

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

ISABELLA NUNES DOS SANTOS PEREIRA DA SILVA

Bananeiras
Maio de 2025

ISABELLA NUNES DOS SANTOS PEREIRA DA SILVA

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof.^a Dra. Raissa Dália Paulino

Bananeiras

Mai de 2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

S586i Silva, Isabella Nunes Dos Santos Pereira da.
A implementação da Gestão por Competências na
organização pública. / Isabella Nunes Dos Santos
Pereira da Silva. - Bananeiras, 2025.
49 f. : il.

Orientação: Raissa Dália Paulino.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Gestão por Competências. 2. Organização Pública.
3. Administração pública. 4. Eficiência. I. Paulino,
Raissa Dália. II. Título.

UFPB/CCHSA/BSMSV

CDU 35 (043)

“Dedico este trabalho aos meus pais, Dinho e Isabel pela construção de um lar harmonioso e de muita fé. Agradeço, pelo cuidado e incentivo na minha trajetória acadêmica. Amo vocês!”

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha trajetória acadêmica.

Em especial agradeço aos meus pais, Dinho e Isabel que são a base dos meus ensinamentos com pessoa, sempre fazendo o possível para estar alcançando meus objetivos.

Agradeço a minha orientadora Raissa Dália Paulino, pelo auxílio durante o desenvolvimento desse trabalho de conclusão de curso, com sua paciência e gentileza no compartilhamento de seus conhecimentos.

De modo especial, agradeço a Gabriel, as minhas amigas Carolina Cadete, Maria José, Carolina de Amorim, Tainara Raissa e colegas de turma, que estiveram nessa jornada ao longo da minha graduação.

Agradeço, aos meus professores, em especial Dra. Camila Cristina tive a oportunidade de ser monitora e a todos os funcionários que fazem parte da Universidade Federal da Paraíba, campus III.

"Administrar é prever o futuro, organizar o presente e aprender com o passado." (Henri Fayol)

RESUMO

Essa pesquisa tem como finalidade apresentar o processo de implementação da Gestão por Competências na organização pública, através de um levantamento teórico relacionado ao tema. O estudo identifica as etapas deste modelo de gestão e revisa os principais desafios de sua execução na administração pública no Brasil. A Gestão por Competências se revela como uma estratégia no desenvolvimento dos servidores no meio organizacional, visando melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade. A pesquisa bibliográfica explorou os conceitos de competência, o modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), as etapas da aplicação da Gestão por Competências e as particularidades da administração de pessoas no setor público, buscando entender de que forma essa abordagem pode contribuir para a modernização e a otimização da administração de pessoas nas instituições públicas. A aplicabilidade do modelo de Gestão por Competências na administração pública tem por objetivo a modernização, focando no desenvolvimento da eficiência e da qualidade dos trabalhos realizados no âmbito público. Como resultados desse estudo foram identificadas as etapas para implementar esse modelo e os principais desafios, como resistência à mudança dos gestores e falta de investimento para a aplicação eficiente da gestão voltada às competências. Recomenda-se para trabalhos futuros pesquisas empíricas e comparativas para compreender a aplicação do modelo de gestão com base nas competências no contexto da administração pública no Brasil.

Palavras-chave: Gestão por Competências, Organização Pública, Administração Pública, Eficiência, Desenvolvimento de Servidores.

ABSTRACT

This research aims to present the implementation process of Competency-Based Management in the public organization, through a theoretical survey related to the topic. The study identifies the stages of this management model and reviews the main challenges of its execution in public administration in Brazil. Competency-Based Management reveals itself as a strategy for the development of civil servants in the organizational environment, aiming to improve the quality and efficiency of services provided to society. The bibliographic research explored the concepts of competence, the KSA model (Knowledge, Skills, and Attitudes), the stages of applying Competency-Based Management, and the particularities of people management in the public sector, seeking to understand how this approach can contribute to the modernization and optimization of people management in public institutions. The applicability of the Competency-Based Management model in public administration aims at modernization, focusing on the development of efficiency and quality of work carried out in the public sphere. The results of this study identified the steps to implement this model and the main challenges, such as resistance to change from managers and lack of investment for the efficient application of competency-based management. For future work, empirical and comparative research is recommended to understand the application of the competency-based management model in the context of public administration in Brazil.

Keywords: Competency-Based Management, Public Organization, Public Administration, Efficiency, Server Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Gestão por Competências	24
Figura 2: Evolução da do Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas	29
Figura 3: Etapas da Implantação da Gestão da Capacitação por Competências	35
Figura 4: Matriz analítica parcial dos fatores intervenientes	42

SUMÁRIO

1 CONTEXTUAIZAÇÃO	12
1.1 Questão-problema	14
1.2 Objetivo geral	15
1.3 Objetivos específicos	15
1.4 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEORICO	17
2.1 Conceito de competência	17
2.2 Modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)	18
2.2.1 Componentes das Competências	19
2.3 Tipo de Competências	21
2.4 Competência Gerencial	22
2.5 Competências na organização pública	23
2.6 Gestão por Competências	24
2.7 Etapas do processo de Gestão por Competências	26
2.7.1 Mapeamento de competências	26
2.7.2 Desenvolvimento de competências	27
2.7.3 Avaliação de competências	27
2.8 Aspectos históricos da Gestão por Competências no setor público	28
3 METODOLOGIA	31
3.1 Método de coleta de dados	31
3.2 Critérios de seleção das fontes	32
3.3 Limitação de pesquisa	32
4 ANALISE E RESULTADOS	34
4.1 Etapas para a implantação da Gestão por Competências	34
4.2 Mapeamento de competências	36
4.2.1 Análise documental	37
4.3 Diagnóstico das competências	39
4.4 Casos de implementação	39
4.4.1 Ministério da agricultura, pecuária e Abastecimento (MAPA)	40
4.4.2 Universidade Federal do Pará (UFPA)	40
4.5 Desafios da implementação da Gestão por Competências no setor público	41
4.5.1 Fatores estruturais	42

4.5.2 Fatores políticos	42
4.5.3 Fatores sistêmicos	43
4.5.4 Fatores das relações humanas	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
5.1 Conclusão do capítulo.....	44
5.2 Limitações do estudo	45
5.3 Recomendações para estudos futuros.....	45
REFERÊNCIAS	47

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O desempenho eficiente de uma organização está solidificado no alinhamento estratégico dos colaboradores aos objetivos da instituição. Assim, a gestão por competência tem seu foco na melhoria constante, no rendimento individual e organizacional, tendo em vista que algumas competências são necessárias para emparelhar com as metas estabelecidas. Dutra (2001) sustenta que a Gestão por Competências abrange distintos aspectos, começando pelos conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos, que são instalados naquela esfera que pode influenciar a eficiência dos profissionais inseridos no âmbito organizacional.

Desse modo, a gestão pública brasileira enfrentou inúmeras adversidades, por seu modelo de administração profuso e burocrático, ocasionando insuficiência dos serviços básicos e impasses da eficiência entre os servidores (Penna, 1980). Conforme Bresser-Pereira (1996), o remanejamento dos processos administrativos, que antes visava ao gerenciamento mais tradicional, passou a direcionar suas atividades na questão dos resultados de suas atividades, na eficiência dos trabalhos e na descentralização dos setores. Desse modo, a Gestão por Competências foi implementada como um modelo estratégico de conformidade em relação aos objetivos da instituição.

No cenário de modernização administrativa do setor público, a Gestão por Competências tem o papel de desenvolver as habilidades individuais dos funcionários, com base nos objetivos que a instituição almeja alcançar. Dessa forma, a aplicação da estratégia visa ao progresso dos servidores em suas atividades diárias, com foco na eficiência e na qualidade das tarefas realizadas. Logo, o alinhamento estratégico é importante para o desenvolvimento de uma boa gestão no processo administrativo. Para Carbone (2006), as organizações públicas precisam interpretar as incapacidades da instituição para direcionarem as principais soluções, buscando minimizar de maneira eficiente a prestação de serviços à sociedade.

A melhoria dos serviços públicos, para Fleury e Fleury (2004), está diretamente relacionada ao investimento da organização em competências e habilidades individuais, que impactam positivamente a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição. Assim, quando o foco está no desenvolvimento do profissional inserido na organização, os resultados positivos são notados durante as análises dos trabalhos executados pelos servidores.

Nesse formato, a Gestão por Competências visa oportunizar o avanço do indivíduo em conhecimentos técnicos, psíquicos e intelectuais e durante a implementação dessa estratégia de gestão o enfoque é na qualidade de entrega dos serviços e os resultados com relação à satisfação dos servidores dentro da instituição.

A organização pública tem em seus princípios constitucionais a eficiência como foco para a execução de atividades de ofício público, trabalhando sempre no padrão burocrático e visando à função principal que é atender as demandas da população. Bresser-Pereira (1996) com base nos seus estudos, sintetiza a questão de avaliar a redução de custos e sua importância no desenvolvimento das competências individuais com a finalidade de mapear as habilidades e comportamentos individuais, a fim de identificar o funcionamento eficiente dos recursos internos da instituição.

Ao trabalhar a valorização do indivíduo dentro de uma organização, o principal enfoque é nos resultados das tarefas realizadas pelo funcionário. Segundo Dutra (2001), o reconhecimento individual das atividades feitas dentro do âmbito organizacional pode influenciar na eficiência do trabalho e no contínuo crescimento dos servidores na instituição. Dessa forma, o desenvolvimento de pessoas promove efeitos positivos no desempenho dos processos administrativos, solidificando um alinhamento com os objetivos da organização.

