

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p21>

## **ASPECTOS DETERMINANTES DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUTOS FEDERAIS**

**DETERMINANTS ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT BY COMPETENCES IN FEDERAL INSTITUTES**

**Lana Montezano, Mestra**

<https://orcid.org/0000-0001-5288-4299>

[lanamontezano@gmail.com](mailto:lanamontezano@gmail.com)

Universidade de Brasília | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Brasília | Brasil

**Nardiane Balbino da Silva, Bacharel**

<https://orcid.org/0000-0003-2871-3777>

[nardianesilva1@gmail.com](mailto:nardianesilva1@gmail.com)

Instituto Federal de Brasília | Curso Tecnólogo em Processos Gerenciais  
Brasília | Brasil

**Fabício Barros Marques, Tecnólogo**

<https://orcid.org/0000-0002-4640-7151>

[fx74sk8@gmail.com](mailto:fx74sk8@gmail.com)

Instituto Federal de Brasília | Curso Tecnólogo em Processos Gerenciais  
Brasília | Brasil

**Antonio Isidro-Filho, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0003-1174-8586>

[antonioisidrofilho@gmail.com](mailto:antonioisidrofilho@gmail.com)

Universidade de Brasília | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Brasília | Brasil

Recebido em 24/julho/2018

Aprovado em 23/maio/2019

Publicado em 02/setembro/2019

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar os determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. Para isso, buscou-se identificar de que forma os institutos pretendem desenvolver os modelos, as dificuldades encontradas, os benefícios esperados e sugestões para efetiva implantação. Para tanto, esta pesquisa, descritiva e com recorte transversal, recorreu às abordagens quantitativa e qualitativa, com dados coletados por meio de questionário eletrônico e analisados com estatística descritiva e análise de conteúdo temática. Obteve-se amostra de 90,5% das Instituições Federais (IF) do Brasil. Os principais resultados indicam que 7,9% das IF já possuem ações relacionadas à adoção da gestão por competências e que 89,5% pretende implantar, sendo o principal motivo para adoção o Decreto 5707/2006, o que remete à principal intenção do uso das competências para subsidiar processos de treinamento e desenvolvimento. As principais dificuldades são as restrições de pessoal para implantação, falta de apoio dos gestores e resistência dos servidores. Os principais benefícios esperados são melhorias de desempenho e de práticas de gestão de pessoas. Foi constatado alinhamento com resultados da literatura, além de identificar fatores adicionais. Foram sugeridas ações necessárias para efetiva implantação e apontadas recomendações de novas pesquisas para avanços da temática na Administração Pública.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Implementação. Administração Pública. Dificuldades. Benefícios.

## ABSTRACT

This article aims to identify the determinants of the implementation of competency management in federal institutes. In order to do this, sought to identify how the institutes intend to develop the models, the difficulties encountered, the expected benefits and suggestions for effective implementation. To do so, this descriptive cross - sectional study resorted to quantitative and qualitative approaches with data collected through an electronic questionnaire, being analyzed with descriptive statistics and thematic content analysis. A sample of 90.5% of Federal Institutions (IF) of Brazil was obtained. The main results indicate that 7.9% of IFs already have actions regarding the adoption of competency management, 89.5% intend to implement; the main reason for adoption is due to Decree 5707/2006, which refers to the main intention of using the skills to subsidize training and development processes. The main difficulties are the restrictions of personnel for deployment, lack of support of the managers and resistance of the servers. The key benefits expected are performance improvements and people management practices. Alignment with results from the literature was verified, besides identifying additional factors. It was suggested actions necessary for effective implantation and pointed recommendations of new research for advances in the subject in Public Administration.

**Keywords:** Management by Competencies. Implementation. Public administration. Difficulties. Benefits.

## **1 INTRODUÇÃO**

A necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados tem provocado mudanças significativas nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas (MARINI, 2005). Neste contexto, a implantação de um modelo de gestão por competências (GC) na esfera pública revela-se como uma estratégia para o alcance de melhores resultados no desempenho das organizações públicas do Brasil (BRASIL, 2009; SKORKOVÁ, 2016), com vistas ao desenvolvimento de servidores para mobilização de recursos capazes de gerar melhorias na prestação dos serviços públicos (LIMA; SILVA, 2015).

Para Ayres e Silva (2013), o Governo Federal reconheceu as necessidades de ajustamento da gestão de pessoas à lógica das competências na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecida por meio do Decreto 5.707/2006. Entretanto, tal iniciativa não definiu como seria realizada a implantação do novo modelo de gestão, tornando a viabilidade dos pressupostos da PNDP um desafio para a Administração Pública, cenário em que as organizações sofrem com a carência de metodologias que viabilizem ferramentas capazes de sensibilizar para necessidade de implantar um modelo diferente de capacitação profissional, utilizando novas metodologias de aprendizagem que ponderem suas necessidades de competências.

Fonseca e Meneses (2016) indicam que há baixa produção acadêmica que contribua para o desenvolvimento de modelos de gestão por competências na Administração Pública, afirmando que são poucos os casos de sucesso da GC neste contexto, e considera que as organizações públicas ainda se enquadram em um estágio pré-institucional, recomendando investigações científicas para compreensão do processo de implantação e das barreiras existentes. Em estudo acerca do panorama da gestão de pessoas no setor público, constatou-se que a temática de gestão por competências foi uma das mais pesquisadas entre 2005 e 2016, com 14 estudos, indicando crescimento neste período, tendo como hipótese para este aumento em decorrência do Decreto 5.707/2006 (BANDEIRA, ARRUDA, CABRAL; SANTOS, 2017). Apesar deste crescimento, diversos autores convergem quanto à necessidade de realizar pesquisas relacionadas à gestão por competências na Administração Pública (SAKAMOTO *et al.*, 2014; CERIBELI, MACIEL; GUILARDUCCI, 2017; LANDFELDT; ODELIUS, 2017; SILVA, 2017; MONTEZANO; SILVA, 2018a, 2018b).

