

Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura

Este artigo teve como objetivo analisar as publicações sobre Gestão por Competências no setor público. Por meio de uma metodologia qualitativa, foi realizada uma revisão bibliográfica de 13 estudos na Scopus. Como resultados foi identificado maior enfoque dos pesquisadores em cargos de gestão, no sentido de identificar competências existentes e lacunas de aprendizagem. O Brasil se destacou com maior número de estudos, além de ter o primeiro indexado na base. Observou-se também uma tendência de pesquisas na área da saúde, demonstrando ser uma área com maior tendência ao amadurecimento das práticas de GC. A abordagem qualitativa foi mais utilizada pelos autores como forma de avaliar mais profundamente quais competências são necessárias ao desempenho profissional. As lacunas percebidas demonstram a necessidade de estudos futuros que contemplem diferentes contextos e organizações. Como barreiras na implementação da GC, os autores pontuaram a burocracia excessiva, cultura organizacional e falta de infraestrutura física e tecnológicas necessárias. Conclui-se que GC tem ganhado espaço no setor público, no entanto ainda é um tema que necessita de maior expansão.

Palavras-chave: Gestão por competência; Setor público; Necessidades de treinamento.

Management by competences in the public sector: a systematic review of the literature

This article aimed to analyze publications on Competency Management in the public sector. Through a qualitative methodology, a literature review of 13 studies in Scopus was carried out. As a result, researchers identified a greater focus on management positions, in order to identify existing skills and learning gaps. Brazil stood out with the highest number of studies, in addition to having the first indexed in the base. There was also a trend of research in the health area, demonstrating that it is an area with a greater tendency to the maturation of KM practices. The qualitative approach was most used by the authors as a way to more deeply assess which competencies are necessary for professional performance. The perceived gaps demonstrate the need for future studies that consider different contexts and organizations. As barriers in the implementation of KM, the authors pointed out the excessive bureaucracy, organizational culture and lack of necessary physical and technological infrastructure. It is concluded that KM has gained space in the public sector, however it is still a topic that needs further expansion.

Keywords: Competency management; Public sector; Training needs.

Topic: **Gestão Pública**

Received: **07/05/2022**

Approved: **27/07/2022**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Fernando Rufino de Barros 

Fundação de Pesquisa e Ensino, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9942185506743818>

<https://orcid.org/0000-0002-6204-8873>

aedesrufino@yahoo.com.br

Rhayssa Kelly Pequeno dos Santos 

Instituto Federal Fluminense, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/4161759550583195>

<https://orcid.org/0000-0001-8551-768X>

pequenorhayssa@gmail.com

Marcelly de Lima dos Santos 

Instituto Federal Fluminense, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/7225833941947020>

<https://orcid.org/0000-0002-8782-8489>

marcellylimabio@gmail.com

Maria Luiza de Souza Pessanha 

Instituto Federal Fluminense, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0511561711218081>

<https://orcid.org/0000-0001-8551-768X>

luuhlolitars@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2674-6417.2022.002.0002

Referencing this:

BARROS, F. R.; SANTOS, R. K. P.; SANTOS, M. L.; PESSANHA, M. L. S..
Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. *Management Journal*, v.4, n.2, p.11-20, 2022. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2022.002.0002>

INTRODUÇÃO

O capital intelectual das organizações tem se tornado um recurso importante diante das incertezas do mercado. Nesse sentido, a gestão por competências passa a ter um importante papel para o alcance dos objetivos institucionais, melhorar os processos de negócios e o aprimorar atendimento ao cliente (BOYETT, 2001). Embora os avanços tecnológicos, juntamente com os processos de globalização, tenham reduzido as fronteiras geográficas das organizações, públicas e privadas, esses demandaram também maior adaptabilidade às novas exigências de todas as partes interessadas (BARROS et al., 2021).

Em meio a esse cenário de mudanças e necessidade de adaptações, no setor público, Guimarães (2000) afirma que a implementação de uma estrutura flexível e empreendedora nestas organizações é um desafio, uma vez que são burocráticas e hierarquizadas. No entanto, a abordagem da Nova Gestão Pública possibilitou maior autonomia na tomada de decisão dos gestores (BROUCKER et al., 2018; DENHARDT et al., 2015), impulsionando as organizações públicas para maior eficiência, aproximando a atuação da iniciativa privada, com orientação para o mercado (FERLIE et al., 1996; FORLIANO et al., 2020).