A gestão pública brasileira, apesar de muitas mudanças que ocorreram nas últimas décadas, enfrenta desafios para a aceitação e os investimentos para implementar Gestão por Competências na administração pública. Tem-se um formato de gestão tradicional, sem notáveis inovações no gerenciamento das competências e habilidades individuais, e a falta de implementação de avaliação institucional no desempenho dos servidores, principalmente no quesito de investimentos em recursos e na capacitação dos profissionais do setor público para trabalhar nesse modelo de gestão (Carbone, 2006).

Carbone diz que:

Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte da pessoa, de uma combinação de recursos. E a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência (Carbone, 2006, p.77).

A falta de capacitação de muitos servidores impacta diretamente na administração pública, uma vez que muitos não passam por treinamentos para atuar em seus cargos de forma eficiente e a limitação de investimentos para a aplicação de ferramentas estratégicas interfere no rendimento do ambiente organizacional, deixando de trabalhar as demandas de cada setor (Dutra, 2001).

Os órgãos públicos ainda têm uma visão voltada para o processo interno, deixando de focar nos impactos que os resultados têm na sociedade (Carbone, 2006) e a falta de

profissionalização e o alinhamento dos objetivos organizacionais, torna uma administração rígida sem trabalhar o lado humano e suas habilidades.

Fleury e Fleury (2004) mostram que em relação à modernização dos setores e aos processos administrativos muitos desafios são apontados, principalmente na questão de confiabilidade de informações de servidores e à ética dentro as autarquias, dado que muitas fundações necessitam de segurança a respeito das informações fornecidas entre os servidores e a sociedade civil. Logo, com relação à transparência das ações públicas é importante o servidor compreender o seu papel no âmbito da instituição, e que as ações estejam alinhadas ao objetivo da organização.

Assim, a Gestão por Competências tem um papel importante numa organização que busca a eficiência e o desenvolvimento contínuo institucional em seu meio interno, promovendo a construção das habilidades e conhecimentos de cada pessoa que está inserida no âmbito organizacional, a fim de atingir as habilidades, as atitudes e os conhecimentos técnicos que condizem com o objetivo geral da instituição pública.

1.1 QUESTÃO-PROBLEMA

Na prática, as organizações públicas pouco trabalham de fato a Gestão por Competência no processo interno com os servidores, com isso foi desenvolvido a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) para assegurar as atividades realizadas pelos servidores na organização pública. Além disso, existem fatores que inibem a aplicação eficiente da gestão por competências, outro ponto é a escassez de recursos, a burocratização dos processos, necessidade de transparência e eficiência, tornando a Gestão por Competências uma ferramenta essencial para superar essas barreiras (Fleury; Fleury, 2001).

No processo administrativo muitos impasses impedem a aplicação eficiente para o mapeamento dos trabalhos de cada funcionário dentro das instituições públicas do país. O modelo da administração pública brasileira é trabalhado em um modelo burocrático, com normas e atribuições específicas para aplicações corretas de cada função dentro de uma organização pública, que seu foco é na eficiência organizacional (Dutra, 2001).

No meio administrativo, a Gestão por Competências tem o papel de mapear o funcionamento individual de cada pessoa em um ambiente organizacional e sua metodologia de análise tem foco em resultados melhores individual e coletivamente da instituição. Desse modo, o desempenho de cada colaborador deve estar alinhado com o objetivo geral da

organização que faz parte para a promoção da qualidade dos serviços exercidos pelos servidores públicos (Carbone, 2010).

Diante da modernização administrativa, é notório observar a busca por resultados e a eficiência das instituições públicas na entrega dos seus serviços e processos internos. Logo, muitas mudanças dos setores vêm tornando a administração pública mais humana, alinhada na busca de validações nos desempenhos dos funcionários e seus serviços prestados à sociedade (Bresser-Pereira, 1996).

Assim, a Gestão por Competências vem ganhando destaque nas últimas décadas no âmbito das organizações públicas, de modo que este estudo tem a seguinte questão-problema: “De que modo, a Gestão por Competências é implementada na organização pública?”.

1.2 OBJETIVO GERAL

Apresentar, por meio de um levantamento teórico, a implementação da Gestão por Competências na organização pública.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as etapas da Gestão por Competências na organização pública.
- Compreender quais os desafios da implementação da Gestão por Competências na administração pública.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Com novas medidas da administração no setor público, a eficiência e o desenvolvimento da gestão de qualidade mais humanizada em seus serviços prestados à sociedade, enfrentam desafios para colocar em prática uma gestão voltada às competências dos servidores públicos em uma instituição. Dutra (2001) ressalta que a Gestão por Competências está relacionada à uma abordagem estratégica alinhada as habilidades individuais e necessidades dos serviços prestados à sociedade.

O funcionário tem a obrigação de ser coerente e legal diante as suas atividades exercidas dentro da organização pública. Bresser-Pereira (1998) diz que os desafios estão na questão do modelo gerencial dos servidores, já que o processo de contratação é diferente das empresas privadas. Dessa maneira, um dos principais entraves na aplicação de novas

ferramentas de gestão no setor público é a resistência às mudanças na administração dos processos internos.

Para aplicar novas estratégias de gestão na organização pública é importante identificar o desempenho dos funcionários e conhecer como a instituição se comporta diariamente em suas ações a população. Segundo Fischer (2002), o papel da Gestão por Competências tem o foco na identificação e nas habilidades que são necessárias para os objetivos organizacionais serem alcançados, sendo importante identificar cada competência do servidor que faz parte da instituição, com o intuito de otimizar os trabalhos e gerar melhores resultados nas atividades individuais.

Motta (2013) aborda a importância do desenvolvimento das competências no ambiente de trabalho e o seu papel no desempenho organizacional. Diante disso, para a mudança em um ambiente que a intenção é melhorar o desempenho dos servidores torna-se necessária a adoção de implementação, capacitação e avaliação dos resultados.

As perspectivas do desempenho organizacional no setor público estão relacionadas na implementação de ferramentas estratégicas no gerenciamento das atividades executadas dentro da instituição. A modernização do setor público trouxe mudanças nas perspectivas de como atuar com os seus serviços oferecidos à população, transformando o processo administrativo e produtividade dos servidores. Pollitt e Bouckaert (2017) consideram a eficiência como foco principal de uma boa administração, através de práticas de gestão e controle de atividades cada vez mais modernas, criando uma imagem da população a respeito da gestão pública mais eficiente e capacitada na prestação de seus serviços.

O aumento da competitividade nas organizações públicas, geram impactos na entrega dos serviços pelos funcionários, exercendo uma cultura da busca pela eficiência e mais produtividade. Campos (2020) ressalta a respeito das práticas gerenciais dentro de uma organização, seus processos e como tornar as tarefas eficientes no âmbito público, tendo o foco na redução de custos dos serviços ofertados à população. Logo, o controle das atividades é importante para como distribuir as tarefas de acordo com as competências e habilidades individuais.

Na atmosfera acadêmica, a Gestão por Competências tem uma importância na estratégia para o desenvolvimento dos colaboradores e o setor público tem destaque nas últimas décadas, mas Campos (2020) destaca a carência de estudos e de projetos acadêmicos a respeito desse tema no país, que de tal modo evidencia uma oportunidade de trabalhar este tema em estudos científicos no âmbito educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a estruturação dessa monografia sobre a implementação da Gestão por Competências, serão revisados alguns autores como Fleury e Fleury (2000), Dutra (2016), Ruas (2005), Le Boterf (2003), Brandão (2005), Bresser-Pereira (1997), Bohlander e Snell (2009), Brandão e Bahry (2005), Lacombe (2012), França (2008), Leme (2005), Silva et al. (2021) e Silva e Costa (2021).

2.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Para Fleury e Fleury (2001, p. 188) o conceito de competências como “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ruas (2005) e Dutra (2016) ressaltam a necessidade do reconhecimento de conhecimentos técnicos e comportamentais, trazendo ênfase nas ações e nos resultados apresentados dos recursos dentro do âmbito organizacional, além de identificar as habilidades e as principais melhorias a serem implementadas no meio inserido, construindo resultados de acordo com os objetivos da organização.

Dutra (2016) reforça as perspectivas para ampliar o conceito de competência, afirmando que envolvem séries de fatores que integram conhecimentos, habilidades e atitudes individuais no ambiente de trabalho. Conforme o autor, a estrutura da Gestão por Competência deve ser alinhada com um planejamento estruturado e desenvolvimento de cada colaborador, direcionando os processos de capacitação e controle dos profissionais na instituição, com intuito de aperfeiçoar os funcionários nas atividades necessárias para estar pronto para atuar em situações adversas no ambiente organizacional. Nesse modelo, a competência ultrapassa conhecimentos técnicos ou teóricos, sendo estruturada de maneira prática nas decisões e na capacidade de adaptação em diversos cenários.

Na perspectiva processual e sistêmica, Le Boterf (2003) define competência como assumir responsabilidades frente às situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular. A competência não está ligada exclusivamente aos atributos individuais, mas à capacidade de trabalhar de maneira estratégica para auxiliar os desafios complexos no âmbito organizacional. Segundo Le Boterf (2003), a competência não está associada exclusivamente ao contexto institucional, pois é um conjunto

de recursos individuais e demandas coletivas. Nesse modelo, a competência não significa só conhecimentos técnicos, mas envolve atitudes e habilidades de saberes, na tomada de decisões e nas adaptações de desafios institucionais. Nessa análise, o foco é no domínio da competência no meio organizacional, sendo avaliados os perfis de forma individual e as experiências de cada profissional nas situações adversas.

