



Gestão por Competências: Análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018

Fabiano da Cruz Rodrigues¹; Priscylla Fabiana Amorim da Cruz Rodrigues²; Simone Braga Farias³

Resumo: O artigo analisa a produção bibliográfica publicada nos últimos 10 anos acerca da gestão por competências no setor público. Para esse trabalho os artigos foram selecionados na base de dados da CAPES por englobar inúmeras bases de dados. Foi realizada uma revisão sistemática sobre a gestão de competências na administração pública entre 2008 e 2018. Para tanto, estamos considerando apenas trabalhos com Qualis /CAPES de A1 a B2 da base de dados da CAPES. Após aplicação dos filtros restaram nove artigos a serem analisados em profundidade. A partir dos artigos selecionados, foi possível perceber que as organizações estudadas não apresentam de forma objetiva e clara as estratégias organizacionais, o que seria fundamental para que essas organizações pudessem conhecer quais as necessárias competências para à consecução dos objetivos estratégicos institucionais, e a partir desse ponto, mapear as competências e desenvolver estratégias para sanar os possíveis gaps existentes.

Palavras-chave: Gestão por Competência; Administração Pública; Gestão Estratégica; gestão por pessoas.

Competency Management: Analysis of Brazilian studies between 2008 and 2018

Abstract: The article analyzes the bibliographic production published in the last 10 years about management by competencies in the public sector. For this work, the articles were selected from the CAPES database as they encompass numerous databases. A systematic review of competence management in public administration was carried out between 2008 and 2018. For this purpose, we are considering only works with Qualis / CAPES from A1 to B2 from the CAPES database. After applying the filters, nine articles remained to be analyzed in depth. From the selected articles, it was possible to perceive that the studied organizations do not present the organizational strategies in an objective and clear way, which would be fundamental so that these organizations could know what are the necessary competencies to achieve the institutional strategic objectives, and from that point, map the skills and develop strategies to remedy the existing gaps.

Key words: Competency Management; Public administration; Strategic management; management by people

¹ Mestre em Gestão Pública / UnB (2020), Especialista em Gestão Universitária / UnB (2010) e Bacharel em Biblioteconomia / UnB (2008) / Brasil / lobao@unb.br.

² Graduando em Enfermagem / UnB / Brasil / prifabiana12@gmail.com

³ Mestre em Gestão Pública / UnB (2020) / Brasil / simonebfarias@unb.br

Introdução

A Gestão orientada por competências tem sido objetivo de muitas empresas, públicas e privadas, nos últimos anos. A abertura dos mercados impulsionaram as empresas a buscarem maior eficiência para que possam ser competitivas e assim permanecerem no mercado econômico. O modelo de Gestão por competências está em consonância com a busca por uma gestão voltada para resultados, com foco em aptidões e está sendo adotadas em diversas organizações, no intuito de alinhar os objetivos com as ações praticadas por seus colaboradores.

No setor público, que será o foco desse trabalho, que ora se inicia a cobrança social por melhores serviços também levou a administração pública a repensar suas práticas. Dentro dessa lógica, tivemos no Brasil a Reforma Administrativa no Governo Fernando Henrique Cardoso nos anos 90, cujo objetivo era modernizar o serviço público, tornando-o eficiente e profissional para melhor atender as necessidades dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Com a mudança de governo em 2004 o serviço público precisava avançar rumo à eficiência para responder às demandas a que fazia frente. Ness toada, o Decreto nº 5.707/2006 que revogou o Decreto nº 2.794/98 teve um como enfoque a capacitação e desenvolvimento do pessoal da administração pública federal no sentido de desenvolver competências e democratizar a relação de trabalho.

Essa mudança de paradigmas no serviço público, que em pouco mais de uma década sai de um modelo burocrático em busca da implementação de um modelo de gestão por competência, tem sido objeto de vários estudos que procuram compreender como está sendo entendida a gestão por competência no âmbito da administração pública e quais as estratégias e ações têm sido implementadas para poder avançar rumo a uma gestão eficiente de recursos públicos, que por sua vez não pode prescindir de um corpo de pessoal qualificado, motivado e bem distribuído de acordo com as demandas da Instituição.