Desta forma, este estudo tem como objetivo identificar os determinantes da

implantação da gestão por competências (GC) em institutos federais. Para isso, buscou-se identificar de que forma os institutos pretendem desenvolver os modelos, as dificuldades encontradas, os benefícios esperados e sugestões para efetiva implantação, de acordo com a realidade do contexto específico.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Dutra (2004) conceitua a gestão de pessoas por competências como um modelo que agrega valor à organização e ao indivíduo por meio do reconhecimento, formação e ampliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor afirma, ainda, que as competências organizacionais e individuais se relacionam e se influenciam mutuamente, devendo a gestão por competências fazer a avaliação de quais competências são determinantes para os resultados da organização, buscando desenvolvê-las. Neste sentido, a GC é um modelo que se propõe a orientar o desenvolvimento das competências dos indivíduos e das equipes, em sintonia com os objetivos da organização para a geração de resultados (CARBONE, TONET, BRUNO; SILVA, 2016).

Brandão e Bahry (2005) propõem seis etapas do modelo de gestão por competências, quais sejam, formulação da estratégia organizacional, diagnóstico de competências, captação de competências, desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e, por fim, retribuição, as quais podem ser associadas aos subsistemas de gestão de pessoas. Esse modelo propõe gerenciar a lacuna de competência necessárias para alcançar os objetivos organizacionais, pois fundamenta-se no princípio de que o domínio de certos recursos é fundamental para o desempenho superior das pessoas e organizações.

O alinhamento ao planejamento estratégico é essencial para o desenvolvimento do modelo de GC (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Além dele, o delineamento deve ser realizado com base no modelo organizacional, ou seja, considerando a estrutura organizacional, os processos organizacionais e o modelo de gestão da instituição (MONTEZANO, 2016).

Para a definição das competências, faz-se necessário identificar os tipos a serem utilizadas nas organizações, que podem ser classificadas quanto ao nível, seja ele organizacional, de equipe ou individual; quanto à temporalidade – emergente, declinante, transitória e estável; quanto à amplitude das individuais – gerais ou transversais e específicas;

e, ainda, quanto à especificidade das individuais – gerenciais e técnicas (CARBONE *et al.*, 2016). Após esta definição, é fundamental para o sucesso da GC que ocorra a disseminação aos profissionais, de modo que tenham ciência do que é esperado do trabalho deles (MUNCK, GALLELI; SOUZA, 2014; LIMA, SILVEIRA; TORRES, 2015).

Outro fator relevante consiste em realizar um projeto de implantação do modelo, em que haja definição da equipe e dos papéis que terão no projeto, incluindo a constituição de comitês para desenvolvimento e acompanhamento (FERNÁNDEZ, 2005).

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Amaral (2008) assinala que, para a implantação de gestão por competências no serviço público, são imperativas transformações profundas neste setor, a começar por estratégias que possibilitem a adequação do modelo às peculiaridades da administração pública. Silva, Mello e Torres (2013) identificaram ações que colaboram para a aplicação da noção de competências no setor público, dando destaque às iniciativas de capacitação de desenvolvimento de pessoal por competências. Porém, frisam que essas ações precisam estar apoiadas em outras práticas para a efetiva implementação dos modelos de gestão por competências, além da superação de barreiras culturais do serviço público.

Fonseca e Meneses (2016) identificaram no contexto da Administração Pública, mais especificamente nas Agências Reguladoras, um estágio incipiente da implantação da gestão por competências, a qual tem sido mais utilizada somente em duas delas nos processos de capacitação e avaliação de desempenho. Os autores desvelaram alguns fatores como essenciais para implantação da gestão por competências no setor público, tais como aspectos normativos-legais; apoio da cúpula; existência de planejamento estratégico e estrutura organizacional; ter definições de metodologia a ser utilizada; ter orientação e acompanhamento do Governo; ter suporte de sistema de gestão; tratar grupos de resistência; sensibilizar os gestores e servidores; e ter uma equipe de gestão de pessoas que atuará no projeto, em quantidade suficiente, com capacitação e domínio técnico.

Montezano e Silva (2018a) apontaram, no contexto da Justiça Eleitoral, que os motivos fundamentais para adoção da GC são o cumprimento de recomendações de órgãos de controle e o próprio reconhecimento quanto aos benefícios que podem ser obtidos com o modelo. As definições das competências são feitas, mormente, com base no planejamento estratégico e nos processos de trabalho. O principal subsistema de gestão de pessoas,

subsidiado pelas competências, é o de Treinamento e Desenvolvimento, tendo como atividades essenciais já realizadas a identificação de competências, de suas lacunas e a elaboração de plano de capacitação a partir das competências, bem como execução de ações de aprendizagem com base nas lacunas identificadas.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) não é diferente: a implantação das diretrizes da PNDP também constitui um desafio, uma vez que não considera particularidades da cultura e estrutura que dificultam a adesão de um modelo de gestão por competências generalista. Entretanto, segundo Ayres e Silva (2013), existe nessas diretrizes a possibilidade de traçar uma estrutura de referência que ampare as instituições na implantação de políticas de qualificação profissional coerentes com a realidade e o contexto político, social e cultural, e que indique a difusão da gestão por competências.

