectos, a exemplo da estabilidade do emprego, já que servidores efetivos possuem direitos próprios que os protegem de situações de dispensa repentina, salvo exceções, e das receitas para custeio, pois dotações orçamentárias possuem valor geralmente constante e quaisquer variações de grande monta costumam ser planejadas e previstas com bastante antecedência, o que garantiria tempo o suficiente para as correções de curso necessárias.

Ainda assim, não é sábio ignorar o fator das ameaças, visto que elas não se tornam inexistentes no setor público, mas surgem de outros lugares, a exemplo da ascenção ao poder de governos com objetivos político-administrativos que apresentem grande diferença em relação ao que normalmente costuma se vivenciar, o que pode determinar grandes mudanças na organização e funcionamento da máquina pública. Diante disto, o desenvolvimento de competências se apresenta como uma alternativa que facilita a atualização de conhecimentos e adaptação dos servidores a quadros de circunstâncias adversos.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Ações de desenvolvimento

Identificadas as competências e cruzadas as mesmas com os aspectos internos e externos da entidade, resta agora realizar ações que permitam desenvolver e atualizar as competências individuais e coletivas de forma a garantir o aumento da eficiência dos trabalhos.
Serão descritas a seguir algumas propostas de ação a serem adotadas, valendo ressaltar que o rol descrito não é exaustivo, muito menos impositivo, cabendo aos responsáveis pela gestão de pessoal observar quais ferramentas são mais viáveis e efetivas para desenvolver competências dos servidores.

Capacitação contínua

A adoção de medidas de capacitação continuadas visam não só promover a aquisição de novos conhecimentos pelos servidores, mas também o polimento de habilidades já existentes, de maneira a conservar o servidor sempre atualizado com as maneiras mais eficientes de realizar o seu trabalho.

Dentre as maneiras pelas quais é possível realizar isto temos inicialmente a promoção de cursos presenciais e online. Esta é a melhor maneira de se disseminar e atualizar novos conhecimentos e técnicas entre os servidores, permitindo não só a manutenção dos trabalhos da entidade em eficiência total, como também em contrapartida incrementando o currículo dos servidores por meio da concessão de certificados de conclusão.

A disseminação das novas tecnologias de transmissão ao vivo veio facilitar ainda mais a propagação desta ferramenta, permitindo alcançar volumes muito maiores de pessoas e permitindo que a formação seja feita com maior comodidade e no ritmo que o servidor desejar.

Se por um lado cursos fornecem excelente capacitação teórica, a participação em workshops e oficinas práticas vem oferecer a oportunidade aos servidores de aplicar conhecimentos adquiridos, agilizando desta forma a implementação de técnicas no ambiente de trabalho por meio de sua prática em ambientes controlados, onde eventuais erros comuns ao processo de aprendizagem não prejudicariam os trabalhos diários.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Ambos estes aspectos podem ser catalisados por meio de parcerias firmadas com o poder público, o que já é facilitado quando falamos de instituições públicas. Como exemplo disto estão parcerias que podem ser fimadas com órgãos como a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), que possuem como objetivo justamente o fornecimento de cursos destinados à capacitação de funcionários públicos.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

O Plano de Desenvolvimento individual (PDI) consiste em uma ferramenta de progressão de pessoal que, como o próprio nome diz, está focada no servidor individualmente, e que estabelece caminhos customizados para que este desenvolva seus talentos e os integre ao ambiente de trabalho.

Tal plano consiste na aplicação prática do método de gestão por competências, uma vez que parte do mapeamento preciso das competências ofertadas pelos indivíduos e do cruzamento destes dados com os objetivos institucionais e competências visadas pela entidade, o que fornece insumos que permitam estabelecer planos de progresso customizados para cada funcionário, de modo a enfatizar e integrar talentos individuais que este possua.

Para a formação de um bom PDI, faz-se necessário seguir os seguintes passos:

1- Definição de objetivo= Consiste na definição, por meio de colaboração entre o servidor e a gestão, dos objetivos que este busca alcançar na carreira, devendo o objetivo cumprir três requisitos: provocar maiores impactos positivos na carreira do servidor; provocar tais efeitos em um prazo razoável e ser atraente o bastante para que o servidor o vise

2- Estabelecimento de metas- As metas estabelecidas para o plano devem ser realistas e objetivas, fornecendo sempre resultados palpáveis na carreira do servidor. Diante disso, deve ser realizada uma microanálise SWOT do servidor, com este definindo os pontos fracos a serem corrigidos e fortes a serem aprimorados. Também se analisará situações pessoais e profissionais externas ao indivíduo que possam ajudar ou atrapalhar na consecução dos objetivos

3- Elaboração de plano de ação- Estabelecerá os passos a serem adotados para o incremento na carreira do servidor. Sua duração é de idealmente 3 meses a um ano e conterá os objetivos visados pelo servidor, as ações que deverá tomar para cumpri-los, um cronograma com prazos razoáveis para o cumprimento dos passos, os recursos a serem empregados para a realização disto e por fim a presença de indicadores que permitam monitorar o progresso do servidor durante este plano.