Nas competências, o foco central não está apenas nos conhecimentos técnicos, mas nas habilidades individuais e na maneira de como é desenvolvida a cultura organizacional. Segundo Fleury e Fleury (2000), a organização deve trabalhar a questão da competência alinhada com o valor econômico e social para cada indivíduo, trazendo como enfoque a transformação de novas habilidades e comportamentos no ambiente de trabalho. Neste modelo, os autores destacam a importância do compartilhamento de experiências de cada colaborador e as práticas desenvolvidas no ambiente institucional, que se tornam elementos chave para uma cultura de intelecto coletivo.

Na integração desses fatores ocorre um aprimoramento contínuo no processo administrativo, contribuindo nas invocações e possíveis mudanças no mercado de trabalho. Logo, a competência integra uma formação mais dinâmica, trabalhando os saberes e habilidades que constroem um indivíduo de multitarefas.

Dutra (2004) reforça que a Gestão por Competências deve dispor de uma ferramenta estratégica, propondo-se um alinhamento das necessidades da organização com o progresso profissional dos funcionários. Em harmonia com o autor, a principal relevância da aplicação da gestão por competências é a realização de avaliações contínuas e monitoramento das tarefas, com o intuito de assegurar que as ações realizadas estejam alinhadas com os objetivos institucionais.

Nesse formato de identificação das principais lacunas, torna-se perceptível como desenvolver e implementar as ações para a melhoria das funções dos servidores no ambiente organizacional. Assim, a Gestão por Competências participa da construção de equipes focadas no alto desempenho das atividades exercidas, tendo a capacidade de enfrentar desafios dentro do setor público e promovendo a eficiência nos serviços prestados à sociedade.

2.2 MODELO CHA (CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE)

O modelo CHA (conhecimento, habilidade e atitude) foi definido inicialmente por McClelland, no ano de 1973 e, logo depois, Fleury e Fleury, em 2001, incrementaram mais

aspectos de avaliar as competências dos indivíduos utilizando esse modelo. Dessa forma, o CHA é usado como referência na Gestão por Competências, sendo aplicado em organizações públicas para avaliar o desenvolvimento dos profissionais. Esse modelo para ser estruturado necessita seguir três pilares como base: o Conhecimento, que é voltado aos saberes teóricos que são formados através de estudos e experiências passadas; Habilidade, refere-se a como se aplica o conhecimento adquirido na prática; e Atitude, está relacionada ao comportamento e iniciativa do indivíduo na realização das atividades com eficiência e comprometimento (Dutra, 2004).

Na organização pública, os processos de aplicação do modelo CHA é fundamental para garantir aos funcionários uma gestão mais eficiente no desempenho das atividades institucionais, no quesito de habilidades nas tarefas realizadas no meio organizacional, com o foco na eficiência e no desempenho do indivíduo (Chiavenato, 2010).

Conforme Dutra (2004), a Gestão por Competências, no modelo CHA, possibilita que as instituições públicas componham a gestão de pessoas nas demandas organizacionais, proporcionando a qualidade dos serviços, a transparência e a eficiência das tarefas efetuadas.

A interação desses três componentes possibilita às equipes a construir uma gestão mais preparada e engajada nos serviços realizados, favorecendo nos processos administrativos no quesito de inovação e na melhoria contínua das atividades organizacionais. Desse modo, ao aplicar o modelo CHA no setor público é importante aprimorar a formação e a questão da capacitação dos funcionários, com o objetivo de garantir uma maior efetividade nas tarefas institucionais (Dutra, 2004).

2.2.1 COMPONENTES DAS COMPETÊNCIAS

A noção de importância das competências no contexto das organizações é amplamente debatida na literatura, tendo as contribuições de autores como Dutra (2004), Fleury e Fleury (2001) e Le Boterf (2003). As competências são compostas de três elementos fundamentais: conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), logo, quando combinados no meio organizacional permitem um desempenho mais eficiente dos trabalhos executados.

Fleury e Fleury (2001) destacam que a competência vai além de ter apenas a posse de conhecimentos técnicos, pois envolve a capacidade de mobilização de diferentes recursos para resolver determinados problemas e na tomada de decisões. Nesse formato, é importante entender que esses três componentes são importantes no processo do desenvolvimento de estratégias e nas etapas de aplicabilidade das competências no âmbito profissional.

O conhecimento compete ao complexo de informações, conceitos, teorias e modelos que um indivíduo adquire ao longo da existência, tanto por meio da construção da educação formal e informal da pessoa em sociedade. De acordo com Dutra (2004), o conhecimento pode ser identificado como tácito ou explícito, referindo-se ao conhecimento tácito, o mesmo pode ser assimilado por intermédio da prática, enquanto o explícito é aquele que está acessível para poder ser compartilhado através de materiais ou documentos registrados.

No enquadramento da Gestão por Competências, o conhecimento constitui por intermédio do firmamento das habilidades e atitudes, possibilitando ao indivíduo compreender as demandas inerentes a sua função exercida e utilizar os dados obtidos no formato estratégico. Segundo Le Boterf (2003) o conhecimento isolado não assegura a competência, mas sua aplicabilidade é necessária em situações concretas e adaptá-lo de maneira eficiente às mudanças do ambiente torna-se primordial no desempenho profissional e institucional.

As habilidades estão relacionadas à capacidade de tornar aplicáveis os conhecimentos obtidos no processo de realização das atividades e na solução dos problemas expostos no meio organizacional. Fleury e Fleury (2001) acentuam que as habilidades podem ser classificadas como cognitivas, técnicas e interpessoais, dependendo de questões de demandas relacionadas às exigências do cargo e do âmbito organizacional.

Conforme Dutra (2004), as habilidades são expandidas através da prática e do treinamento contínuo dessas aptidões, assim aperfeiçoando-se na medida que o indivíduo resiste aos desafios e à experiência adquirida. Le Boterf (2003) destaca que as habilidades são fundamentais no processo de operacionalização do conhecimento individual, à medida que possibilitam que o indivíduo transforme conceitos teóricos em práticas eficazes no âmbito institucional.

As atitudes correspondem ao comportamento, motivação e valores que influenciam a maneira que o profissional lida com seus conhecimentos e habilidades no cenário organizacional. Dutra (2004) argumenta a respeito das atitudes, que são componentes determinantes para o desempenho, refletindo a proatividade, o comprometimento e a capacidade de adequação da pessoa às imposições da organização.

Fleury e Fleury (2001) destacam que as atitudes são intrinsecamente ligadas à cultura organizacional e aos valores pessoais dos colaboradores, afetando a capacidade de atuar em equipe e enfrentar desafios impostos. Le Boterf (2003) acrescenta que a competência profissional vai além do saber e ao saber-fazer, está na atitude de agir em determinada situação, ressaltando a respeito das atitudes para a mobilização dos recursos pessoais.

2.3 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

A interpretação das diversas categorias de competências é fundamental para a concepção do conhecimento e da formação profissional. Fleury e Fleury (2000) exprimem que a competência corresponde a agir responsável e ser reconhecido, no qual está relacionado à concentração de conhecimentos, habilidades e atitudes num determinado cenário organizacional.

Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) as competências podem ser divididas individuais e institucionais. Conforme a ENAP (2019) as competências individuais são analisadas através do comportamento do funcionário no meio organizacional que são refletindo no desempenho das atividades realizadas. Em outra perspectiva as competências institucionais estão voltadas para estrutura organizacional, que estão ligados aos objetivos institucionais, em relação aos benefícios apresentados a sociedade e a eficiência dos serviços realizados. As competências individuais são divididas em transversais, gerenciais e específicas que influenciam no desempenho dos funcionários nas atividades organizacionais.

Em sintonia com o conceito, os autores salientam que o conhecimento é possível ser classificado em tipos diferentes, como conhecimento teórico, conhecimento sobre os procedimentos, conhecimento prático, conhecimento social e cognição. Com a corroboração dessa visão, Dutra (2004) e Le Boterf (2003) frisam que a competência não se trata de apenas ter posse de conhecimento, mas a habilidade de utilizá-lo de forma eficiente em situações práticas das atividades no ambiente de trabalho. Portanto, esses tipos de conhecimentos desempenham um determinado papel na construção individual e na aplicabilidade dessas competências no ambiente institucional.

O conhecimento teórico faz referência ao conjunto de teorias, modelos e princípios por intermédio da educação formal e estudos acadêmicos adquiridos pelo indivíduo no âmbito organizacional. De acordo com Dutra (2004), essa forma de conhecimento é a etapa principal para o alicerce do processo de aprendizado, uma vez que proporciona ao indivíduo interpretar as bases de do campo de atuação. Fleury e Fleury (2000) salientam que o conhecimento teórico é um dos alicerces da competência, porém, sua prática isolada não assegura um resultado eficaz no ambiente de trabalho.

Por outro lado, o conhecimento dos procedimentos encontra-se vinculado às metodologias e processos fundamentais visando à realização de atividades. Conforme Le Boterf (2003) esse modelo de conhecimento abrange o entendimento das diretrizes, regras e padrões

organizacionais que habilitam o profissional a executar suas atividades de forma eficiente e segura na organização inserida.