A competência desenvolvida nos funcionários é uma das estratégias utilizadas pelas organizações como forma de se manterem competitivas ao longo do tempo (DIRKS, 2016). Diferentes iniciativas de reformas da administração pública ocorreram no mundo (HORTON, 2002; SECCHI et al., 2021) no movimento para incorporar maior eficiência e efetividade no desempenho das organizações.

A velocidade com que as mudanças nos contextos econômico, tecnológico, social e político estão ocorrendo faz com que os governos sejam obrigados a absorver habilidades típicas do mercado, pois esse possui maior capacidade de responder a essas novas demandas do ambiente (HORTON, 2002). A gestão baseada em competências (GC) passa a ser inserida na abordagem da nova gestão pública, que incorpora o trabalho do setor público com foco em gestão e não apenas administração, implementando práticas de negócios que resultam em melhor performance (KISNER et al., 2017).

A gestão por competências (GC), enquanto um instrumento de gestão, possui como objetivo o estabelecimento das competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos institucionais e mantenha seu sucesso continuamente (SILVA et al., 2019). A partir desse mapeamento são identificadas as competências já existentes que, ao relacioná-las com aquelas necessárias, faz emergir a lacunas existentes.

As diferenças entre o modelo adotado pela gestão pública e da iniciativa privada vem diminuindo. Tendo em vista a carência de maiores práticas de GC no setor público (LUEN et al., 2001), para sua implementação, deve-se integrá-la de forma horizontal (aos processos de recursos humanos – RH) e vertical (à estratégia organizacional e política de RH) (BEECK et al., 2010).

Os principais desafios das metodologias relacionadas à gestão de pessoas estão em sua aplicação em toda a organização. Pois, os objetivos da GC contemplam a captação de pessoas com as competências necessárias, avaliação do seu desempenho a partir destas competências e o desenvolvimento daquelas identificadas como críticas nesse processo (KREISIG et al., 2021). Nesse sentido, Fernandes et al. (2021) afirmam que os modelos de GC possibilitam uma contribuição única para a execução da estratégia.

Silva et al. (2019) realizaram um estudo bibliométrico sobre o tema competência e identificaram um aumento dos estudos com esse foco desde 2005. Fernandes et al. (2021) complementam afirmando ser um tema constantemente pesquisado no que se refere aos conceitos e abordagens utilizados, as implicações teóricas e empíricas, além de suas dimensões estratégicas e gerenciais.

No entanto, nota-se uma escassez de estudos com o objetivo de explorar melhor a abordagem da GC no setor público. Barros et al. (2022) sugerem ainda uma revisão sistemática para identificar maiores detalhes sobre essa temática. Nesse sentido, e como forma de contribuir para pesquisadores com interesse nesse fomento, que se constrói a pergunta deste artigo: qual a discussão realizada pela literatura acerca da gestão por competências no setor público? O objetivo deste estudo foi descrever como se configuram as pesquisas sobre gestão por competências no setor público indexadas na base da Scopus.

METODOLOGIA

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfico, que objetivou descrever o estado da arte acerca das publicações sobre gestão por competências na administração pública. Para a coleta de dados foi utilizada a base Scopus, pois possui reconhecimento internacional pela comunidade acadêmica. A primeira etapa da busca utilizou o termo em inglês “gestão por competência”. A busca foi realizada no dia 23/10/2022 sem restrição dos tipos de documentos científicos e data. A ferramenta de busca foi direcionada para os campos “títulos, resumos e palavras-chave” das publicações, resultando em 1.057 documentos.

Em seguida foi inserido o segundo termo em inglês “público”, encontrando 117 documentos. Por fim, foi inserida a restrição de tipo de documento “artigo”, totalizando 69 estudos. Finalizada a etapa de busca, foi realizada a exportação do arquivo em formato de planilha eletrônica para leitura exploratória dos títulos e resumos, além da verificação de disponibilidade dos estudos para a leitura em sua totalidade, resultando em 13 documentos que compuseram a amostra desta pesquisa. A sistematização do processo de coleta dos artigos pode ser representada na Figura 1.