O trabalho que ora se apresenta tem como objetivo fazer uma revisão sistemática sobre a gestão de competências na administração pública dos últimos dez anos.

O conceito de competência

Carbone et. Al (2009) afirma que muitos autores adotam denominações diferentes para expressar concepções semelhantes acerca da expressão: “gestão por competências”. Na literatura são utilizadas expressões como: “gestão de competências”, “gestão baseadas em

competência”, “gestão de desempenho baseadas em competências”, “gestão de competências baseadas em competências”, que apesar das diferenças semânticas, representam a mesma ideia.

Neste artigo será utilizada a expressão “gestão por competência” como sugere Le Boterf (1999) que inspira a ideia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências.

Fleury e Fleury (2001, p. 185) apontam que:

O conceito de competência é pensada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 185.)

Em 1973 David McClelland publicou o artigo *Testing for competence rather than intelligence* apresentando que uma característica subentendida da Competência está relacionada a uma pessoa que é casualmente entendida com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, diferenciando assim competência de aptidões (talento natural da pessoa ao qual pode vir a ser aprimorado) e habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa). (FLEURY; FLEURY, 2001 Apud MIRABILE, 1997)

Para Dutra (2004) a competência pode ser vista a partir de duas correntes distintas e predominantes. A corrente norte-americana (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973), que define a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa que permitem que realize determinada ação (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013). Cotrim Filho e Farias (2013) apresentam que o conceito de competência é concebido como um conjunto de conhecimentos, habilidades que explicam um alto desempenho. Segundo Ruas (2008), o termo pode ser julgado a partir de elementos subjetivos, como os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do indivíduo, em contextos organizacionais.

Já a corrente francesa (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999) estabelece uma correspondência à competência e às realizações da pessoa em determinado contexto. Le Boterf (1999) afirma que a competência da pessoa decorre da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) que representam as três dimensões da competência.

Zarifian (1999), afirma que competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, de forma que a pessoa possa lidar com eventos inéditos e de natureza singular. A competência pode ser também atribuída às equipes de trabalho ou até

mesmo à organização. Nesse sentido, Zarifian (1999) postula que em cada equipe se manifesta uma competência coletiva que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Havendo uma sinergia entre essas competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Alinhado a esse posicionamento, Le Boterf (1999) esclarece que competência coletiva de uma equipe é uma propriedade que nasce da articulação e da sinergia entre as competências individuais e seus integrantes (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013).

O desenvolvimento de pessoal apresenta um novo modelo de Gestão de Pessoas por Competências, que gere forma e amplia os conhecimentos, habilidades e atitudes, gerenciáveis na forma de grupos reunidos segundo suas semelhanças funcionais, denominados de competências, de forma que acrescentem valor à organização e ao indivíduo. (Dutra, 2004)

Metodologia

Estratégias de busca

Esse estudo se utilizará da análise das produções científicas sobre gestão por competência. Os termos de busca foram selecionados a partir de palavras chaves encontradas em artigos relacionados com o estudo que ora se pretende realizar. Para a estratégia de busca foram selecionadas palavras chaves e estas foram combinadas pelo operador booleano AND e seus sinônimos combinados pelo operador booleano OR.

Tabela 1: Descritores utilizados na pesquisa

Descritores		
1	2	3
Administração Pública AND “Gestão por Competências” OR “Gestão por desempenho” OR “Gestão Estratégica”	Serviço Público AND “Gestão por Competências” OR “Gestão por desempenho” OR “Gestão Estratégica”	Administração Pública AND “Gestão de Pessoas” AND “Gestão por Competências”

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Para a escolha dos periódicos a serem revisados, foram escolhidos como critérios a necessidade de estar vinculado a uma base de dados do Portal Capes e conter a classificação *Qualis* ou fator de impacto > que B1 no ciclo de avaliação do sistema *Qualis*, classificação de periódicos do quadriênio 2008-2016, na classificação da Plataforma Sucupira da Fundação

Capex (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior), do Ministério da Educação.