Landfeldt e Odelius (2017) investigaram a implantação da gestão por competências em Universidades Federais e constataram defasagem entre a publicação do Decreto 5707/2006 e as iniciativas de realizar ações para adoção da GC – apesar destas Instituições de Ensino terem iniciado as discussões em 2006, algumas começaram a retomar os projetos a partir de 2010. Os principais motivadores para adoção foram demandas legais, configuração como política de governo e necessidades de melhorias para gestão de pessoas.

Considerando as sete universidades que participaram da pesquisa, somente três etapas do modelo foram adotadas por todas elas, a saber, diagnóstico do cenário organizacional, definição do modelo a ser utilizado e mapeamento de competências necessárias. Neste contexto, a pesquisa identificou o uso das competências ou desenvolvimento de ações para a Capacitação e Avaliação de Desempenho em cinco Universidades, interesse em usar para provimento e dimensionamento da força de trabalho em três universidades, bem como a indicação de não ter previsão se será utilizada para subsidiar processos de remuneração.

Com base na literatura pesquisada, foram identificadas dificuldades para implantação da gestão por competências em Organizações Públicas, as quais são elencadas no Quadro 1.

Outro ponto que pode ser um desafio dos modelos desenvolvidos para gestão de pessoas na administração pública é apontado por Bandeira *et al.* (2017), referente à importação de modelos de organizações privadas e de países estrangeiros, sem levar em consideração as necessidades do setor público brasileiro. Todavia, não é possível desenvolver um modelo genérico de gestão por competências para o setor público devido à sua gama de idiosincrasias, devendo o modelo deve ser configurado com base em processos

experimentais, por meio de tentativas e erros (CAPUANO, 2015). Para que seja implantada a GC, é preciso investimento em gestão de pessoas, devido à complexidade do desenvolvimento e aplicação dos modelos de competências (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

**Quadro 1** Dificuldades para implantação da GC em Organizações Públicas

Referência	Dificuldades
Mello e Silva (2013)	Falta de pessoas capacitadas e dificuldade em alinhar as diferentes práticas de gestão de pessoas.
Pestana, Sauerbronn e Morais (2011)	Carência de recursos financeiros das organizações.
Burigo e Laureano (2013)	Gestão burocráticas, limitações das legislações vigentes (ex: cargos definidos na década de 70), ausência de condições de trabalho adequadas para o desenvolvimento das competências.
Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014)	Dificuldades relacionadas a aspectos conceituais para definição e validação de modelo de competências e ter profissional qualificado com conhecimento técnico de gestão por competência e sobre a cultura da Organização.
Fonseca e Meneses (2016)	Falta de priorização para implantação da gestão por competências.
Mello, Melo e Mello Filho (2016)	Excesso de trabalho e carência de servidores na equipe de gestão de pessoas, falta de vontade da alta administração,
Henklain, Teixeira, Bastos e Lukianou (2016)	A falta de apoio dos gestores e da alta administração, o desconhecimento dos gestores sobre os ganhos com o modelo e a dificuldade de implementar por falta de preparo técnico.
Perseguino e Pedro (2017)	Falta de pessoal qualificado para implantação da gestão por competências.
Landfeldt e Odelius (2017)	Dificuldade de acesso às unidades, falta do apoio da alta administração, gestores e servidores, falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados, despreparo dos responsáveis pela implantação, sobrecarga de atribuições, complexidade e abrangência da política de gestão por competências, dispersão geográfica dos campi; restrições legais para implantação do modelo, burocracias em processos institucionais.
Lima e Melo (2018)	Resistência à mudança e dificuldade para mapear as competências.
Montezano e Silva (2018b)	Aspectos culturais do serviço público, desafios estruturais da Organização, falta de suporte da alta administração e dos gestores, resistência dos servidores, necessidades de recursos tecnológicos específicos, desafios conceituais e metodológicos do modelo.

Fonte: elaboração própria.

Burigo e Laureano (2013) indicam que, no contexto de Instituição de Ensino Superior, mais especificamente de uma Universidade Federal, um dos principais desafios para implementação da gestão por competências é a formação das equipes das áreas de gestão de pessoas e de planejamento, além da articulação entre essas áreas para alinhamento que

viabilize o desenvolvimento institucional, uma vez que uma é responsável pela definição das competências individuais e a outra pela estratégia organizacional e pelas definições das competências institucionais, respectivamente. Estes autores reforçam, ainda, que se o planejamento não estiver alinhado às diretrizes do Decreto 5707/2006 para a elaboração do plano de capacitação, o desenvolvimento institucional será comprometido. Ao final, propõem ações necessárias à efetiva adoção do Decreto na Universidade: articulação para revisão da legislação vigente; definição de competências institucionais em parceria com as áreas da instituição; identificação e formação dos servidores em competências individuais que contribuam com o desenvolvimento das institucionais; divulgação para os profissionais sobre a importância da PNDP; e, reestruturação das ações da área de gestão de pessoas para que as competências sejam utilizadas em diferentes subsistemas.