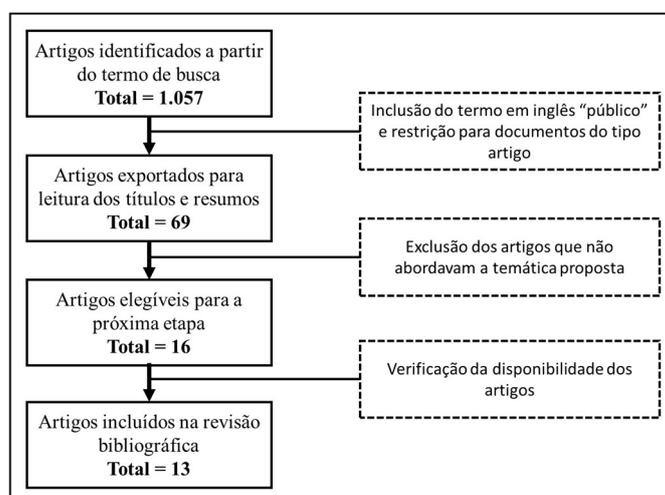


Figura 1: Procedimentos de seleção dos artigos analisados no estudo bibliométrico.

Ao final do processo de coleta, os artigos identificados foram classificados considerando o seguinte

escopo: i) número de artigos por ano; ii) objetivo da pesquisa; iii) metodologia utilizada; iv) lacunas para pesquisas futuras; v) principais resultados. A discussão a respeito da classificação citada será apresentada a seguir.

RESULTADOS

Visão geral

A primeira publicação encontrada na base Scopus que aborda a gestão por competências no setor público foi em 1999, 26 anos após o estudo de McClelland (1973) que iniciou a discussão sobre esse tema. Conforme afirma Horton (2002), foi durante as décadas de 1980 e 1990 que a administração pública incorporou a ideia da GC do setor privado. Nota-se uma maior concentração dos estudos em 2017 e 2021, demonstrando ser uma discussão atual e em desenvolvimento, corroborando com Silva et al. (2019) e Fernandes et al. (2021).

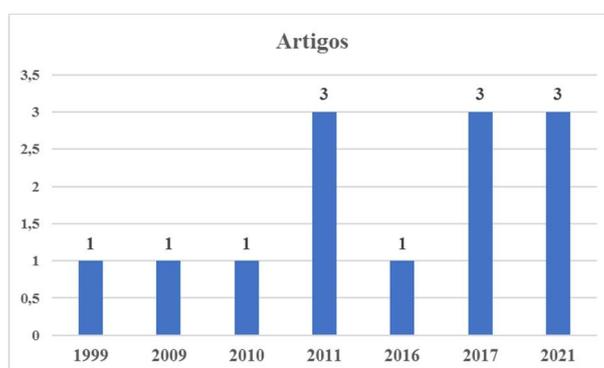


Figura 2: Evolução das publicações sobre GC no setor público.

A Tabela 1 apresenta os estudos identificados e os países onde foram aplicados. Nota-se uma predominância de pesquisas realizadas no Brasil. Esse fato pode estar alinhado ao surgimento da Nova Gestão Pública, que, segundo Secchi et al. (2021), constitui um dos marcos históricos de reformas administrativas no contexto brasileiro.

Tabela 1: Autores, anos, objetivos e país de realização dos estudos.