4- Monitoramento- O andamento do PDI deve ser sempre acompanhado por pessoal da gestão, de modo que este possa auxiliar o servidor com os desafios que possam ocorrer durante o processo.

5- Ajustes- O PDI não é uma unidade estática nem estanque, podendo ser ajustado de acordo com as necessidades e feedback oferecidos pelo servidor, ou por mudanças organizacionais que a entidade possa vivenciar.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Reconhecimento e Valorização

É de conhecimento geral em administração que o servidor desempenha suas funções com muito mais afinco quando percebe que tem mais a ganhar por fazê-lo do que apenas a respectiva remuneração. Dito isto, entende-se que uma excelente maneira de tornar o desenvolvimento de competências algo mais atrativo ao quadro de servidores é a oferta de incentivos e recompensas por fazê-lo.

Dentre estes incentivos, está a oferta de bônus salariais aos servidores que melhor cumprirem o plano de desenvolvimento de suas competências. Contudo, vale ressaltar que medidas de valorização e reconhecimento vão muito além da mera adição monetária.

Medidas adotadas neste sentido devem visar garantir ao servidor que cumpre com os objetivos uma valorização maior do que apenas salarial, devendo promover o reconhecimento pelo esforço desprendido por este e os serviços prestados para a entidade e a coletividade dos usuários do serviço, além de situá-lo como exemplo a ser seguido pelos demais colaboradores, garantindo assim uma busca geral pela consecução dos objetivos institucionais, o que beneficia a sociedade como todo.

Gestão de desempenho e carreira

Tendo sido feito o mapeamento, e adotadas as medidas pelas quais se pretende desenvolver as competências dos servidores, faz-se necessário realizar uma mensuração do quanto as referidas competências foram desenvolvidas e aplicadas ao ambiente de trabalho.

Dos diversos modos pelos quais isto pode ser feito, há especial destaque pelo método de avaliação por competências, visto que se atém ao modelo previamente descrito, consistindo em sua etapa <final=.

Há ênfase nas aspas na última palavra descrita anteriormente, pois é preciso lembrar que o processo de desenvolvimento de competências é um processo contínuo e, portanto, sem final definido, visto que sempre haverá inovações em teorias e técnicas que podem ser incorporadas pelo quadro de servidores, com vistas a melhorar a eficiência e qualidade dos serviços prestados.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Avaliação de desempenho por competências: elementos essenciais

Como o próprio nome deixa subentendido, o principal elemento a ser analisado pela avaliação por competências, são as características individuais ou coletivas apresentadas pelos servidores da entidade, quando comparadas com o que se espera inicialmente. As seguintes competências são listadas como relevantes para o processo de avaliação segundo o site Feedz, que oferta materias focados na gestão de RH:

- **Gestão de Pessoas**

1. Treinamento e desenvolvimento 2. Gerenciamento de desempenho
3. Coaching e mentoria
4. Trabalho em equipe

- **Desenvolvimento pessoal**

1. Compromisso com a empresa 2. Pensamento estruturado
3. Progressão na carreira

- **Liderança**

1. Gestão estratégica
2. Planejamento futuro
3. Persuadir e influenciar a equipe
4. Gestão de mudanças

- **Comunicação**

1. Compromisso com a excelência do cliente
2. Trabalho colaborativo
3. Relacionamento com o cliente
4. Aprendizagem social e emocional
5. Técnicas persuasivas 6. Habilidades de escrita
7. Habilidades de fala e escuta

- **Raciocínio lógico**

1. Tomada de decisões 2. Abordagem metódica
3. Identificar padrões
4. Pesquisa
5. Resolução de problemas

- **Competências transferíveis**

1. Engenhosidade
2. Confiabilidade
3. Redução de estresse
4. Princípios morais e padrões éticos 5. Planejamento
6. Organização

- **Competências Técnicas**

1. Pensamento criativo
2. Capacidades técnicas
3. Conhecimento de informática 4. Gerenciamento de dados
5. Conhecimento do programa 6. Políticas e planejamento

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

É preciso recordar, entretanto que este rol não é exaustivo, e nem obrigatório. É papel da equipe de gestão de pessoal estabelecer quais competências deverão ser desenvolvidas no ambiente de trabalho a partir do processo de mapeamento institucional, realizado no início da implementação do modelo.