Foram selecionados na área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Sociais e Turismo” que resultou no total de periódicos de 3563; destes, no Portal da Capex que novamente foram filtrados pela área de conhecimento “Ciências Sociais Aplicadas” e “Administração” que resultou em um número de 1881 periódicos. O próximo filtro: os periódicos deveriam ser revisados pelos pares, resultando em 1382 periódicos. Com o filtro de Qualis > que B2 resultaram em 1250. Após o filtro de “periódicos nacionais” sobraram 60. Com os critérios de Qualis (A1, A2, B1 e B2) restaram 31 periódicos, apresentados na Tabela 1. Desta forma constituíram a base de pesquisa dos periódicos: Brazilian Administration Review (BAR), Cadernos EBAPE.BR, Gestão & Produção, Independent Journal of Management & Production, InternexT: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, Journal of Information Systems and Technology Management : JISTEM, Organizações Rurais & Agroindustriais, Organizações & sociedade, Pesquisa operacional, RAE - Eletrônica, REGE. Revista de Gestão, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista Contabilidade & Finanças, Revista Contemporânea de Contabilidade, Revista de Administração, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração FACES Journal, Revista de Administração Mackenzie, Revista de Administração Pública, Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Revista de Gestão e Projetos, Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, Revista de políticas públicas, Revista Eletrônica de Administração - REAd, Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, Revista Gestão & Tecnologia, Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, Revista Universo Contábil, RGO: revista de gestão organizacional e Teoria e Prática em Administração (TPA).

Quanto ao lapso temporal foram definidos que seriam analisados os últimos 10 anos de publicação de 2008 a 2018.

Tabela 2 - Periódicos que constituíram a base de pesquisa.

	REVISTA	QUALIS
1	Brazilian Administration Review (BAR)	A2
2	Cadernos EBAPE.BR	A2
3	Gestão & Produção	B1
4	Independent Journal of Management & Production	B2
5	InternexT: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	B2
6	Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM	B2

7	Pesquisa Operacional	A2
8	Organizações Rurais & Agroindustriais	B2
9	Organizações & Sociedade	A2
10	RAE - Eletrônica	A2
11	REGE. Revista de Gestão	B1
12	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	A2
13	Revista Contabilidade & Finanças	A2
14	Revista Contemporânea de Contabilidade	A2
15	Revista de Administração	A2
16	Revista de Administração Contemporânea	A2
17	Revista de Administração FACES Journal	B2
18	Revista de Administração Mackenzie	B1
19	Revista de Administração Pública	A2
20	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da URRJ	B2
21	Revista de Gestão e Projetos	B2
22	Revista de Gestão	B2
23	Finanças e Contabilidade	B2
24	Revista de Políticas Públicas	B2
25	Revista Eletrônica de Administração - READ	B1
26	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios	B2
27	Revista Gestão & Tecnologia	B2
28	Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão	B2
29	Revista Universo Contábil	A2
30	RGO: Revista de Gestão Organizacional	B2
31	Teoria e Prática em Administração (TPA)	B2

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Discussão e Resultados

Em suma, as publicações analisadas propuseram identificar e analisar competências necessárias para a atuação dos gestores, analisando, além disso, a seleção e monitoramento de acordo com a gestão por competência (MORAES, V. V. BORGES-ANDRADE, J. E.; QUEIROGA, F., 2011; MELLO E FILHO, 2010; PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B., 2011; ÉSTHER, A. B., 2011, CUNHA, M. R.; KRATZ, L., 2016) e avaliar a contribuição do modelo de gestão por competências para as instituições pesquisadas e sua aplicação no trabalho (BRANDÃO et al., 2008; ROCHA, PASSADOR E SHINYASHIKI, 2017; ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B., 2018; CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S., 2008).

O estudo realizado por Brandão et al. (2008) de natureza qualitativa e quantitativa com caráter exploratório, descritivo e aplicado, com questionários semiestruturados, buscou avaliar a percepção dos funcionários quanto à aplicação de um novo modelo de gestão de desempenho por competências. O estudo mostrou que na percepção dos funcionários o novo instrumento melhorou o processo de avaliação, tornando-o mais democrático, eficaz e permitindo maior participação do avaliado no processo, a percepção de justiça e equidade também foram fatores presentes. Outro ponto relevante foram os feedbacks recebidos de várias fontes, que contribuem na orientação do aprimoramento do desenvolvimento profissional.