Autores e ano	Objetivo	País
Strużyna, Marzec e Bozionelos (2021)	Explorar a prática da gestão por competências na administração pública em condições de incerteza política.	Polônia
Kakemam et al. (2021)	Relatar a descoberta de um estudo recente com foco na identificação de competências gerenciais exigidas por gerentes de nível médio e sênior nos hospitais públicos do Irã.	Irã
Albini et al. (2021)	Apresentar as contribuições do Modelo Simplificado de Gestão por Competências em uma secretaria municipal de saúde.	Brasil
Gaeta et al. (2017)	Aplicar a gestão de competências, análise de lacunas de habilidades e um estudo das estruturas organizacionais existentes para apontar a unidade funcional com a situação mais crítica em termos de funcionários alocados, a fim de sugerir as pessoas a envolver em programas de aprendizagem de acordo com as leis complexas, o regulamento interno para a gestão de pessoal e as influências sindicais.	Itália
Jahan et al. (2017)	Avaliar as competências essenciais dos gestores de saúde pública de nível médio, trabalhando em diferentes níveis do sistema de saúde em Bangladesh.	Bangladesh
Medina et al. (2017)	Explorar como uma organização intensiva em conhecimento e projetos públicos gerencia a competência em relação aos seus objetivos organizacionais e identificar quais mecanismos estão envolvidos nesse processo, bem como os fatores subjacentes a esses mecanismos.	Suécia
Carvalho et al. (2016)	Analisar os desafios enfrentados pelos gestores de uma instituição financeira pública para a busca das competências estratégicas que lhes são exigidas.	Brasil
Moraes et al. (2011)	Relatar a construção de um instrumento de medida para diagnóstico de competências de prefeitos(as) e secretários(as) municipais.	Brasil
Janev et al. (2011)	Discutir o processo de projeto e implementação de um sistema de gestão de competências no	Sérvia

	domínio das tecnologias de informação e comunicação utilizando as mais recentes ferramentas e tecnologias da Web Semântica.	
Cheng et al. (2011)	Diagnosticar a competência percebida do controlador ferroviário ao enfrentar diversas tarefas durante incidentes e acidentes que são derivados de um modelo conceitual proposto.	Taiwan
Safadi et al. (2010)	Avaliar o nível de competência dos graduados em enfermagem das universidades jordanianas em relação ao tipo de universidade, sexo, tipo de hospital e área de trabalho.	Jordânia
Fernandes et al. (2009)	Conhecer o perfil e verificar as competências, atribuições e habilidades gerenciais, no nível de estrutura da atenção básica; identificar as dificuldades e facilidades em relação às suas atribuições e em relação à gestão de pessoas.	Brasil
Silva et al. (1999)	Identificar as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde em Marília, estado de São Paulo.	Brasil

A partir da Tabela 1 é possível observar uma concentração de estudos no Brasil, demonstrando ser um tema importante no contexto brasileiro. Outro destaque está no fato de seis estudos estarem direcionados à área da saúde, demonstrando ser uma área pública em que a gestão por competências vem se desenvolvendo mais. Esses resultados corroboram com a pesquisa bibliométrica realizada por Barros et al. (2022), que identificaram um tendência dos estudos sobre essa temática focar na necessidade de maior desenvolvimento de competências em profissionais que atuam em hospitais.

Metodologias e agenda futura

Ao analisar as metodologias utilizadas pelos autores na condução das pesquisas, identificou-se uma predominância de estudos que utilizaram apenas uma abordagem qualitativa (CARVALHO et al., 2016; GAETA et al., 2017; JANEV et al., 2011; KAKEMAM et al., 2021; MEDINA et al., 2017; STRUŻYNA et al., 2021). Isso demonstra a subjetividade existente na temática relacionada à competência, sendo a abordagem qualitativa indicada para analisar esse contexto.

A abordagem exclusivamente quantitativa foi utilizada em três estudos com aplicação de questionários para a etapa de coleta dos dados (CHENG et al., 2011; JAHAN et al., 2017; SAFADI et al., 2010). As técnicas estatísticas para análise dos dados auxiliaram os pesquisados na identificação das competências consideradas pertinentes ao setor, além da sua criticidade para alcance dos resultados. O uso da abordagem qualitativa e quantitativa também foi encontrada nos estudos (ALBINI et al., 2021; FERNANDES et al., 2009; MORAES et al., 2011; SILVA et al., 1999).

A complementariedade das abordagens se deu com o objetivo de identificar as competências necessárias em uma primeira fase, pois requer uma análise em profundidade. Posteriormente, os autores utilizaram os resultados encontrados para compor um questionário estruturado como forma de validar esses achados com uma amostra maior de respondentes.

Os métodos de coleta dos dados variou conforme a abordagem utilizada, como o uso de entrevistas semiestruturadas (FERNANDES et al., 2009; MORAES et al., 2011; SILVA et al., 1999; STRUŻYNA et al., 2021), análise de documentos (ALBINI et al., 2021; GAETA et al., 2017; JANEV et al., 2011; KAKEMAM et al., 2021) ou ambos (CARVALHO et al., 2016; KAKEMAM et al., 2021; MEDINA et al., 2017) em pesquisas qualitativas. Nos estudos com abordagem quantitativa, todos os pesquisados aplicaram questionários estruturados.