Apesar das dificuldades, a adoção da Gestão por Competências faz-se necessária nas organizações públicas em função dos ganhos que podem ser obtidos. Gramigna (2007) indica que a GC colabora com um clima organizacional mais humano por meio do aumento do nível de satisfação e motivação dos profissionais, contribuindo também para a retenção de bons profissionais da organização, além de possibilitar uma melhor análise na identificação de possíveis promoções. A vivência do modelo por todos os colaboradores resulta na construção de massa crítica, e essa mudança de comportamento desenvolve cada vez mais práticas inovadoras na organização, reduz expressivamente os custos com programas de capacitação e alavanca desempenhos e resultados mais destacados. O Quadro 2 complementa a indicação de possíveis benefícios que as organizações públicas podem ter com a adoção da GC.

No âmbito dos Institutos Federais, Sakamoto *et al.* (2014) constaram que a gestão por competências é um modelo útil para auxiliar na identificação e desenvolvimento das competências dos servidores, com vistas ao melhor atendimento da sociedade, por meio de atividades desempenhadas de modo mais eficaz, o que contribui para o fortalecimento da imagem institucional. O estudo identificou competências atuais e emergentes, descrevendo-as em comportamentos observáveis. Mello, Melo e Mello Filho (2016) indicam que, apesar de terem iniciativas no Instituto Federal quanto à capacitação em gestão por competências, os problemas estruturais e o acúmulo de trabalho não permitem que ocorram avanços na implantação da GC, além de ainda não terem clareza suficiente de entendimentos sobre a temática ao comparar com a literatura. Os autores constaram que, em 72% da sua amostra, a gestão por competências não está acontecendo na prática, e recomendam a necessidade de

criação de rubrica no orçamento para o desenvolvimento da gestão por competências, como forma de ser considerada ação prioritária.

**Quadro 2** Possíveis benefícios com a implantação da GC em Organizações Públicas

Referência	Benefícios
Silva e Mello (2011)	Valorização do profissional, incentivo à formação continuada.
Capuano (2015)	Fornecer subsídios técnicos para planejamento de pessoa, recrutamento e seleção, avaliação e retribuição por desempenho, remuneração e promoção.
Henklain, <i>et al.</i> (2016)	Aumento da satisfação, contribui para o alinhamento entre os subsistemas de gestão de pessoas com a estratégia da organização, diminui a rotatividade e o absenteísmo, valorização do profissional, clareza em relação à carreira.
Skorková (2016)	Aumento da eficácia dos processos de recrutamento e seleção, com base em regras mais claras; maior comunicação do que é esperado do profissional; melhoria nos processos de desenvolvimento de pessoas; possibilidade de planejamento de carreira.
Ceribeli, Maciel e Guillarducci (2017)	Maior comprometimento e motivação para o trabalho do profissional.
Landfeldt e Odelius (2017)	Permite integração e melhorias na gestão de pessoas, melhoria da gestão e dos processos organizacionais, ciência de expectativas e dificuldades dos trabalhos dos servidores, motivação de pessoal, melhoria na prestação do atendimento.
Montezano e Silva (2018b)	Alinhamento estratégico, políticas e práticas de gestão de pessoas, gestão de desempenho, organização do trabalho, educação corporativa, alocação e movimentação de pessoas, política de sucessores, políticas de valorização e satisfação do servidor, relações interpessoais e clima, desenvolvimento de pessoal, mapeamento de competências.

Fonte: elaboração própria.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa é caracterizada como teórico-empírica, de natureza descritiva, com recorte transversal e uso das abordagens quantitativa e qualitativa, por meio de dados coletados com aplicação de questionário eletrônico pelo *Google Forms*.

O instrumento de pesquisa utilizado foi adaptado de Montezano e Silva (2018a), o qual buscou identificar a implantação da gestão por competências na Justiça Eleitoral. Inicialmente, a adaptação foi para o contexto dos Institutos Federais, e o questionário foi apresentado para um gestor de pessoas do Instituto Federal de Brasília no intuito de realizar a validação semântica e adequação à realidade do *locus* de pesquisa. Na oportunidade, foi informado que a maioria das Instituições Federais ainda não haviam implantado a GC, mas que havia uma discussão sobre a necessidade da adoção deste modelo na Rede Federal. Com isso, houve adaptação das perguntas para a possibilidade de responderem tanto por quem já

implantou quanto por quem pretende implantar.

Posto isto, o instrumento aplicado foi estruturado da seguinte forma: (i) texto inicial com apresentação da pesquisa, indicando objetivo, pesquisadores envolvidos, aspectos de sigilo da informação individual, explicações acerca da participação voluntária e, ao final, uma pergunta sobre a concordância com a participação voluntária; (ii) uma pergunta se adota ou pretende adotar a GC; (iii) uma pergunta sobre o motivo pelo qual não pretende adotar, para os casos de quem respondesse “não” na segunda parte; (iv) 12 perguntas fechadas sobre a compreensão da modelagem da gestão por competências, sendo quatro delas para avaliar o nível de concordância em relação às afirmativas em uma escala tipo Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente); (v) três perguntas abertas sobre dificuldades, benefícios e sugestões para implantação; e (vi) sete questões sobre caracterização do respondente e Instituição à qual é vinculado.

A população do estudo foram as áreas de gestão de pessoas das 42 Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, sendo 39 Institutos Federais, dois Centros Federais e o Colégio Pedro II. Foram encaminhados e-mails personalizados aos responsáveis das áreas de gestão de pessoas solicitando a participação na pesquisa. Vale ressaltar o apoio de representante do Fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, o qual reforçou a solicitação da pesquisa aos gestores, viabilizando a coleta presencialmente em reunião do Fórum realizada no 2º semestre de 2017, na tentativa de obter maior participação dos Institutos Federais. A amostragem utilizada foi não probabilística por conveniência, devido ao retorno voluntário dos participantes em responder o instrumento da pesquisa. Os questionários foram preenchidos em versão impressa durante o Fórum foram e lançados pelos pesquisadores no link.