Na pesquisa realizada por Cunha e Kratz (2016) um estudo de caso que procurou entender, a partir de um planejamento estratégico, quais são as práticas de gestão adotadas, e suas prioridades foi observado que o *Balanced Scorecard - BSC*, para ser adaptado ao setor público apresenta algumas características: a) a (re) adequação de suas perspectivas, na visão os clientes; b) o caráter legal; c) os fatores que podem restringir e impulsionar as estratégias estabelecidas. O estudo concluiu que a principal prioridade recai sobre o ser humano, mostrando a necessidade de se criar mudanças a partir do conhecimento sobre as pessoas, com reflexos em seus desempenhos.

Rocha, Passador e Shinyashiki (2017) realizaram uma publicação que utilizou metodologia quantitativa e investigou quais os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários de uma organização que utilizou a gestão por competência. Os resultados apontam que a percepção de ganhos sociais com o modelo por competências, por parte dos funcionários, é observada por apenas os servidores beneficiados por esta nova visão.

Mello e Filho (2010) publicaram um estudo de caso com entrevistas e análise documental, cujo objetivo era o conhecimento e análise da gestão do trabalho da instituição de saúde Fiocruz e posteriormente o confronto entre a teoria e prática. Concluiu-se que o órgão estudado não incorporou o conceito de competência e nem mesmo o utiliza. Ademais há uma ausência de indicadores de recursos humanos, o que inviabiliza avaliações objetivas de desempenho para aferir o alcance de metas e resultados previamente fixados.

No presente artigo três publicações com pesquisa de caráter qualitativo foram analisadas: A primeira de natureza exploratória, tendo como objetivo identificar a percepção das instituições federais de educação superior acerca das competências gerenciais. A partir da visão desses gestores foi construído um quadro de competências dispostos em quatro categorias onde se desdobram algumas competências, a saber: Competências cognitivas - conhecimentos técnicos; conhecimentos do ambiente institucional; desenvolvimento do servidor;

conhecimentos operacionais - Competências Funcionais - orientação estratégica; processo de trabalho - Competências Comportamentais - senso de responsabilidade; empatia; gerenciamento de conflitos; interação social; liderança; saber ouvir; equilíbrio emocional; comunicação - Competências Políticas - Ética; interesse público e parcerias cooperativas (PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B., 2011).

A segunda teve como objetivo descobrir quais competências deveriam ter os gestores universitários na visão dos próprios gestores e após os resultados das entrevistas, o autor concluiu que a única unanimidade entre os entrevistados é quanto à competência política, entretanto, a capacitação formal parece não ter a menor importância entre os gestores, embora admitam a dificuldade pela ausência de conhecimentos administrativos. Ademais, falta um programa de desenvolvimento de gestores para os docentes que assumirão os cargos de Reitores (ÉSTHER, A. B., 2011).

A terceira com fins descritivos e interpretativos teve como objetivo investigar em que medida práticas de gestão de pessoas, adotada por uma grande empresa brasileira do setor financeiro, podem ter características da modernidade organizacional de forma a viabilizar um modelo de gestão por competência adotada pela empresa. A pesquisa revelou que a instituição não se modernizou no que diz respeito a políticas e práticas de gestão de pessoas. Ainda é possível perceber práticas vinculadas ao modelo 'taylorista' em relação à fixação de cargos, critérios de promoção desarticulados com foco na recompensa pecuniária, ausência de avaliação de desempenho e falta de diálogos da empresa com seus colaboradores que explicita a missão estratégica da instituição. Por conseguinte, essa falta de modernização das práticas de gestão de pessoas dificulta a implementação de um modelo de gestão de competências proposto pela empresa (CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S., 2008).

A maioria das publicações analisadas utilizaram entrevistas semiestruturadas, dentre elas um estudo de campo, que utilizou questionários com perguntas fechadas e abertas para entender como ocorreu à luz da gestão por competências, a seleção e o monitoramento dos resultados da segunda geração de empreendedores públicos. Como resultados, os autores evidenciam que houve um erro de gestão por parte do setor público ao tentar aplicar um modelo privado de Gestão por Competências na esfera pública de modo acrítico, sem as devidas adequações. Os questionários evidenciam por parte dos respondentes que o processo de seleção foi rígido e eficiente, entretanto os instrumentos definidos para o acompanhamento dos resultados e entregas foram bastante criticados (ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B., 2018).