O uso de documentos foi considerado pelos autores como forma de analisar o cenário organizacional, seus objetivos e normativas, para identificar quais competências comporiam o portfólio da gestão com foco em melhores resultados. Foram analisados também registros dos cargos e currículos existentes para auxiliar

nesse processo. As entrevistas auxiliaram na identificação direta pelos sujeitos e os questionários para ampliar a amostra e validar os modelos encontrados.

Como agenda futura, os estudos apontam a necessidade de se avaliar a influência dos incentivos utilizados pela gestão de pessoas como forma de suprimir o processo de erosão da gestão por competências. Outra lacuna está na etapa de mapeamento das competências, sugerindo que seja realizada em diferentes níveis e escalões de gestão, permitindo mais especificidade no planejamento das trilhas de aprendizagem. Por fim, os autores apontaram a necessidade de replicação dos estudos em diferentes organizações e contextos, resultado da impossibilidade de generalização pesquisas. Os contextos específicos em que foram aplicadas, foram em competências que podem não refletir a realidade de outras organizações do setor público, resultando em diferentes níveis de criticidade para cada caso.

Síntese dos estudos

Quanto aos principais resultados, Silva et al. (1999) utilizaram a técnica Delphi para investigar as competências consideradas como tendências na educação dos profissionais de saúde, entrevistando vinte profissionais de diferentes níveis dos serviços de saúde. Os autores identificaram oito competências: comunicação, trabalho em equipe, gerência, orientada à comunidade, valores profissionais, tomada de decisão, resolver problemas e habilidades educacionais.

Fernandes et al. (2009) utilizando um questionário semiestruturado, aplicado às gerências das unidades básicas de saúde, identificaram habilidades de comunicação, organização de tarefas, planejamento de ações e negociação. Enquanto as lacunas estavam relacionadas às competências da área de saúde coletiva, com foco no novo modelo de atenção básica, e de gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Como barreiras no exercício das competências necessárias identificaram o excesso de burocracia, sobrecarga de atividades, pouco espaço físico para realizar as atividades e dificuldade em trabalhar equipamentos tecnológicos e máquinas.

Safadi et al. (2010) utilizaram como amostra egressos de enfermagem de quatro universidades públicas e duas privadas da Jordânia. Segundo os autores, os níveis de competência em todas as áreas foram satisfatórios e que, tanto os egressos das universidades públicas e privadas eram igualmente competentes para ambos os gêneros. No entanto, os enfermeiros que atuavam em enfermarias gerais se destacaram nas competências relacionadas à gestão, profissionalismo e aos processos de enfermagem quando comparados aqueles que trabalhavam em UTI. Os enfermeiros vinculados aos hospitais universitários demonstraram maior domínio das competências gerenciais e profissionais em relação aqueles que atuavam nos hospitais privados e públicos.

Cheng et al. (2011) aplicaram o modelo de medição Rasch (1960) em noventa e seis controladores ferroviários. Os resultados demonstraram que, de modo geral, os controladores são capazes de se encarregar das tarefas de despacho durante incidentes e acidentes. No entanto, os autores também identificaram possibilidade de melhorias para dar maior suporte aos funcionários nestas ocorrências, como a comunicação, coordenação e integração das operações com órgãos externos e o público. Quanto à idade e nível

educacional, não foi identificada diferenças significativas na competência percebida entre os controladores ferroviários. Apenas a experiência de trabalho demonstrou estar relacionada a capacidade de lidar com incidentes e acidentes.

Janev et al. (2011) analisaram o processo de criação e implementação do sistema de gestão de competências no Instituto Mihajlo Pupin na Sérvia, especializado na fabricação de sistemas de computadores. Os resultados demonstraram que o mapeamento das competências diretamente com os funcionários não foi adequado para a construção dos perfis adequados, devido à subjetividade e imparcialidade do respondente. Dessa forma, o componente MPI Competence Analysis foi desenvolvido para realizar esse mapeamento de forma objetiva, comprovando a aplicabilidade de soluções de tecnologia da informação para os sistemas de gestão por competências.