Os dados coletados no *Google Forms* foram exportados para planilha do Excel e, em seguida, importados para o SPSS para tratamento das perguntas fechadas, as quais foram analisadas com uso de estatísticas descritivas (frequência, média e desvio padrão). Para as perguntas abertas, utilizou-se análise de conteúdo categorial de Bardin (2011), a partir dos critérios de homogeneidade, pertinência e exclusão. Os relatos foram agrupados na própria planilha do Excel em categorias temáticas, as quais foram nomeadas e tiveram suas definições constitutivas elaboradas. A consolidação da análise de conteúdo dos pesquisadores foi submetida à validação de pesquisador com doutorado e especialista em gestão por

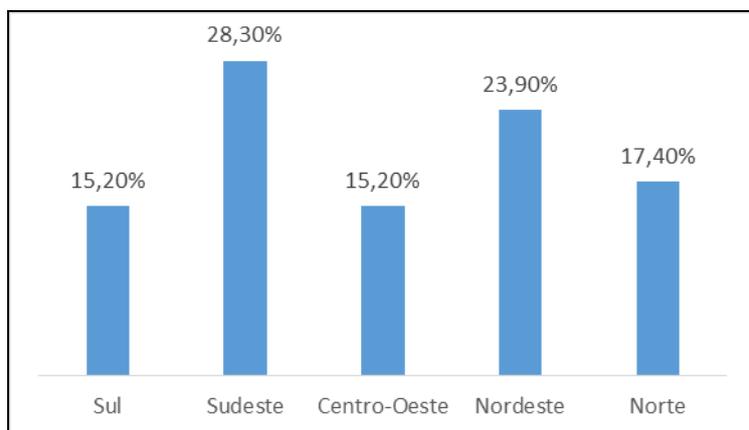
competências na Administração Pública.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Obteve-se resposta de 47 servidores que atuam nas áreas de gestão de pessoas das Instituições Federais (IF), sendo que um indicou não ter interesse em participar da pesquisa e 46 responderam as questões acerca da implantação da gestão por competências no seu trabalho, passando a compor a amostra da pesquisa, representando 38 Instituições Federais (90,5% da população). Observa-se que o número de respostas foi maior do que o de Instituições, pois em seis Institutos Federais tiveram respostas de dois servidores e, em um deles, três servidores participaram da pesquisa. Apesar de a intenção inicial ter sido uma resposta por instituição, foram consideradas as respostas de todos os participantes para análise dos dados.

O perfil da amostra dos participantes da pesquisa é caracterizado como 56,5% do sexo feminino; 39,1% com idade entre 31 e 40 anos, seguido de 32,6% entre 41 e 50 anos; 47,8% possuem mestrado e 43,5% com especialização/MBA. Em relação ao tempo de serviço no IF, 41,3% possuem entre 5 a 10 anos, seguido de 17,4% entre 11 e 15 anos. Em relação à distribuição geográfica, a Figura 1 apresenta os percentuais de Institutos Federais por Região Brasileira, sendo que a maioria dos IFs foi da Sudeste (28,3%). Os Estados que tiveram mais participantes foram Minas Gerais (5), Rio de Janeiro (4) e Bahia (4), e o único Estado que não teve resposta de alguma Instituição foi o Maranhão.

**Figura 1** Distribuição geográfica de Regiões Brasileiras dos IFs que participaram da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao tempo de experiência com gestão por competências, 47,8%

indicaram que não trabalham com o tema, 19,6% trabalham há menos de 1 ano; 13% entre 1 a 3 anos; e 8,7% entre 3 e 5 anos. O maior tempo de experiência com a temática é de mais de 10 anos, por apenas 2,2% da amostra.

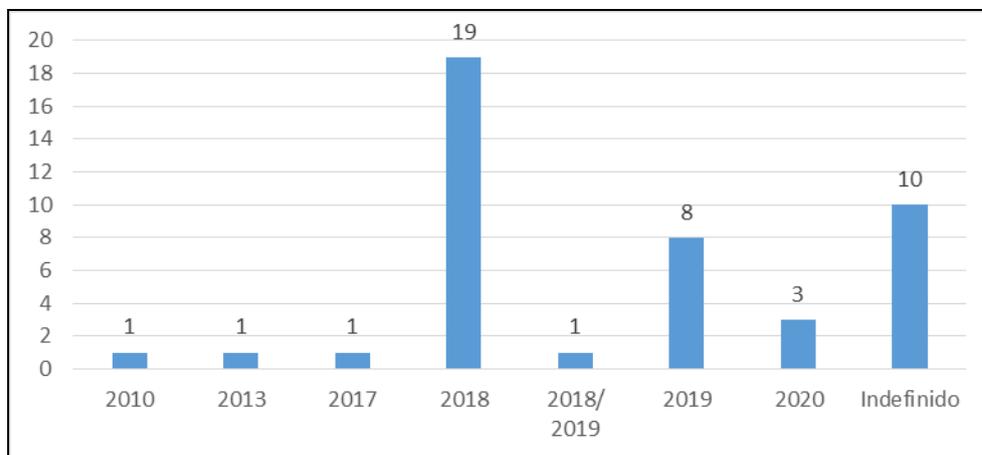
De acordo com a percepção de todos os respondentes, apenas 6,5% dos IFs já adotam modelo de gestão por competências, 89,1% indicaram que pretendem implantar e 4,3% informaram que não há intenção de implantação da GC em sua organização. No entanto, como houve resposta de mais de um servidor em alguns Institutos, pode-se identificar divergência quanto à percepção da implantação da GC, o que pode ser decorrente de problemas de comunicação quanto ao projeto de adoção do modelo na organização. Assim, adotando-se uma premissa de considerar a percepção mais favorável à implantação, tem-se que 7,9% das Instituições Federais já possuem ações quanto à adoção da GC, 89,5% pretendem implantar e apenas 2,6% indicaram que não há indício de interesse até o momento da pesquisa, mas, considerando as exigências dos Órgãos de Controle, há possibilidade de mudança desta postura. Como esta pesquisa teve uma amostra mais representativa dos Institutos Federais, pode-se constatar maior percentual de instituições que ainda não adotam a GC do que foi identificado no estudo de Mello, Melo e Mello Filho (2016).