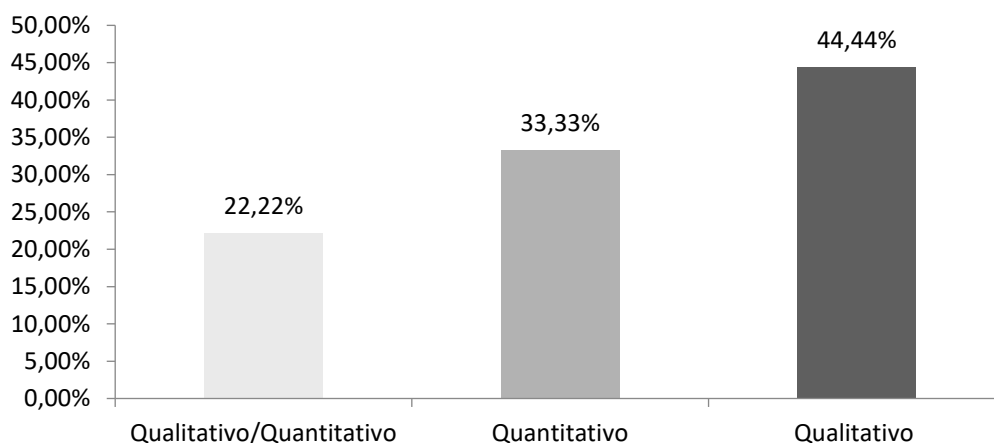
Uma pesquisa qualitativa e também com entrevista semiestruturada, que se trata da construção de um instrumento de medida para diagnosticar as competências pretendidas para prefeitos (as) e secretários (as) municipais de educação, teve como resultado 17 quadros para cada entrevista, perfazendo um grupo de seis conhecimentos, onze habilidades e oito atitudes.

Esses itens, compuseram um formulário posteriormente aplicado à 220 pessoas, entre Prefeitos (as) e Secretários (as) Municipais de Educação. Dentre as habilidades requeridas se sobressaíram às habilidades tecnopolíticas, o que se traduz na associação de conhecimentos técnicos, acerca da administração pública, e habilidade de captar recursos. Valores democráticos e princípios republicanos compuseram o segundo fator que podem ser relacionados a atitudes. Em conhecimentos destacou-se a necessidade de conhecer os princípios e legislação relativa à administração pública (MORAES, V. V. BORGES-ANDRADE, J. E.; QUEIROGA, F., 2011)

Natureza do Estudo

Pode se perceber que os trabalhos que abordam o método qualitativo se sobressaem nessa área, e no universo analisado apenas dois trabalhos se caracterizam com exclusivamente contemplados no método quantitativo. A preponderância de trabalhos qualitativos pode se dever ao fato do assunto ser relativamente novo e, portanto carente de dados empíricos que justificasse trabalhos quantitativos puros. Como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Natureza do estudo.

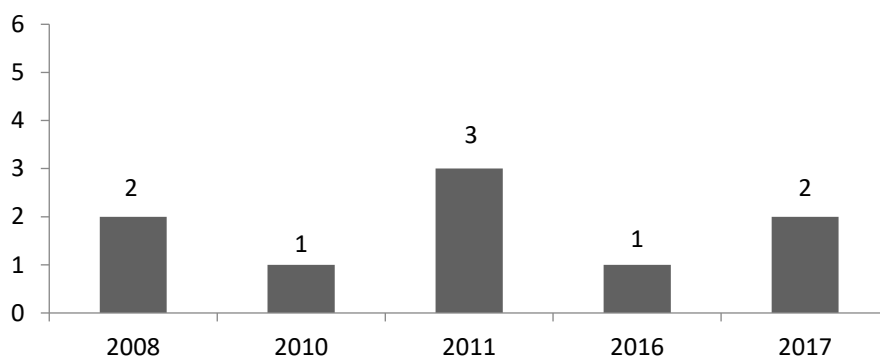


Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Ano/ Número de Publicações

Conforme se observa no gráfico abaixo, Figura 2, de 2008 a 2017 houve equilíbrio no número de publicações, se destacando o ano de 2011 com um pico de publicações. Entretanto de 2012 a 2015 existe uma lacuna, não sendo encontrado nenhum artigo que se enquadrasse nos critérios propostos pelo presente trabalho.