Moraes et al. (2011) revisaram os resultados das análises de divergência e agruparam conhecimentos, habilidades e atitudes citados por pelo menos três entrevistados, resultando em três listas distintas contendo, respectivamente: seis conhecimentos, onze habilidades e oito atitudes.

Carvalho et al. (2016), ao analisar uma instituição financeira pública, identificaram que a abordagem conceitual de competências adotada faz referência ao modelo norte-americano do CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), associando à entrega de resultado pelos funcionários, alinhados aos objetivos estratégicos organizacionais. Quanto às competências prioritárias, os gestores demonstraram reconhecer a importâncias de se exercer, simultaneamente, as cinco competências fundamentais de lideranças definidas pela organização. Em relação às competências exercidas, prevaleceram aquela com foco no cliente. Os autores também identificaram os principais dificultadores no exercício das competências necessárias: insuficiência de capacitação; indisponibilidade de tempo; alta complexidade dos manuais normativos; e a falta de adaptação desses às situações práticas do dia a dia.

Jahan et al. (2017) O estudo incluiu apenas algumas gerentes do sexo feminino que mostraram competência inferior; portanto, as mulheres precisam ser empoderadas e encorajadas a trabalhar nestas posições. Os gestores com pós-graduação em saúde pública tinham melhor conhecimento em todos os domínios, mas apenas um décimo deles. A pós-graduação em saúde pública pode ser considerada um pré-requisito para os gestores de saúde pública

Gaeta et al. (2017) realizaram um processamento de texto de sete cargos distintos de três unidades organizacionais da Universidade de Salerno, identificando qual unidade e funcionário mais necessitavam ter suas competências desenvolvidas. A lacuna de competência identificada levou em consideração a posição, cargos e responsabilidades na hierarquia dos cargos nas unidades organizacionais.

Medina et al. (2017) identificaram diferentes fatores que descrevem os mecanismos utilizados por uma organização pública responsável pelo transporte público no sul da Suécia. Os mecanismos de utilização e assimilação das competências estão relacionados apenas a dimensões organizacionais, enquanto a acumulação e assimilação possuem fatores vinculados às dimensões sociais e organizacionais. Os autores identificaram que muitos funcionários não sentem que detém a liberdade para tomar decisões, evitando-as. Como principal efeito, eles tendem a realizar atividades mais operacionais, demonstrando fortes impactos

da cultura organizacional na gestão por competências da organização.

Albini et al. (2021) aplicaram um Modelo Simplificado de Gestão por Competências para 91 gestores de uma secretaria municipal de saúde. Como principais resultados, os autores identificaram a inexistência da descrição das funções, atribuições, qualificações, perfil ou responsabilidades dos gestores em documentos municipais oficiais. O modelo possibilitou exemplificar como as competências essenciais gerais podem ser descritas e detalhar a correlação destas com as competências essenciais específicas. A partir de cálculos do modelo foi possível demonstrar com uma competência essencial específica pode ser dividida em conhecimentos, habilidades e atitudes, propondo Trilhas de Aprendizagem como forma de intervenção educacional individualizada, para desenvolver competências, apresentando também as técnicas de avaliação de impacto para a percepção do desenvolvimento da competência.

Kakemam et al. (2021) Os autores identificaram a necessidade de revisões periódicas nas descrições dos cargos de gestão nos hospitais públicos iranianos para orientar as etapas de recrutamento e avaliação do desempenho. Foram também mapeadas sete competências essenciais de gerenciamento: liderança, mudança, recurso, evidência, conhecimento, comunicação e profissionalismo, possibilitando uma direção clara do desenvolvimento de competências entre os gerentes de nível sênior e médio.