O conhecimento prático se refere à experiência obtida a partir da utilização de determinados conhecimentos teóricos e dos processos na atuação profissional no meio institucional. Segundo Dutra (2004), o modelo conhecimento ao passar dos anos se desenvolveu à medida que o indivíduo administra os desafios e expande suas habilidades no decorrer da vivência adquirida nas atividades realizadas.

Fleury e Fleury (2000) sustentam que o conhecimento prático está intrinsecamente relacionado à questão da capacidade de solucionar determinados desafios e ao processo de tomar medidas eficazes no ambiente de trabalho.

Ademais, o conhecimento social está ligado à cultura individual, que afeta de forma direta a maneira como a pessoa se comporta no contexto da organização. Le Boterf (2003) expõe que esse tipo de conhecimento envolve crenças, valores e normas sociais que moldam a maneira pela qual o indivíduo tem o papel de manifestar e adaptar-se às dinâmicas que ocorrem na instituição.

Em último tópico está a cognição, que engloba os processos mentais envolvidos que fazem parte da obtenção, do processamento e da utilização do conhecimento na constituição de uma base de entendimento. Dutra (2004) esclarece a respeito da cognição que está associada no quesito da capacidade de raciocínio, percepção, memórias e aprendizagem, fazendo-se crucial em prol do aprimoramento das competências na vida do indivíduo.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), um funcionário que demonstra competência, não só dispõe de conhecimento, como também é qualificado para desenvolvê-lo e aplicá-lo de forma estratégica na organização de forma inovadora. Le Boterf (2003) acrescenta que a cognição é essencial na construção da autonomia profissional, pois possibilita ao colaborador avaliar as situações, a adotar decisões mais assertivas e a se ajustar com relações aos novos contextos. Portanto, a interação desses distintos modelos de conhecimento promove a construção de uma competência estruturada e eficiente no cenário organizacional.

2.4 COMPETÊNCIA GERENCIAL

O conceito da competência gerencial é amplamente analisado no âmbito da literatura na administração e gestão de pessoas, resultando em discussões por autores como Motta (1998), Brandão (2005) e Le Boterf (2003). Em termos gerais, a competência gerencial está relacionada à capacidade de um gestor no processo organizacional de aplicar seus

conhecimentos, habilidades e atitudes visando gerenciar as equipes, no processamento de resoluções estratégicas e assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais.

Ruas (2005, p. 96) define a respeito da competência gerencial a “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Motta (1998) ressalta que a competência gerencial vai além de possuir o domínio de conhecimentos técnicos do campo de atuação, inclui também a capacidade de adequar a diversos contextos voláteis e na formação do espaço de trabalho mais produtivo aos seus funcionários.

Brandão (2005) destaca que a competência gerencial pode ser segmentada em três dimensões relevantes: técnica, conceitual e interpessoal. A dimensão técnica está relacionada ao conhecimento especializado que o administrador necessita possuir a respeito da sua área de trabalho e dos processos internos da instituição. Por outro lado, a dimensão conceitual refere-se à questão da capacidade de avaliar os cenários, desenvolver estratégias distintas e implementar decisões com fundamentos em dados e práticas do setor. Na análise da dimensão interpessoal, a mesma está associada à habilidade da comunicação eficaz, ao gerenciamento de conflitos e ao engajamento da equipe no intuito de atingir as metas da organização. Brandão (2005) profere que um gestor que busca pela eficiência da organização deve balancear essas três dimensões para lidar com desafios do ambiente profissional e fomentar a inovação dentro da organização.

2.5 COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

As competências na gestão pública são de extrema relevância para assegurar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados aos cidadãos. Brandão e Bahry (2005) destacam a necessidade da administração pública investir no desenvolvimento contínuo de competências gerenciais e técnicas com o intuito de aprimorar os processos internos, com o objetivo de assegurar uma maior transparência e qualidade dos serviços prestados à população.

A eficácia na gestão pública refere-se à habilidade da instituição pública em atingir as metas estabelecidas e proporcionar os serviços de acordo com as demandas da sociedade. De acordo com Fleury e Fleury (2000), a eficácia também está vinculada à capacidade dos administradores no processo da tomada de decisão baseadas em dados e evidências, permitindo que os serviços oferecidos aos cidadãos estejam em conformidade com as expectativas previstas.

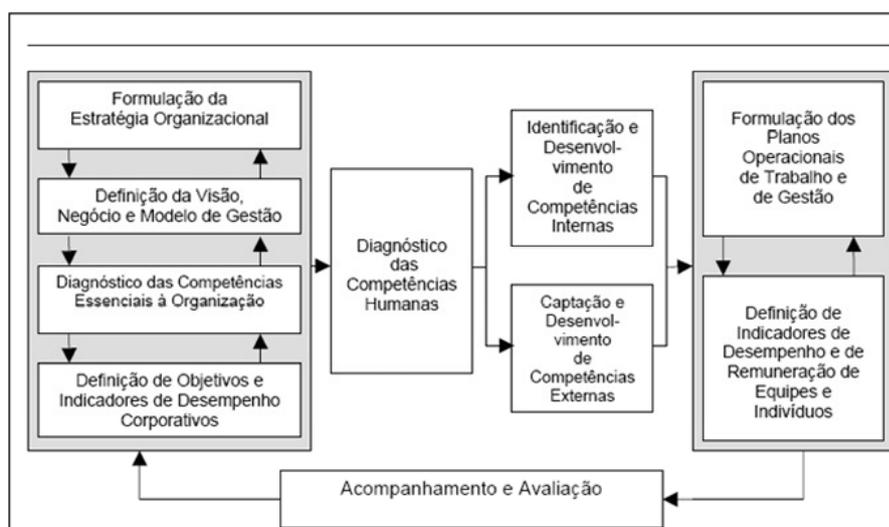
Em última análise, a efetividade garante que a execuções dos serviços públicos cumpram seus objetivos, como também contribuam para a promoção do impacto positivo e perene no cotidiano dos cidadãos. Bresser-Pereira (1997) destaca que a efetividade no âmbito da administração pública está interligada à capacidade de resultar em alterações reais na qualidade de vida dos indivíduos, ultrapassando o simples cumprimento de objetivos burocráticos nos serviços públicos. Isso implica que as políticas públicas demandam de avaliação contínua para determinar seu impacto na sociedade e implementar modificações pertinentes.

2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A abordagem da Gestão por Competências como estratégia tem seu foco na organização das demandas e no alinhamento do desenvolvimento dos profissionais da instituição, visando à melhoria contínua do desempenho organizacional. Conforme Fleury e Fleury (2001), o modelo envolve uma série de fatores como a identificação, o desenvolvimento institucional e a avaliação das competências básicas para o desempenho eficiente das atividades no âmbito organizacional.

As competências englobam os conhecimentos individuais, que são o saber teórico e técnico; as habilidades, que se referem ao processo de aplicação do conhecimento na prática; e atitudes, com relação ao comportamento e engajamento do funcionário no meio organizacional. Logo, alguns modelos foram propostos na literatura acadêmica sobre a gestão por competências para auxiliar o processo de análise e planejamento no meio organizacional, conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1: Modelo de Gestão por Competências segundo Guimarães e outros (2001).



Fonte: Modelo de Gestão por Competências segundo Guimarães e outros (2001).

A Gestão por Competências é alinhada a uma estratégia que visa as competências e conhecimentos individuais com relação às demandas da instituição. Segundo Leme (2005), a gestão por competências é:

Identificar as competências de que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores identificando o gap de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador. (Leme, 2005, p. 01).

Fleury e Fleury (2001) apontam que a competência está associada ao agir de maneira responsável e ser reconhecido, envolve um processo de mobilização, o compartilhamento de conhecimentos, recursos e habilidades na instituição inserida, com o objetivo de reunir o valor econômico e social da organização para o indivíduo. Nesse modelo desses autores, a competência não é apenas considerada enquanto um conjunto de atributos individuais, no entanto também se configura como uma especificação organizacional que precisa estar em conformidade com relação à cultura organizacional e às estratégias usadas na instituição. Na organização pública, Silva et al. (2021) enfatizam que as instituições carecem de desenvolvimento na aplicação da Gestão por Competência no âmbito organizacional, com relação a fatores políticos e à resistência na busca por progresso dentro na organização.

Silva e Costa (2021) ressaltam que a aplicação do modelo de Gestão por Competências exige uma identificação nas características estruturais da organização em questões relacionadas ao seguimento das normas que envolve a instituição para a aplicabilidade de uma gestão eficiente com foco no desenvolvimento dos servidores. Assim, ao adotar esse modelo de gestão baseado nas competências visando apenas às normas impostas, sem ter o enfoque nos resultados da instituição no meio organizacional, pode-se acarretar em fatores negativos a respeito da implementação da Gestão por competências. Logo, é importante realizar a identificação das etapas para a aplicação desse modelo de gestão na organização pública.

2.7 ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências em uma organização pública abrange um conjunto de processos de etapas com o foco de alinhar competências e conhecimentos individuais para adaptar as imposições das estratégias organizacionais. Autores como Lacombe (2012), França (2008) e Bohlander e Snell (2009) determinam os processos dessas etapas em uma instituição.

2.7.1 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O processo de mapeamento das competências é a etapa inicial, sendo fundamental para a aplicação da gestão por competências em uma organização. Esse estágio corresponde à identificação e à descrição das competências individuais necessárias no sentido do desempenho eficaz das funções dentro de uma instituição pública. Brandão (2012) diz que é importante a utilização de técnicas e ferramentas para o processo metodológico, desse modo as outras etapas terão resultados esperados no desenvolvimento das competências esperadas.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam o conceito de mapeamento como:

A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo (Brandão; Bahry, p. 179, 2005).