A Figura 2 apresenta o gráfico dos quantitativos de IFs que já implantaram e pretendem implantar Gestão por Competências, sendo que o primeiro Instituto Federal a adotar modelo de GC foi o IF Sertão PE em 2010, seguido do Colégio Pedro II em 2013 e do IFSC em 2017. Dentre os que pretendem implantar, a maioria indicou um horizonte de até dois anos, sendo que 43,2% deles têm intenção para o ano de 2018 e 22,7% ainda não têm uma definição de quando será efetivamente implantado em sua organização. Neste sentido, observa-se uma defasagem da publicação do Decreto 5707/2006 em relação ao início das ações para implantação da gestão por competências nas Instituições Federais, assim como ocorreu em Landfeldt e Odellius (2017) e Montezano e Silva (2018a).

Os motivos dos IF que indicaram ter adotado ou que pretendem implementar a GC foram principalmente devido ao Decreto 5707/2006 (34,8%), seguido da necessidade definida pela organização em função dos benefícios do modelo de GC (32,6%), recomendações de Órgãos de Controle (19,6%) e inspiração em referências de outras organizações que adotaram a GC (8,7%). Verifica-se que também há reconhecimento dos benefícios do modelo na pesquisa de Montezano e Silva (2018) e que, no âmbito de Instituições de Ensino Federais, também tem como principal motivo o aspecto legal conforme apontado por Landfeldt e

Odelius (2017).

**Figura 2** Ano de implantação ou previsão para adoção do modelo de GC nos IFs



Fonte: Dados da pesquisa.

Para o desenvolvimento do modelo de gestão por competências, 27,3% dos servidores indicaram que ainda não definiram as fontes externas de pesquisa de informação para o desenvolvimento do modelo; 9,1% indicaram apenas uma fonte a ser utilizada (participação em cursos) e 63,6% pesquisaram em mais de uma fonte. A participação em cursos específicos sobre gestão por competências foi a fonte mais indicada entre os servidores (45,5%), seguida de pesquisa em outros órgãos públicos (31,8%), pesquisa em experiências em outras Instituições de Ensino Superior (25%), pesquisa em modelos publicados em livros (18,2%), pesquisa em normativos sobre gestão por competências de outras Instituições de Ensino (18,2%) e pesquisas em experiências de outras organizações privadas ou de economia mista (9,1%).

Ademais, tem-se que apenas 9,1% adotará apenas uma fonte de informação interna da própria organização para definição das competências do modelo a ser implantado, enquanto os demais utilizaram pelo menos duas fontes internas. Dentre elas, os processos de trabalho foram indicados por 81,8% dos respondentes que manifestaram acerca da implantação da GC em sua IF, seguido por consultas aos normativos com as atribuições dos cargos (72,7%), pelo Planejamento Estratégico (70,5%) e por normativos com as atribuições das áreas (40,5%). Observa-se que as fontes que pretendem adotar estão alinhadas às recomendações da literatura (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; MONTEZANO, 2016).

Com base nas organizações que indicaram a respeito de terem implantado ou pretendem implantar a gestão por competências, foram levantados aspectos concernentes ao

conhecimento dos servidores acerca das tipologias de classificações das competências que as instituições pretendem adotar. Quanto ao nível, tem-se que 40,9% dos servidores indicaram a intenção de definirem as competências organizacionais, de equipe e individuais; 34,1% de organizacionais e individuais; 2,3% somente de organizacionais; 2,3% apenas das individuais e 20,5% informaram não ter conhecimento de como será esta definição em sua instituição. Apenas 38,6% dos servidores indicaram que, para a definição das competências, há previsão de alinhamento entre as individuais e organizacionais; 22,7% informaram que não há previsão de alinhamento e 38,6% não têm conhecimento se haverá alinhamento ou não se aplica para os casos em que adotarem somente um nível.

Em relação à amplitude, 47,7% pretendem estabelecer as competências específicas e gerais; 20,5% somente as específicas; 11,4% somente as gerais e 20,5% não possuem conhecimento se será adotada esta classificação. Quanto à especificidade 68,2% pretendem definir as competências gerenciais e técnicas; 6,8% somente as técnicas e 25% não têm conhecimento sobre este aspecto. Por fim, em relação à temporalidade das competências, 38,6% indicaram a intenção de definirem as emergentes e estáveis; 25% somente as estáveis; 11,4% apenas as emergentes e 25% não têm conhecimento.