Definidas as competências, é necessário avaliar a sua aplicação. Para tal, deve-se reduzir as ações exigidas a frases simples e objetivas, as chamadas declarações de desempenho. Para sistematizar as respostas obtidas, pode-se usar como resposta um sistema de resposta binária (sim/não), ou fazer uso dos sistemas de gradação empregados anteriormente durante o processo de mapeamento de competências.

Segue abaixo um exemplo de declarações de desempenho que podem ser usadas:

Exemplos de declaração de desempenho:

- Chega no trabalho pontualmente e segue instruções, políticas e procedimentos;
- Cumpre padrões de produtividade, prazos e cronogramas de trabalho;
- Permanece focado nas tarefas, apesar das distrações e interrupções;
- Faz o melhor uso do tempo e recursos disponíveis;
- Equilibra a qualidade do trabalho com o cumprimento de prazos;
- Não dá desculpas para erros ou problemas; reconhece e corrige erros;
- Não coloca a culpa em outros por não atender às expectativas;
- Aceita a responsabilidade pessoal pela qualidade e pontualidade do trabalho.

Quanto a condução, o avaliador buscará realizar um cruzamento de dados entre as competências originalmente exigidas e as obtidas, tendo em mente o investimento realizado pela entidade para promover o desenvolvimento das competências.

Durante o processo de avaliação, é muito importante que o gestor atente para o modelo de avaliação que está sendo usado. O desenvolvimento por competências busca implementar conhecimentos e comportamentos entre os servidores, sendo os indicadores apontados diferentes do que estaria presente em uma avaliação voltada a analisar apenas o cumprimento de metas ou cotas.

Tendo isto em mente, em um exemplo hipotético de avaliação, em um modelo onde não se avaliam competências, haveria que se falar, por exemplo, que o objetivo da declaração não foi cumprido pois determinado servidor apresentou crescimento de 9% em determinado indicador, quando o originalmente esperado era de 12%.

Por outro lado, uma avaliação por competências observaria os mesmos elementos e concluiria que a meta não foi alcançada, porém apontando para quais competências o funcionário falhou em desenvolver, o que por si abre um leque de opções de desenvolvimento para que se possa sanar o problema.

Trata-se, com isso, de um método que, em vez de apenas apontar culpados e constrangê-los, identifica com precisão as raízes do problema e promove diálogo e acordo entre o servidor de nível operacional e a gestão de pessoal, garantindo que se alcance um compromisso com o desenvolvimento de competências que contribuam para incrementar o desempenho do quadro de servidores como um todo.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

José Antonio Mouta Gomes

Graduado em Direito pela Universidade Federal de Campina Grande/PB. (2021) Especialista em Direito do Trabalho e Previdenciário pela UniAmérica Centro Universitário (2023); Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFCG).
Lattes: http://lattes.cnpq.br/7513215683795367 E-mail: joseantonio.m.gomes@outlook.com

Verônica Macário de Oliveira

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Campina Grande (2002); Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (2007); Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE (2014); Pós-Doutora em Administração (PPGA/PUC Minas).
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5942955873045875 E-mail: veronicamacario@gmail.com

Data

Julho de 2025



REFERÊNCIAS

BRANDÃo, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão baseada em competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade de Brasília, Brasília

Análise SWOT. Disponível em: https://asana.com/pt/resources/swot-analysis. Acesso em 23 de Junho de 2025

Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDI). Disponível em: https://www.feedz.com.br/blog/pdi/

Avaliação de desempenho por competências. Disponível em : https://www.feedz.com.br/blog/exemplos-de-avaliacao-de-desempenho-por- competencias/#O_que_e_uma_avaliacao_de_desempenho_por_competencias

BRASIL. **Decreto 9.991 de 28 de Agosto de 2019.** Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm

BRASIL. Guia de implementação de checklist com indicadores institucionais. Disponível em https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66336/3/Guia_para_Elaboraçao_de_Indicadores_de_Processos.pdf

Tabela de Alinhamento função-competência. Disponível em:https://blog.convenia.com.br/matriz-de-competencias/

Roteiro de entrevista baseado em competências. Disponível em: https://www.acessarh.com.br/conteudos/arquivos/163216006120210920.pdf

BRASIL. Relatório-síntese de competências específicas. Disponível em: https://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/02/IA-CM-Relatorio-Competencias-Especificas-CGDF-1.pdf