Struzyna et al. (2021) ao avaliar as práticas de GC com gestores de 23 organizações públicas, identificaram que a incerteza política reforça mecanismos que levam ao desgaste e fracasso da GC nas organizações públicas. A incerteza percebida faz com que os funcionários criem mecanismos de sobreviver à mudança, mas de forma passiva, aumentando a ineficiência na execução das tarefas. Os resultados também mostraram que o desenvolvimento de competências por setor, característica da estrutura de organizações públicas, demonstrou-se insuficiente.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento das competências organizacionais necessárias constitui um fator chave para o alcance dos resultados. No entanto, o setor público possui características distintas, uma vez que não vislumbra a lucratividade e melhoria contínua como na iniciativa privada. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo descrever como a gestão por competências em instituições públicas vem sendo analisada pela literatura. A partir da análise de 13 artigos que compunham a amostra, foi possível identificar a diversidade de métodos e enfoques dados no mapeamento de competências no setor público.

As dificuldades de implementação são percebidas pela queda no quantitativo de estudos quando comparados com a iniciativa privada. Dentre os dificultadores, os autores pontuaram os aspectos burocráticos dos processos internos, a cultura organizacional que enraíza o mecanicismo e a precariedade na infraestrutura física e tecnológica. Em uma visão geral, foi possível identificar maior interesse dos pesquisadores em avaliar cargos de gestão e principalmente na área da saúde.

As metodologias utilizadas envolvem a abordagem qualitativa no sentido de compreender, com maior profundidade, quais são as competências necessárias àquela organização. Ao utilizar a abordagem quantitativa, os autores possibilitam a validação de modelos e prioridades para o desenvolvimento de trilhas

de aprendizagem. Embora a GC não seja um tema novo na administração pública, observa-se a necessidade de maior avanço nas pesquisas, principalmente no sentido de buscar modelos que melhor se adequem a sua realidade.

A especificidade desta temática requer também maiores replicações de modo a contemplar diferentes contextos e organizações públicas. Este estudo contribui para a literatura ao apresentar uma síntese dos estudos acerca da gestão por competências no setor público, auxiliando pesquisadores com interesse nesse fomento. No contexto prático, contribui para gestores públicos no sentido de identificar práticas, modelos e barreiras que compõem o processo de implementação da GC no contexto real.

Como em toda pesquisa, houve limitações em sua construção como o fato de se utilizar apenas a base Scopus. Nesse sentido, sugere-se como revisões futuras o uso de diferentes fontes e outros termos que se complementam a essa temática. Como pesquisas práticas, indica-se a utilização de amostras mais diversificadas nas organizações, possibilitando diferentes olhares sobre a GC que não seja somente dos gestores. Pesquisadores podem também analisar instituições públicas que prestam serviços que possuem maior peculiaridade em sua concepção, como a educação.

REFERÊNCIAS

ALBINI, A.; PERES, A. M.; ALMEIDA, M. L.. Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Health Secretariat. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 29, p. e3429, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3385.3429>

BARROS, F. R.. Gerenciamento de processos de negócio no setor público. ENCONTRO DA ANPAD. **Anais.Maringá: Anpad**, 2021.

BARROS, F. R.. A produção científica em gestão por competências e agenda futura. **Business Journal**, v.4, n.2, 2022.

BOYETT, J. H.. **The guru guide to the knowledge economy: The best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world**. Nova Jersey: Wiley, 2001.

BROUCKER, B.; WIT, K.; VERHOEVEN, J. C.. Higher education for public value: taking the debate beyond New Public Management. **Higher Education Research & Development**, v.37, n.2, p.227-240, 2018.

CARVALHO, K. C. S. F.; ITUASSU, C. T.; GOULART, I.. Análise das competências requeridas aos gestores de uma Instituição Financeira. **Revista ESPACIOS**, 2016.

CHENG, Y. H.; TSAI, Y. C.. Railway-controller-perceived competence in incidents and accidents. **Ergonomics**, v. 54, n. 12, p. 1130–1146, dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/00140139.2011.622795>

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B.. **The new public service: Serving, not steering**. São Paulo: Routledge, 2015.

DIRKS, T.. **Neue Arbeit—wie die Digitalisierung unsere Jobs**

verändert. Berlin: Bitkom, 2016.

FERLIE, P. P. S. M. E.; PETTIGREW, D. C. C. S. C. A.; FITZGERALD, L.. **The New Public Management in Action**. New York: Oxford University Press, 1996.