Brandão e Bahry (2005) destacam o mapeamento como uma etapa importante para identificar os pontos positivos e negativos da organização por meio das competências dos indivíduos de acordo com as necessidades apontadas no processo de mapeamento na organização utilizando métodos e algumas técnicas para aplicar no mapeamento, com o intuito de compreender quais planejamentos são viáveis para a instituição e o desenvolvimento dos funcionários com relação às competências necessitadas.

2.7.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

No setor público, o desenvolvimento de competências está vinculado à otimização das tarefas e qualidade dos serviços prestados à sociedade, equilibrando as habilidades pessoais dos servidores com os objetivos institucionais.

França (2008) destaca a Gestão por Competências baseada no aprimoramento técnico e comportamental dos funcionários deve levar em consideração outros aspectos, como o desenvolvimento de competências individuais que estejam alinhadas com a estratégia da organização e na formação dos servidores públicos. Dessa forma, o empenho na formação dos colaboradores capacitados e no aprimoramento de novas habilidades desenvolve uma gestão mais eficiente, com o foco no aperfeiçoamento dos profissionais da instituição com o intuito de atender às demandas da população.

2.7.3 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Na etapa de avaliação de competências de desempenho individuais, é necessário analisar o profissional que faz parte da organização para o aproveitamento do potencial na execução das atividades.

Bohlander e Snell (2009) destacam que no processo de selecionar os novos profissionais é necessário o alinhamento dos princípios e objetivos da instituição. No processo de avaliar as competências são identificados os perfis de cada colaborador através do comportamento e dos saberes técnicos, para compreender se está equiparado com o cargo que irá exercer na organização, por meio da identificação das competências de cada

colaborador com o objetivo de aperfeiçoar as atividades executadas, que condizem com as exigências do órgão público.

2.8 ASPECTOS HISTÓRICOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

A adoção do modelo da gestão com ênfase nas competências no setor público teve relevância no início da década de 1990, período que ocorreu a Reforma do Estado. O intuito dessa reforma estava ligado à modernização da administração pública brasileira, com o objetivo de transformar os processos administrativos mais eficientes e encarrilhados para resultados eficazes dos serviços prestados à sociedade.

A descentralização no Brasil das políticas públicas, surgiu após sanção da Constituição Federal Brasil 1988, que passou a independência dos Estados e municípios na formulação e execução de diretrizes administrativas. Mas, a descentralização também demonstrou desafios relacionados à gestão de qualidade dos serviços e no desenvolvimento das habilidades individuais nas instituições públicas.

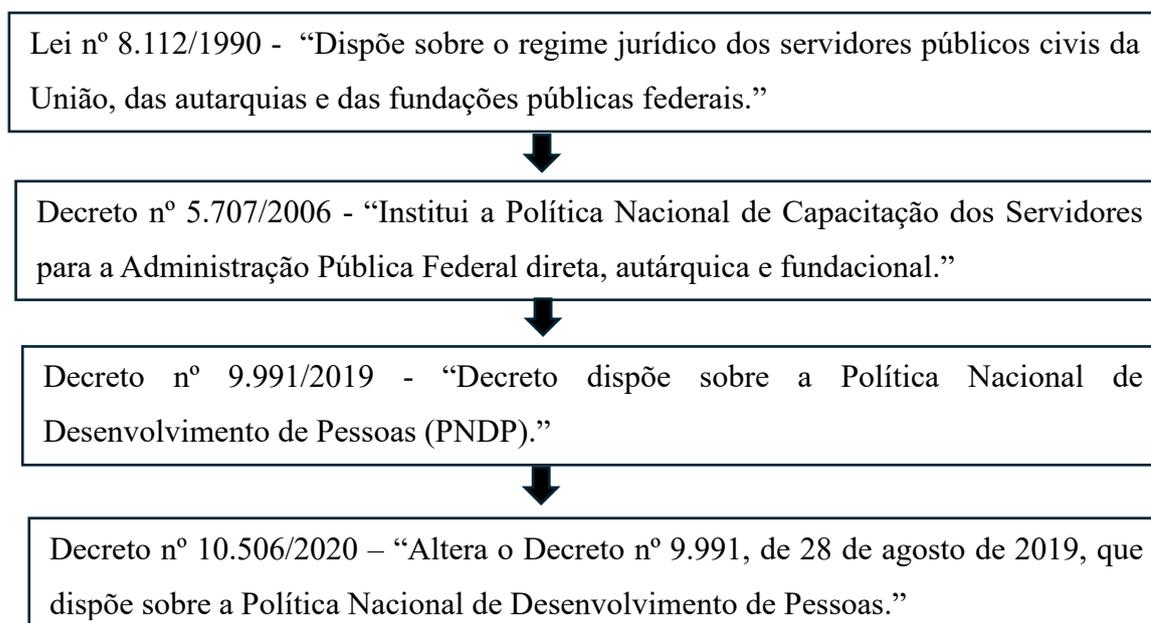
Com a adesão do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, estabeleceu um padrão de gestão que tinha a finalidade de trabalhar o desenvolvimento das competências individuais específicas para ampliar as atividades executadas e o progresso do desempenho eficaz das funções realizadas no âmbito da organização pública. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) surgiu como uma iniciativa do Governo Federal que detinha o objetivo de melhorar a excelência na administração pública e a desburocratização nos serviços prestados à sociedade civil. Esse programa tinha o foco principal em incentivar as entidades públicas, órgãos da administração direta e indireta a assumirem práticas de gerenciamento voltadas a melhores resultados, eficiência das tarefas e no atendimento de qualidade à população.

Nesse contexto, o modelo do GESPÚBLICA tem o objetivo de fomentar a cultura organizacional e a inovação da gestão pública brasileira, impulsionando o aprimoramento da administração e nos processos dos serviços disponibilizados à população (Fischer, 2002). Logo, a descentralização é uma junção de medidas que visa à qualidade da gestão pública no processo de fortalecimento da administração dos servidores e no aprimoramento das ações na sociedade de forma eficiente.

De acordo com o Decreto nº 5.707/2006, de 23 de fevereiro de 2006, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que tem sua importância para direcionar na questão do desenvolvimento de competências que estejam niveladas com os objetivos organizacionais, colaborando nos resultados mais eficientes para uma administração pública. Conforme o Decreto nº 5.707/2006, a Gestão da Capacitação por Competências está relacionada à “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006).

O Decreto nº 5.707, de 2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, que firmou nas instituições públicas a aplicabilidade da Gestão por Competências seguindo uma diretriz, no processo de capacitação e no desenvolvimento dos funcionários públicos federais. Esse decreto evidenciou a necessidade da administração pública detectar as principais competências que estejam ligadas à missão da organização que possam proporcionar um alinhamento estratégico acerca das competências individuais e institucionais, com isso ocorreram uma sequência de desenvolvimento de decretos para a aplicação do Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), conforme a figura 2.

Figura 2: Evolução da do Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.



Fonte: Autora (2025).

Assim, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 tem seu regimento com o foco nos servidores públicos dos órgãos federais assegurando os direitos e garantia a acerca do desenvolvimento dos funcionários públicos. Desse modo, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto

de 2019 é a norma vigente a respeito da aplicabilidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Em relação à implementação da PNDP, a última atualização do seu regulamento foi através do o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 envolvendo a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na organização pública. Logo, para implementar a gestão por competência no setor público é importante ter como base esses regulamentos para o desenvolvimento de um modelo eficiente na esfera pública.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza uma metodologia qualitativa de revisão bibliográfica, caráter explicativo, com a finalidade de entender a contribuição da Gestão por Competências no rendimento das atividades nas organizações públicas. A pesquisa qualitativa é apropriada no âmbito de estudos que abordam a identificação de fenômenos complexos, como a Gestão por Competências e o desenvolvimento institucional, que possibilita um estudo mais amplo de aspectos subjetivos e no contexto que estão relacionados (Minayo, 2012). Dessa forma, o modelo dessa pesquisa proporciona uma análise das ligações entre a integração a respeito da Gestão por Competências e o aprimoramento do rendimento organizacional, enfatizando as perspectivas com relação aos estudos acadêmicos realizados e pesquisadores no assunto.

A pesquisa tem caráter explicativo, sendo justificada em função do objetivo de identificar e compreender como ocorrem as interações de causa e efeito envolvendo a aplicação da Gestão por Competências e os seus benefícios aos servidores das organizações públicas. Conforme Gil (2017), as pesquisas explicativas objetivam entender como acontecem os aspectos que influenciam ou colaboram em relação à aparição de um fenômeno específico. Neste formato, o foco deste estudo é analisar a contribuição da Gestão por Competências através do impacto na eficiência da administração pública, identificando os conceitos-chave, como o desenvolvimento de habilidades, a avaliação de rendimento individual e a aplicabilidade do alinhamento de competências de forma estratégica.

A metodologia utilizada se baseia na necessidade de uma pesquisa teórica com um aprofundamento a respeito da aplicação da Gestão por Competências na organização pública, relevante para analisar os principais desafios nesse modelo de administração. Fleury e Fleury (2001) destacam que a Gestão por Competências precisa considerar o contexto organizacional e fatores que de certo modo influenciam a implementação na instituição. Nesse sentido, esta pesquisa bibliográfica irá contribuir na estruturação de um referencial teórico consistente, possibilitando uma análise reflexiva em relação à adequação deste modelo de gerenciamento na organização pública.