Indicadores de desemprenho. Disponível em: https://factorialhr.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-exemplos/#:~:text=Checklist%20para%20criar%20os%20indicadores,Acompanhe%20regul armente.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Programa de Mestrado em Administração Pública (PROFIAP) Universidade Federal de Campina Grande

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado <título do PTT=, derivado da dissertação de mestrado <título da dissertação=, de autoria de <nome do(a) mestrando(a)=.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Campina Grande

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um <mencionar uma das 12 possibilidades admitidas pela Capes para a área 27= e seu propósito é propor um framework modular para aplicação do modelo de gestão por competências em universidades públicas. Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço <registrar o e-mail institucional da Coordenação=.

Cidade, UF

_____

de

_____

de 20

_____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

5.Conclusões

A partir da realização dos estudos no campo teórico e da construção de ferramentas voltadas para a realidade prática do serviço público, foi possível alcançar duas conclusões sobre a gestão por competências no serviço público brasileiro, relativas aos campos teórico e prático.

No aspecto teórico, o estudo bibliométrico apontou que, mesmo em plataformas que indexam publicações e artigos de todo o mundo, o que se pôde verificar foi que, apesar de sua relevância,não só há um número muito reduzido de pesquisas publicadas sobre o tema, como também estas se encontram fragmentadas, dizendo respeito apenas aos seus casos específicos e sem promover diálogo com publicações preexistentes.

Entende-se que esta fragmentação pode ser resultado da inexistência de modelos e *frameworks* modulares, que forneçam bases comuns para propostas de implementação da gestão por competências, ao mesmo tempo que permitam modificações relativas às circunstâncias particulares às entidades onde serão aplicadas. Desta forma, há a recomendação de repetição de metodologias experimentais em mais entidades públicas, visto que a extensão da Administração Pública brasileira fornece grande número de quadros circunstancias passíveis de análise, com vistas a obter soluções para desafios comuns, ao passo que se verifica quais situações são particulares a cada caso observado.

No campo prático, os resultados do estudo teórico inspiraram a produção de um relatório técnico, que reúna as bases para implementação da gestão por competências, o que resulta não só na criação de novos casos para acompanhamento e estudo por parte de acadêmicos (resolvendo assim o problema teórico), como também forneça subsídios para que os gestores de pessoal possam dar os primeiros passos para a criação de um modelo a ser aplicado, gerando assim conformidade com as diretrizes que determinam a implementação de novas metodologias de gestão de pessoal.

Dito isto, torna-se necessário ressaltar o fato de que a gestão por competências é um modelo organizacional nascido na iniciativa privada, e pensado levando em conta as realidades e desafios desta. Muito embora os estudos de caso demonstrem a possibilidade de implementação deste modelo no setor público, é preciso lembrar que este possui seus próprios desafios e particularidades, que devem ser sempre levados em conta quando da adaptação do modelo a esta realidade.

Desta forma, entende-se, poderá ser obtido melhor aproveitamento dos conhecimentos teóricos e vivências práticas dos servidores públicos, ao passo que é fornecido a eles incentivo para constante atualização das habilidades existentes e obtenção de novas, além da socialização do conhecimento entre os servidores de cada setor, que somada ao diálogo inter-setorial, permitirá a agilização da prestação do serviço público, fornecendo desta forma uma resposta adequada aos anseios da sociedade perante o Estado.

6.Bibliografia

PENA BRANDÃO, H.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, n. esp., p. 160-177, 2022.
DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. . São Paulo: Atlas. . Acesso em: 04 set. 2025. , 2004
FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, n. esp., p. 183-196, dez. 2001
MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." The American psychologist, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.
RODRIGUEZ, Donna; PATEL, Rita; BRIGHT, Andrea; GREGORY, Donna; GOWING, Marilyn K. Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. Human Resource Management, v. 41, n. 3, p. 309–324, set. 2002.
STEWART, R. The Nature of Managerial Work. London: Pan Books, 1984.
KVAS, Andreja; SELJAK, Janko; STARE, Janez. The Use of Competency Models to Assess Leadership in Nursing. Iranian Journal of Public Health, Teerã, v. 42, n. 9, p. 988–995, set. 2013.
da SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira de. *A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167–183, jan. 2014.
VARGAS, T. C..; LINHARES, F. da S.; GUEDES, T. V.; CERNICCHIARO, L. E. M..; OLIVEIRA, A. D. de; CANTINI, E. Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação , [S. l.], v. 7, n. 2, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i2.878