FERNANDES, B. H. R.; BITENCOURT, C. C.; COMINI, G. M.. Competence management models in leading brazilian organizations. **Revista de Administração da UFSM**, v.14, p.458-477, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465935598>

FERNANDES, L. C. L.; MACHADO, R. Z.; ANSCHAU, G. O.. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.14, n.4, p.1541-1552, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232009000800028>

FORLIANO, C.. Innovating business processes in public administrations: towards a systemic approach. **Business Process Management Journal**, v.26, n.5, p.1203-1224, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2019-0498>

GAETA, M.. The competence management to improve the learning engagement. **Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing**, v. 8, n. 3, p. 405–417, jun. 2017. <https://doi.org/10.1007/s12652-016-0399-7>

GEORG, R.. **Probabilistic models for some intelligence and attainment tests**. Copenhagen: Institute of Education Research, 1960.

GUIMARÃES, T. A.. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v.34, n.3, p.125-140, 2000.

GUIMARÃES, E. S.. Caracterização da gestão de pessoas na administração pública de municípios do sul do estado de Minas Gerais. **Entrepreneurship**, v.3, n.2, p.19-33, 2019.

HORTON, S.. **Competency management in the public sector: European variations on a theme**. IOS Press, v.19, 2002.

JAHAN, S.; FLORA, M. S.. Core Competency of Mid-level Public Health Managers in Bangladesh. **Bangladesh Medical Research Council Bulletin**, v.43, n.1, p.16-19, 2017. DOI: <https://doi.org/10.3329/bmrcb.v43i1.35138>

JANEV, V.; VRANES, S.. Ontology-based Competency Management: the Case Study of the Mihajlo Pupin Institute. **J. Univers. Comput. Sci.**, 2011. DOI: <https://doi.org/10.3217/jucs-017-07-1089>

KAKEMAM, E.. Developing competent public hospital managers: a qualitative study from Iran. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 14, n. 2, p. 149–163, 8 fev. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2020-0120>

KISNER, M.; VIGODA, E.. The provenance of public management and its future: is public management here to stay? **International Journal of Public Sector Management**, 2017.

KREISIG, J. T.. Gestão por competência: uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de gestão por competências na administração pública no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v.5, n.3, 2021.

LUEN, T. W.; HAWAMDEH, S.. Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. **Journal of information Science**, v.27, n.5, p.311-318, 2001.

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

MEDINA, R.; MEDINA, A.. Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive

organizations: A case study of a public organization. **International Journal of Managing Projects in Business**, v.10, n.3, p.505-526, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0032>

MORAES, V. V.; BORGES, 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500009>

BEECK, S.; HONDEGHEM, A.. **Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future**. Paris: OECD, 2010.

SAFADI, R. et al. Competence assessment of nursing graduates of Jordanian universities: Competence assessment of nurses. **Nursing & Health Sciences**, v.12, n.2, p.147-154, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2009.00507.x>

SECCHI, L.. Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v.26, n.83, 2021.

SILVA, R. F. DA; TANAKA, O. Y.. Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.33, n.3, p.207-216, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-62341999000300001>

SILVA, V. V. M.. Competence-based management research in the Web of Science and Scopus databases: Scientific production, collaboration, and impact. **Publications**, v.7, n.4, p.60, 2019.

STRUŻYNA, J.; MARZEC, I.; BOZIOELOS, N.. Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration. **European Management Review**, v.18, n.2, p.43-57, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12437>

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.

Todas as obras (artigos) publicadas serão tokenizadas, ou seja, terão um NFT equivalente armazenado e comercializado livremente na rede OpenSea (https://opensea.io/HUB_CBPC), onde a CBPC irá operacionalizar a transferência dos direitos materiais das publicações para os próprios autores ou quaisquer interessados em adquiri-los e fazer o uso que lhe for de interesse.



Os direitos comerciais deste artigo podem ser adquiridos pelos autores ou quaisquer interessados através da aquisição, para posterior comercialização ou guarda, do NFT (Non-Fungible Token) equivalente através do seguinte link na OpenSea (Ethereum).

The commercial rights of this article can be acquired by the authors or any interested parties through the acquisition, for later commercialization or storage, of the equivalent NFT (Non-Fungible Token) through the following link on OpenSea (Ethereum).



<https://opensea.io/assets/ethereum/0x495f947276749ce646f68ac8c248420045cb7b5e/44951876800440915849902480545070078646674086961356520679561157724138964516865/>