3.1 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O método de pesquisa utilizado para a coleta de dados adotado foi o levantamento bibliográfico, com bases em livros, artigos científicos, revistas acadêmicas e documentos oficiais que abordam o tema da Gestão por Competências e seu impacto no desempenho dos

serviços públicos. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (Gil, 1999, p.65).

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica proporciona reunir a captação do conhecimento já registrado acerca do tema, apresentando uma estrutura teórica sólida e uma análise fundamentada com relação à pesquisa realizada. Foram analisados dados da literatura acadêmica, documentos oficiais e normas que regulamentam a aplicabilidade da Gestão por Competências no setor público. Destacam-se o Decreto nº 9.991/2019, que seu papel é regular a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoas referente à aplicação do modelo de gestão baseado nas competências. Logo, a junção desses materiais é importante no processo de analisar a utilização da teoria e a prática no contexto organizacional público.

3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS FONTES

Para assegurar a compreensão a respeito do tema e as fontes utilizadas, o processo de coleta deu ênfase a autores de reconhecimento na área de estudo, como Fleury e Fleury (2001), que enfatizam a Gestão por Competências e sua importância para o crescimento das organizações, e Dutra (2016), que destaca a implementação desse conceito na instituição pública. Em complemento com essa linha de pesquisa, foram revisados alguns artigos publicados em revistas acadêmicas e científicas com relação ao tema pesquisado, também autores como Amaral (2006), Ruas et al (2005), Camões (2013), Rabaglio (2008), (Carvalho et al. 2009), (Carbone et al, 2009) Brandão e Bahry (2005), e um levantamento de documentos do governo como o Guia de Capacitação por Competências, o Decreto nº 9.991/2019 e o Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoas (PNDP).

Um fator importante no processo de selecionar as fontes foi a contemporaneidade dos materiais publicados, priorizando as obras e artigos publicados em revistas nos últimos anos. Contudo, as obras clássicas, mesmo que tenham mais tempo de publicação, continuam sendo fundamentais no entendimento histórico e conceitual sobre o assunto estudado. Lakatos e Marconi (2017) ressaltam que a integração de fontes novas e referências reconhecidas no âmbito de pesquisas promove uma análise mais completa e minuciosa sobre o tema, identificação das principais tendências, inovações e desafios da gestão por competências na administração pública brasileira.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na pesquisa acadêmica existem especificidades que demandam a garantia da transparência e a confiabilidade da análise realizada. Neste estudo, a limitação está conectada a uma metodologia qualitativa e de revisão bibliográfica como método de pesquisa. Conforme Gil (2017), a pesquisa bibliográfica, ainda que essencial no âmbito da elaboração do conhecimento científico, pode sugerir algumas restrições de amplitude com relação às informações, já que os dados estudados são obtidos por meio de fontes secundárias durante o processo de análise.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados se baseou na literatura teórica dos resultados encontrados a respeito da implementação da Gestão por Competências na organização pública e suas etapas para adequar as exigências do Decreto nº 9.991/2019 para a implicações da Gestão de Capacitação por Competências. Além disso, na análise dos materiais procurou identificar os desafios relacionados a aplicação da Gestão por Competências na administração pública brasileira.

O Decreto nº 5.707 foi revogado, passando em vigor o Decreto 9.991/2019 que foi oficializado 28 de agosto de 2019 que aborda a questão das competências na formação de conhecimentos, habilidades e comportamentos desenvolvidos no ambiente organizacional para funcionamento das atividades. O Decreto nº 9.991/2019 regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da participação dos servidores na Administração Pública, através deste regimento o modelo de Gestão por Competências é adaptado para sua implementação na instituição pública. Conforme o Decreto 9991/2019 para aplicação desse regulamento é necessário o mapeamento, avaliação e aplicação de Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) com base nos objetivos institucionais. O Decreto nº 10.506/2020 altera o Decreto nº 9991/2019 que regulamenta Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas com base na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

A estrutura de revisão bibliográfica é construída por autores como Amaral (2006), Ruas et al (2005), Camões (2013), Rabaglio (2008), Carvalho et al (2009), Carbone et al (2009), Brandão e Bahry (2005), do Guia de Capacitação por Competências, do Decreto nº 9.991/2019, Decreto nº 10.506/2020 e do Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoas (PNDP).

4.1 ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

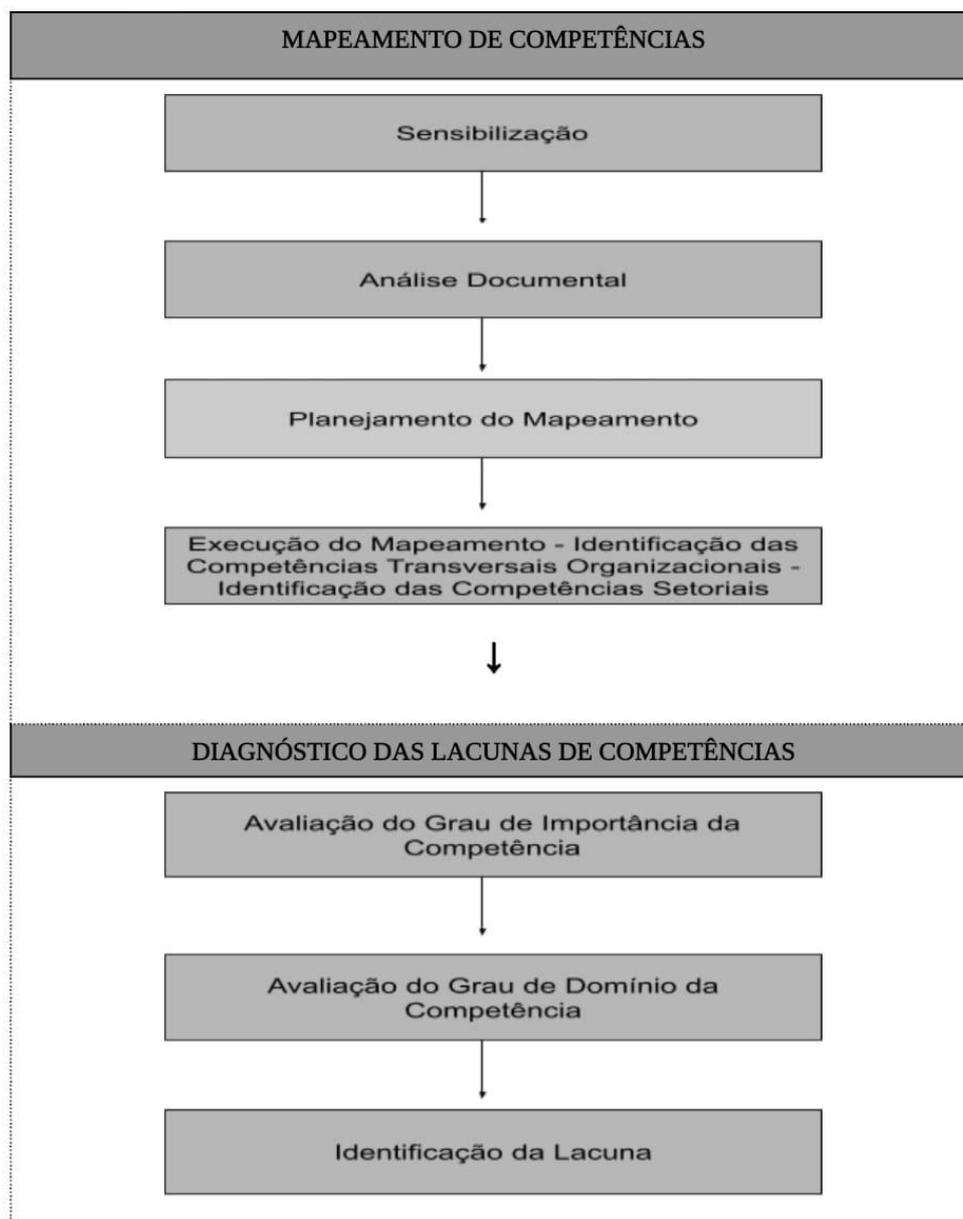
No Brasil, o sistema de implantação da gestão de capacitação por competência no âmbito público teve relevância após a instituição do decreto 5.707/2006. Segundo Ruas et al (2005), “a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.”

Amaral (2006), diz que implementação do modelo de gestão por competência na administração pública é

Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas implicações da Gestão por Competências. Também é essencial combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem. A grande referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada, o sentido comum do trabalho (Amaral, 2006, p. 549-563).

O modelo de Gestão por Competências na administração pública segue o Decreto nº 9.991/2019, que norteia o processo de aplicabilidade nas entidades públicas. Além disso, o Decreto nº 9.991/2019 tem o intuito de trabalhar no desenvolvimento das competências dos servidores e o desempenho dos resultados das atividades realizadas no âmbito organizacional. Assim, para o processo de implementação da Gestão por Competências foram seguidas as etapas com base no Guia da Gestão da Capacitação por Competências na Figura 3.

Figura 3: Etapas da Implantação da Gestão da Capacitação por Competências.



Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012), adaptado.

Logo, seguindo as etapas para implementação da Gestão por Competências envolve o mapeamento das competências, a análise documental e o diagnóstico das lacunas encontradas com relação às competências percebidas durante o processo de efetivação do modelo.