Figura 2 - Ano/ Número de Publicações.

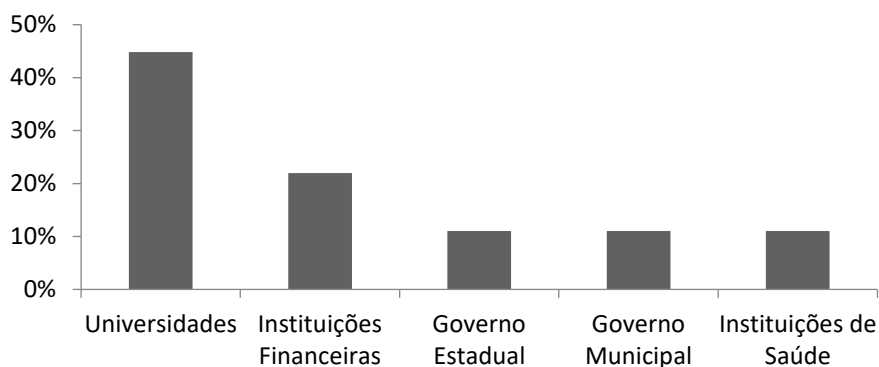


Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Instituições Pesquisadas

O Trabalho teve como foco instituições públicas, mas dentro desse universo podemos perceber que há uma preponderância de trabalhos realizados nas instituições de Ensino Superior, que lidera com 44% das pesquisas realizada, seguida das Instituições Financeiras com 22%, Governo Municipal, Estaduais e Instituição de saúde com 11% cada um.

Figura 3 - Instituições Públicas Pesquisadas.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Considerações Finais

Este estudo buscou extrair o máximo de conhecimento a respeito do assunto mostrando as metodologias das pesquisas realizadas, os instrumentos e análise de dados mais comuns abordados, a natureza do estudo, o Ano/ Número de Publicações, Instituições Pesquisadas dentre outros fatores determinantes.

Em síntese, a maioria das organizações públicas ainda não absorveu a essência da gestão por competência, quer seja o foco mais voltado para a organização, conforme prevalece o modelo inglês, quer seja com foco na pessoa, conforme o modelo francês. As iniciativas desenvolvidas no sentido de implementar uma gestão de competência ainda são muito difusas, na maioria dos casos, sem plano e metas estabelecidas que possam pautar essas ações.

A partir das pesquisas apresentadas nos trabalhos que ora se analisa, é possível perceber que as organizações estudadas não apresentam de forma objetiva e clara as estratégias organizacionais, o que seria fundamental para que essas organizações pudessem conhecer quais as necessárias competências para à consecução dos objetivos estratégicos dessas organizações e a partir desse ponto, mapear as competências existentes no seu capital humano e desenvolver estratégias para sanar os possíveis *gaps* existentes.

Embora haja uma preponderância de trabalhos realizados nas Instituições de Ensino Superior, o que se percebe das análises dos trabalhos é que gestão por competências nessas instituições ainda é uma prática muito incipiente. No que concerne às instituições financeiras, talvez pelo fato de perseguirem metas pré-estabelecidas, nessas instituições podemos perceber que há um movimento mais organizado em direção à gestão por competência, embora em alguma medida elas continuem presas a práticas ultrapassadas de gestão de pessoas.

A predominância de pesquisas sobre o tema no ano de 2011 evidenciou um interesse sobre o estudo da gestão por competência no setor público, entretanto houve uma queda das publicações mostrando ser necessária uma maior busca para qualificar os servidores e melhorar a prestação de serviços, justificando o interesse pela eficiência administrativa.