Em relação ao uso das competências para subsidiar a gestão de pessoas, 38,6% indicaram intenção para três processos de GP; 27,3% para quatro; 25% para dois processos; 4,5% apenas para um processo (Treinamento e Desenvolvimento); 2,3% para cinco processos e 2,3% indicara, não ter definição para quais atividades irão utilizar as competências. O Quadro 3 apresenta os processos de gestão de pessoas com o respectivo percentual dos participantes da pesquisa, sendo que a percepção da maioria dos servidores que indicaram sobre a implantação em sua Instituição Federal se refere ao uso nos processos de Treinamento e Desenvolvimento, possivelmente em função do Decreto 5707/2006. Este resultado está alinhado ao encontrado em outros contextos de organizações públicas que priorizam o uso das competências para processos de Capacitação e Avaliação de Desempenho (FONSECA; MENESES, 2016; LANDFELDT; ODELIUS, 2017; MONTEZANO; SILVA, 2018a).

**Quadro 3** Processos de gestão de pessoas com uso de competências nos IFs

<b>Processos de Gestão de Pessoas</b>	<b>Frequência percentual</b>
Treinamento e Desenvolvimento	93,2%
Avaliação de Desempenho	77,3%
Movimentação interna de pessoal	70,5%
Recrutamento e seleção para concurso público	45,5%
Remuneração	4,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, foram elencadas as principais etapas de modelos de Gestão por Competências da literatura para que os respondentes indicassem quais pretendem realizar. Somente 6,8% indicaram apenas uma das etapas apresentadas e os demais elencaram pelo menos duas delas. O Quadro 4 sintetiza as etapas elencadas com percentual dos respondentes que indicaram intenção de adotar durante o processo de implantação da Gestão por Competências.

**Quadro 4** Etapas pretendidas na implantação da Gestão por competências nos IFs

Etapas da GC	Frequência percentual
Análise do contexto organizacional	59,1%
Identificação de competências organizacionais	70,5%
Identificação de lacunas de competências profissionais	75%
Identificação de competências profissionais	81,8%
Execução de ações de aprendizagem com base nas lacunas de competências	68,2%
Elaboração do plano de capacitação por competências	68,2%
Avaliação de desempenho com base em competências	54,5%
Uso de resultados da avaliação de desempenho por competência para retroalimentar as necessidades de capacitação	56,8%
Disseminação das competências para os profissionais	36,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos servidores que indicaram já ter implantado ou que pretendem implantar a GC, 77,3% possuem grau de concordância em relação à ciência de que enfrentarão dificuldades e barreiras para implantação da gestão por competências ( $M = 4,2$ ;  $DP = 1,1$ ). A maioria deles (61,4%) acredita que possui apoio da alta administração para adoção do modelo de GC ( $M = 3,8$ ;  $DP = 1,1$ ), enquanto somente 11,4% não tiveram concordância com a existência de apoio da alta administração. Convém registrar que a percepção do apoio da alta administração é fundamental para conseguir realmente implantar a Gestão por Competências, conforme apontado por Fonseca e Meneses (2016).

Pode-se constatar que quase a totalidade dos servidores (97,7%) possui grau de concordância quanto à possibilidade de que a implantação da gestão por competências trará benefícios para o IF ( $M = 4,7$ ;  $DP = 0,5$ ), sendo que 68,2% indicaram concordar totalmente. Além disso, 88,6% dos que indicaram ter ou pretender implantar a GC concordam que haverá melhorias na atuação dos servidores com a adoção deste modelo na sua organização ( $M = 4,4$ ;  $DP = 0,7$ ).

Para além do exposto, 42 servidores apresentaram relatos de dificuldades para implantação da gestão por competências, totalizando em 74 relatos, os quais geraram 10

categorias. O Quadro 5 contém a consolidação das categorias temáticas com suas respectivas definições constitutivas, exemplos de relatos, total de registros que subsidiaram a criação da categoria, bem como a referência comparativa com a literatura que corrobora este tipo de problema em outros estudos na Administração Pública.

**Quadro 5** Dificuldades para implantação da gestão por competências nos Institutos Federais

<b>Categoria</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Qtd. de relatos</b>	<b>Exemplo de relato</b>	<b>Referência comparativa com a literatura</b>
Restrições de pessoal para implantação	Referente à insuficiência quantitativa e qualitativa de pessoal para se dedicar à implantação da gestão por competências na Instituição, devido à falta de conhecimento e experiência na temática.	21	"Falta de equipe técnica suficiente para conduzir o processo." (Q6) "Não há servidores capacitados para começar a implantar a 'gestão por competências' dentro do RH." (Q41)	Mello e Silva (2013) Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014) Henklain <i>et al.</i> (2016) Mello, Melo e Mello Filho (2016) Landfeldt e Odelius (2017) Perseguino e Pedro (2017) Montezano e Silva (2018b)
Falta de apoio da gestão	Referente à falta de apoio dos diferentes níveis de gestão (Ex: Direção, Coordenação) para priorizar as ações de implantação da gestão por competências.	13	"Falta de participação direta e apoio da alta direção." (Q27)	Henklain <i>et al.</i> (2016) Mello, Melo e Mello Filho (2016) Landfeldt e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018b)
Resistência dos servidores	Referente à falta de interesse e acomodação dos servidores para adoção do modelo de gestão por competências.	10	"resistência das equipes para implantação do modelo." (Q38)	Landfeldt e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018b)
Problemas estruturais e de gestão	Referente às limitações das estruturas organizacionais e dos modelos de gestão adotados que permitam a efetiva implantação da gestão por competências.	8	"...à desarticulação do modelo em relação aos macros gestão". (Q24) "não possuir o organograma definido." (Q30)	Mello, Melo e Mello Filho (2016) Landfeldt e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018b)
Restrições de recursos orçamentários	Referente à indisponibilidade de orçamento ou de sua priorização para investir nos recursos necessários à implantação, incluindo a aquisição de	6	"Contingência orçamentária." (Q13)	Pestana, Sauerbonn e Morais (2011) Landfeldt e Odelius (2017) Montezano e Silva