4.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A etapa principal para a implementação da Gestão por Competência é o mapeamento de competências, visto que é o ponto chave para desenvolver e avaliar as competências identificadas. Para realizar o mapeamento, é necessário seguir a metodologia correta para aplicação das técnicas e ferramentas específicas, uma vez que é essencial seguir as fases para obter resultados positivos das etapas de desenvolvimento e avaliação das competências importantes para a organização (Brandão, 2012).

Carbone et. al. (2009), Rabaglio (2008) e Brandão e Bahry (2005) definem o mapeamento de competências:

Carbone et. al. (2009):

O mapeamento possibilita identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. (Carbone et. al, 2009, p.55).

Rabaglio (2008):

Mapeamento de competências é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para eficácia e resultados em um cargo específico. O que pode ser mapeado pode ser medido, precisamos de qualidade e quantidade para gerar credibilidade. (Rabaglio, 2008, p. 15).

Brandão e Bahry (2005, p. 179):

A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo. (Brandão e Bahry, 2005, p. 179).

Logo, são utilizadas técnicas e ferramentas para identificar as competências dos indivíduos pelo levantamento de dados sobre servidores da instituição, por meio de análise documental, entrevistas, questionários e outros formatos de identificação de informações em relação às competências institucionais e individuais (Carvalho et al., 2009).

4.2.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Inicialmente na etapa de mapeamento é usado o modelo de análise documental, que primeiro, reconhece a organização e quais as competências essenciais no contexto institucional. Ao realizar uma pesquisa documental, é necessário compreender o contexto organizacional e documentos institucionais, que tem informações a respeito da missão e objetivos da entidade.

Assim, a fase seguinte é o processo de coletas de informações dos indivíduos que compõem a organização, que através dos dados obtidos sejam comparados na etapa de análise documental (Carbone et al, 2009). Um exemplo de análise documental é a ementa: Dispõe sobre as diretrizes de gestão da Presidência do Conselho Nacional de Justiça para o biênio 2015-2016:

Art. 1º Ficam instituídas as diretrizes de gestão da Presidência do Conselho Nacional de Justiça para o biênio 2015-2016:

I. fortalecer a atuação do Conselho Nacional de Justiça no âmbito do planejamento estratégico e da análise e solução de problemas que afetam o Judiciário;

II. intensificar as relações institucionais do Conselho Nacional de Justiça com os demais Poderes e com outras instituições essenciais à administração da Justiça, com vistas à busca de convergências de esforços;

III. impulsionar o uso de meios eletrônicos para a tomada de decisões;

IV. desestimular as ações de índole temerária ou protelatória, mediante os meios legais disponíveis;

V. incentivar a efetiva comunicação e o compartilhamento de informações processuais entre os órgãos do Poder Judiciário, para, entre outros, aperfeiçoar os filtros da repercussão geral e dos recursos repetitivos e seus diagnósticos;

VI. potencializar a desjudicialização, por meio de formas alternativas de solução de conflitos, compartilhando, na medida do possível, com a própria sociedade, a responsabilidade pela recomposição da ordem jurídica rompida;

VII. contribuir com o desenvolvimento da Justiça Restaurativa;

VIII. colaborar com a elaboração de atos normativos que promovam a celeridade processual, o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional e a melhoria das condições de trabalho dos juízes;

IX. desenvolver uma política criminal judiciária para o sistema penitenciário e socioeducativo, tendo por pilares a concretização e a efetividade de direitos, e o combate à cultura do encarceramento desnecessário, em especial, nas prisões provisórias;

X. realizar estudo sobre as condições de saúde da população carcerária;

XI. manter permanente interlocução com os juizes de todos os graus de jurisdição e com os tribunais do País;

XII. envidar esforços para a permanente valorização dos magistrados e dos servidores do Poder Judiciário.

No mapeamento das competências, a pesquisa documental geralmente não é aplicada isoladamente, frequentemente são usadas como complemento ou combinadas em outros modelos de metodologias para a identificar as competências institucionais e individuais (Carvalho et al. 2009). Logo, a etapa de analisar as informações organizacionais registradas torna-se importante para traçar estratégias relevantes no mapeamento das competências.

4.3 DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS

Na etapa do diagnóstico, são observadas as competências de cada servidor que compõem a instituição, avaliando por meio de ferramentas para obter informações necessárias para a implementação do modelo de Gestão por Competências. Além disso, é importante a identificação das competências individuais requeridas pela organização que possibilita o reconhecimento por meio do gap, mas conhecido como lacuna de competências institucionais, isto é, a divergência na questão das habilidades presente e as que são importantes para o alinhamento da estratégia organizacional (Brandão e Bahry, 2005).

4.4 CASOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Foram analisados dois casos de implementação da Gestão por Competências encontrados no Guia de capacitação por competências, a aplicabilidade do modelo de gestão na esfera pública brasileira, sendo organizações federais que iniciaram a aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento Pessoas (PNDP) na administração interna dos setores, com intuito de promover o aperfeiçoamento dos servidores nas atividades realizadas no âmbito público.

4.4.1 MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA)

Com base nesse documento institucional, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) é citado como um dos órgãos que implementou a gestão de capacitação por competências, que iniciou em 2005, como parte de um processo abrangente de gestão estratégica com ênfase na transformação da cultura organizacional e na conformidade com os objetivos institucionais.

Essa mudança foi impulsionada pela pressão de modernizar a estrutura do ministério, para atender de maneira eficiente às demandas do agronegócio, seu principal público. Nesse cenário, foi desenvolvida a Política de Educação Corporativa, em conformidade com os objetivos do MAPA e também com Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), conforme é determinado pelo Decreto nº 9.991/2019, que define as ações de capacitação ao planejamento institucional.

Com a criação do Plano de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional demandou a identificação de competências básicas, técnicas e gerenciais através de metodologias para o diagnóstico como análise documental, questionário e grupos focais, contando com a participação de 22% dos servidores. Para a efetividade da implementação foi assegurada a colaboração das lideranças, qualificação das equipes participantes, auxílio da alta administração e o treinamento de agentes que compõem a instituição.

No entanto, consistem como desafios a resistência da cultura organizacional na aprendizagem e nas dificuldades de autorizar a capacitações dos servidores em ações específicas para questões de negociações e na comunicação direta. Uma administração eficiente voltada à comunicação e ao acompanhamento próximo das atividades, consolida uma cultura dedicada ao aprendizado contínuo e ao aprimoramento das competências organizacionais.

4.4.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

A Universidade Federal do Pará (UFPA), uma das mais importantes instituições da Amazônia, começou em 2011 a implementação do mapeamento de competências funcionários técnico-administrativos, com o intuito de ajustar as iniciativas de capacitação e crescimento, através do planejamento estratégico institucional e a aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Na implementação desse mapeamento foi usado uma análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os regimentos internos da instituição, possibilitando identificação competências organizacionais essenciais. Em seguida, foram analisadas as características dos departamentos da UFPA, foram realizadas entrevistas, grupos focais e questionários para a reconhecimento das competências pessoais, incluindo a participação ativa dos servidores e aceitação das informações por parte dos gestores.

Na etapa seguinte, foi implementado um sistema de avaliação e acompanhamento das competências na UFPA, proporcionando que funcionários e gestores analisassem em conjunto o nível de domínio e a relevância de cada competência. Através, deste sistema foram encontradas lacunas de competências dos servidores, ou seja, aquelas de grande importância para a instituição, porém com baixo desempenho, o que possibilitou a elaborações de iniciativas para a capacitação específicas dos funcionários.

O mapeamento contou com colaboração de 837 servidores, representando todos os 78 cargos técnico-administrativos em 42 unidades da UFPA, e foi concluído em um ano, conforme o cronograma inicial. Logo, esse levantamento realizado na UFPA mostrou que 22% das competências necessárias ao atingir das metas do PDI ainda precisam ser aprimoradas, reforçando a importância do mapeamento como instrumento estratégico para racionalização dos investimentos em capacitação e alinhar as ações institucionais com as demandas da universidade.

Na análise desses dois casos de implementação da Gestão por Competências no meio organizacional, foi necessário entender a instituição e os funcionários que compõem a organização. Assim, mapeando as competências e identificando as melhorias torna-se mais eficiente as mudanças na administração pública para implementar a Gestão por Competências.

4.5 DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Para implementar a Gestão por Competências é importante compreender os principais desafios enfrentados no setor público, que impedem de realizar um processo de gestão mais eficiente das competências institucionais e individuais no âmbito público. Camões (2013) observou alguns elementos intervenientes que provocavam e outros que dificultavam o seguimento da aplicação do PNDP. Além disso, aspectos estruturais, políticos, sistêmicos e as relações humanas são considerados como entraves para um desenvolvimento eficiente da administração pública. Logo, é importante entender os principais desafios para aplicar com

êxito o modelo de Gestão por Competências nessas instituições públicas. Camões (2013) destaca os fatores intervenientes que dificultam a implantação da administração de pessoas com base nas competências na gestão pública apresentada na Figura 4.

Figura 4: Matriz analítica parcial dos fatores intervenientes



Fonte: Camões, 2013, p. 116.

4.5.1 FATORES ESTRUTURAIS

Camões (2013) menciona a respeito das dificuldades para a implementação da PNDP que consiste em uma alta rotatividade ou alterações nos postos de cargos nos órgãos públicos. Os patrocínios políticos são fatores que tornam o processo mais lento para implantar a gestão eficiente na qualidade dos serviços públicos. Camões (2013) destaca que a adoção do modelo de Gestão por Competências relacionado diretamente à capacitação foi um obstáculo para adesão da PNDP no âmbito público.