Assim, é indiscutível a importância da gestão por competências nas organizações públicas bem como o estudo sobre a área de administração para que as mudanças sejam introduzidas no contexto organizacional e dessa forma haja eficácia na gestão de pessoas. É fundamental que haja, por parte do gestor, um entendimento sobre as competências profissionais e sobre as estratégias da instituição. Além disso, é indispensável que condições

favoráveis sejam proporcionadas aos profissionais, visto que as competências advêm do trabalhador.

Referências:

ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Rev. Adm. Pública [online]**. 2018, vol.52, n.3, pp.469-485. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122018000300469&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 11 nov. 2018.

BRANDÃO, H.P; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 56 (2), p. 179-194, abr./ jun. 2005. Disponível em:<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias--metodos-e-tecnicas-par--->. Acesso em: 11 nov.2018.

BRANDÃO, H. P.; et. al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**. Rio de Janeiro, vol. 42 (5), p. 875-98, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 5.707/2006**. 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 11 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 2.794/98**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2794.htm. Acesso em: 11 nov. 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451998000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 nov. 2018.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Management**: a model for effective performance. Nova York: Wiley & Sons, 1982.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da política de desenvolvimento de pessoal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/13586>. Acesso em: 11 nov.2018.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 105-122, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31089/modernidade-organizacional-em-gestao-de-pessoas-como-base-para-a-incorporacao-de-modelo-de-gestao-por-competencias>. Acesso em: 11 nov. 2018.

COTRIM FILHO, V.V.; FARIAS, J.S. Competências relevantes ao papel ocupacional de gerência em nível operacional em um órgão da administração pública federal do Brasil. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, p. 422-185, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35562/competencias-relevantes-ao-papel-ocupacional-de-gerencia-em-nivel-operacional-em-um-orgao-da-administracao-publica-federal-do-brasil>. Acesso em: 11 nov. 2018.

CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Implementação do Balanced Scorecard: um Estudo de Caso nas Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 46, p. 96-108, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44042/fatores-criticos-de-sucesso-no-processo-de-implementacao-do-balanced-scorecard--um-estudo-de-caso-nas-instituicoes-federais-de-ensino-superior->. Acesso em: 11 nov. 2018.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cad. EBAPE.BR [online]**. 2011, vol.9, n.spe1, p. 648-667. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000600011&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 11 nov. 2018.

Fleury, M. T. L.; Fleury, A. A construção do modelo de competência no contexto brasileiro. In P. Zarifian (Ed.), **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M., FILHO, A. I. S.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública [online]**. 2013, vol.47, n.6, pp.1451-1475. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000600006&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 11 nov. 2018.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/maccllelland-1973.pdf>. Acesso em: 13 jan.2019.

MELLO, M. L. B. C.; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, jun. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300004. Acesso em: 11 nov. 2018.

MORAES, V. V. 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, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2446/construcao-e-validacao-de-medida-para-diagnostico-de-competencias-relativas-as-funcoes-de-prefeito-a--e-secretario-a--municipal>. Acesso em: 11 nov. 2018.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. 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. **RAP**, Rio de Janeiro, vol. 44(6), p. 1453-75, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

OLIVEIRA, P. W. S.; LIMA, M. D. Competências e função gerencial: desvendando o gap (lacuna) de competências de gestores públicos do núcleo de educação de uma universidade federal brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 44-60, set. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p44>. Acesso em: 11 nov. 2018.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, jul. 2011 p. 628-647. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000600010&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 11 nov. 2018.

ROCHA, G. B.; PASSADOR, C. S.; SHINYASHIKI, G. T. Qual é o ganho social na gestão por competências? a percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira. **Revista de Administração**, v. 52, n. 3, p. 233-245, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45852/qual-e-o-ganho-social-na-gestao-por-competencias--a-percepcao-dos-funcionarios-de-uma-universidade-publica-brasileira>. Acesso em: 11 nov. 2018.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

RODRIGUES, Fabiano da Cruz; RODRIGUES, Priscylla Fabiana Amorim da Cruz; FARIAS, Simone Braga. Gestão por Competências: Análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. **Id on Line Rev.Mult.Psic.**, Julho/2020, vol.14, n.51, p. 847-860. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 06/12/2019;

Aceito: 21/07/2020.