4.5.2 FATORES POLÍTICOS

No estudo desenvolvido por Camões (2013), consta que a carência no envolvimento da alta cúpula da administração pública para a incorporação da Gestão por Competências. Segundo Camões (2013) é evidente que o êxito da administração por competências requer o suporte principal da alta cúpula de gestores, levando, assim, o peso do fator político na implementação da gestão de capacitação por competências.

4.5.3 FATORES SISTÊMICOS

Na perspectiva sistêmica é importante compreender como acontece o processo de implementação da gestão com o foco nas competências no meio organizacional. Nesse contexto, os fatores sistêmicos estão relacionados a um conjunto de fatores organizacionais para implementação de uma determinada política institucional.

Logo, nota-se que a execução da PNDP é muito complexa para implementar sem planejamento estratégico adequado, pois consistem em muitos desafios para a obtenção de resultados na administração pública. A lente sistêmica, embora não tenha permitido a identificação de fatores excludentes das demais, demonstrou que essa perspectiva sistêmica se faz presente e interfere em fatores políticos, estruturais e de relações humanas.

4.5.4 FATORES DAS RELAÇÕES HUMANAS

Os aspectos das relações humanas estão voltados ao comportamento individual e ao ambiente de trabalho, entendendo a percepção pessoal dos servidores nas ações diárias e convergências de pensamentos no contexto organizacional. Conforme Camões (2013) seguindo a mesma perspectiva política e também na perspectiva das relações humanas, muitas das tomadas de decisões individuais estão relacionadas nos próprios interesses.

Assim, são múltiplos fatores que impedem o desenvolvimento eficiente da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na administração pública. Camões (2013), destaca a análise desses fatores proporcionaria melhores resultados na implementação da gestão de capacitação por competências, identificando os aspectos intervenientes e priorizando a intervenção dos desafios na esfera pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo dessa monografia teve o objetivo de analisar a implementação da Gestão por Competências na organização pública brasileira. A questão central desse trabalho de pesquisa foi: “De que modo, a Gestão por Competências é implementada na organização pública?”. Através, de uma revisão bibliográfica aprofundada nos principais conceitos e pensamentos sobre a aplicabilidade do modelo de gestão relacionado às competências nas instituições públicas. Assim, seguindo os objetivos estabelecidos sobre esta pesquisa, foram abordadas as principais etapas do processo de implementação da gestão por competência e compreendidos os entraves inerentes ao modelo de administração por competências na organização pública brasileira.

Além disso, nas análises dos levantamentos bibliográficos evidenciaram a implementação da Gestão por Competências na esfera pública por meio de fases para aplicabilidade desse modelo, que incluía conhecimentos teóricos para a aplicabilidade do gerenciamento das competências individuais e institucionais. Esse modelo abrange a etapa de mapeamento, desenvolvimento e a avaliação das competências identificadas na organização. As fases identificadas incluem o reconhecimento das competências organizacionais e individuais, a definição de perfis dos servidores, a implementação de programas de aprimoramento nas instituições com foco no desempenho do trabalho em relação às competências dos servidores.

Em consideração aos desafios identificados nesse estudo, tem-se a resistência à administração tradicionalmente burocrática e a carência de investimentos em capacitação especializada para que ocorra a aplicação da gestão de pessoas baseada nas competências, ajustando aos objetivos institucionais com o perfil dos servidores. As perspectivas desse estudo, trazem um viés, que indicam a Gestão por Competências como um papel de transformação da administração pública gerando mais eficiência dos serviços prestados à população, foco nos resultados obtidos pela instituição, servidores mais comprometidos com os objetivos da organização e alinhados com as competências institucionais.

5.1 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Em síntese, a implementação da Gestão por Competências na organização pública surge como uma estratégia com o intuito de desenvolver as atividades realizadas pela gestão pública, avaliado através das competências organizacionais e pessoais dos servidores. Além de trabalhar a modernização da administração pública, com potencial de impulsionar a eficiência nos serviços oferecidos à sociedade, qualificando os funcionários por meio das competências institucionais e conhecimentos individuais para atender as demandas da instituição.

Logo, para a implementação eficiente desse modelo é importante fazer um diagnóstico para compreender o objetivo da instituição e trabalhar os desafios inerentes, para alcançar resultados positivos na aplicabilidade da gestão por competências na organização pública brasileira.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal restrição deste estudo está na sua natureza teórica, fundamentada através de um levantamento bibliográfico. Apesar de proporcionar uma visão aprofundada com relação ao tema estudado sobre diferentes perspectivas de autores e pesquisas realizadas na área, esse estudo não englobou uma avaliação empírica da aplicação da Gestão por Competências em instituições públicas, não abordando um estudo em uma instituição para de fato entender a verificação a aplicabilidade do tema estudado.

Com os dados encontrados sobre a implementação da Gestão por Competências, foram usados dois casos de organizações federais: o caso do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e o caso da Universidade Federal do Pará (UFPA) que aplicaram a referência de gestão de competências que está disponível no Guia de capacitação por competências feito pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A ausência de dados preliminares sobre o modelo de gerenciamento das competências e estudos de caso realizados nas instituições públicas, limitaram o estudo sobre o tema na identificação de particularidades da Gestão por Competências na implementação prática deste modelo em distintos cenários da gestão pública brasileira.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Diante as limitações apresentadas anteriormente, recomendações são sugeridas para pesquisas futuras sobre o tema uma análise empírica em relação à implementação da Gestão por Competências em diferentes autarquias e instituições da públicas no Brasil. Além disso, esses estudos de caso podem ser no viés comparativo com outras organizações, analisando o efeito da aplicabilidade do sistema de gerenciamento voltado para o desenvolvimento de competências.

Ademais, as pesquisas futuras podem abordar a integração envolvendo a Gestão por Competências e diferentes modelos de gestão aplicados na administração pública, relacionados ao desempenho dos resultados, à avaliação dos perfis dos servidores e aos programas de monitoramento das competências dos funcionários no meio organizacional. Outro aspecto importante é uma observação a respeito da aplicabilidade do modelo de Gestão por Competências nas instituições públicas nacionais e estrangeiras, procurando ligações das práticas administração que adequem à realidade brasileira.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K, et al. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, Brasília, vol. 57, nº 4, out/dez 2006.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Administração de Recursos de Humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 570 p.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. *Revista do Serviço Público – RSP*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução CNJ n. 192, de 8 de maio de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário*. Disponível: atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2012. Acesso em: 15 fev. 2025.
- BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. *Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências*. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Seção 1, p. 1-3.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006.
- BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. *Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 28 ago. 2019. Seção 1, p. 2-6.
- BRASIL. Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. *Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 out. 2020. Seção 1, p. 2.
- BRASIL. Ministério da Economia. *Gestão de desempenho no executivo federal: Iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação*. Brasília: Ministério da Economia, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/docs-desempenho/GestodedesempenhonoexecutivofederalIniciativasdeenfrentamentoaosfatoresintervenientesnaimplementao.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. *Guia da Gestão da Capacitação por Competências*. Brasília, 2012. 51 p.
- BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34, 1998.

- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. *Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. 2013. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13586> Acesso em: 10 abr. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- CARBONE, P.P. et al. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. In: *A Gestão por Competências*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- CARVALHO, A.I.; VIEIRA, A.S.; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J; BARONI, M.; MACDOWELL, M.C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S.C. *Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.
- DUTRA, J. S. *Gestão por Competências: um modelo para o desenvolvimento de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, J. S. FLEURY, M. T. L. FISCHER, André. EBOLI, J. A. M. H. *Gestão por Competências :um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. *Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, J. S. *Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP); *Receita Federal do Brasil. Curso Gestão por Competências na RFB. Modulo 3*, Editora <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/64931>.
- FISCHER, A.L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Construindo o Conceito de Competência*. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um Quebra cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo, Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANÇA, A. C. L. *Práticas de Recursos Humanos: PRH*. São Paulo: Atlas, 2008. 267 p.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, T. A. BORGES-ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.S.; VARGAS, M.R.M. *Forecasting core competencies in R&D environment*. R&D Management Review, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

- LACOMBE, F. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 515 p.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia do trabalho científico*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LE BOTERF, G. *Competência e navegação profissional: o modelo do profissional competente*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEME, R. *Aplicação prática da gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MARRAS, J. P. *Gestão de Pessoas: Do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATLAND, R. E. *Synthesizing the implementation literature: the ambiguity-conflict model of policy implementation*. *Journal of Public Administration*, v. 5, n. 2, p. 145-174, 1995.
- MCCLELLAND, D. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist*, Washington, DC, v. 28, 1973.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2012.
- MOTTA, F. C. P. *Gestão de Pessoas e Competências no Serviço Público*. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- PENNA, J. O. de Meira. *O Brasil na Idade da Razão*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1980.
- POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into The Age of Austerity*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- RABAGLIO, M. O. *Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências*. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.
- REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. *Gestão por Competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil*. Brasília: ENAP, 2025. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>. Acesso em: 15 fev. 2025.
- RUAS, Roberto et al. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SILVA, A. B. (org.); COSTA, A. L. *Diretrizes e Etapas Para a Implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências. Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. João Pessoa: Editora da UFPB, 2021.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. *Mapeamento de Competências de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino – a experiência da Universidade Federal do Pará*. Belém: UFPA