<b>Categoria</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Qtd. de relatos</b>	<b>Exemplo de relato</b>	<b>Referência comparativa com a literatura</b>
	competências, seja por meio do desenvolvimento das equipes internas ou para contratação de especialistas.			(2018b)
Falta de planejamento para implantação	Referente à falta de iniciativas para desenvolver as atividades de planejamento da implantação do modelo de gestão por competências, seja por falta de tempo ou priorização das demandas.	6	"O elevado volume de atividades de execução dificulta a realização de atividades de planejamento." (Q40)	Fonseca e Meneses (2016)
Falta de referências positivas da implantação da GC em Organizações Públicas	Referente ao desconhecimento de organizações públicas que tenham obtido resultados positivos com a implantação da gestão por competências (benchmark positivo) para servirem de referência, assim como limitações de oferta de cursos adequados por escolas de Governo para implantação.	3	"Poucos exemplos exitosos em instituições públicas de implementação do modelo." (Q9)	Fonseca e Meneses (2016)
Resistências à mudança da Cultura Organizacional	Referente a resistências para mudança da cultura organizacional com a adoção de um novo modelo de gestão.	3	"Resistência a mudanças de cultura." (Q42)	Lima e Melo (2018) Montezano e Silva (2018b)
Restrições tecnológicas	Referente à indisponibilidade de sistema informatizado específico para realização das atividades da gestão por competências.	2	"Falta sistema informatizado." (Q1)	Landfeldt e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018b)
Limitações conceituais e metodológicas	Referente às dificuldades do uso dos conceitos de competências e de definições metodológicas para definições do modelo de gestão por competências.	2	"...à falta de alinhamento das competências individuais às organizacionais." (Q24)	Montezano e Silva (2018b)

Fonte: elaboração própria.

Pode-se observar que a falta de pessoas preparadas para desenvolver o modelo de gestão por competências nas Instituições Federais é a principal dificuldade enfrentada, assim como foi constatado em outros estudos. Tem-se que todas as categorias temáticas das dificuldades corroboram os achados na literatura, conforme indicado no Quadro 5. Ao analisar estas dificuldades, verifica-se que os Institutos Federais não estão tendo as condições necessárias para a efetiva implantação da GC, conforme proposto por Fonseca e Meneses

(2016). Além disso, o fato de terem problemas estruturais e de gestão compromete os subsídios de análise de contexto para a definição das competências, conforme proposto por Montezano (2016).

Ressalta-se que, apesar de os resultados indicarem uma média de concordância com a existência de apoio da alta administração para implantação, a mesma apareceu como uma barreira, que pode ser o motivo da lacuna temporal para começarem as iniciativas do desenvolvimento do projeto de implantação da GC.

Da mesma forma, foram levantados 88 registros acerca dos possíveis ganhos que podem ser obtidos com a implantação da gestão por competências, relatados pelos 42 participantes da pesquisa. A análise de conteúdo gerou seis categorias temáticas, que são elencadas no Quadro 6, com as respectivas descrições, quantidade e exemplo de relatos, além da indicação de estudos da produção científica que identificaram achados similares.

**Quadro 6** Benefícios esperados com a implantação da gestão por competências nos Institutos Federais

<b>Categoria</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Qtd. de relatos</b>	<b>Exemplo de relato</b>	<b>Referência comparativa com a literatura</b>
Melhorias de desempenho individual e institucional	Referente a ganhos de produtividade, qualidade, fluidez no trabalho, eficiência e eficácia na prestação dos serviços.	34	“Contribuindo para o desenvolvimento da instituição e na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.” (Q11)	Ceribeli, Maciel e Guillarducci (2017) Landfeldt e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018b)
Melhorias nas práticas de gestão de pessoas	Referente à possibilidade de realizar planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e ações de treinamento e desenvolvimento com base em competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais.	29	“Identificar as lacunas de competência e elaborar plano de capacitação que atenda as reais demandas da instituição.” (Q17)	Gramigna (2007) Capuano (2015) Henklain <i>et al.</i> (2016) Skorková (2016) Landfeldt e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018b)
Melhorias no clima organizacional	Referente a ter um clima organizacional positivo em função de ter servidores mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho.	9	“Aumento do índice de satisfação dos colaboradores” (Q37)	Henklain <i>et al.</i> (2016) Landfeldt e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018b)

<b>Categoria</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Qtd. de relatos</b>	<b>Exemplo de relato</b>	<b>Referência comparativa com a literatura</b>
Clareza na definição e organização do trabalho	Referente aos ganhos da ciência ao servidor quanto ao que é esperado dele em decorrência de ter definido o trabalho a ser feito e a competência necessária para sua execução.	8	“Deixar claro o que cada um dos servidores precisa ser capaz de fazer no seu setor para que a instituição atinja seus objetivos.” (Q9)	Lima, Silveira e Torres, 2015 Skorková (2016) Landfeldt e Odellius (2017)
Desenvolvimento de pessoal	Referente a ter servidores preparados adequadamente nas competências necessárias ao bom desempenho do trabalho.	5	“Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.” (Q13)	Montezano e Silva (2018b)
Valorização do profissional	Referente à possibilidade de valorizar o profissional de acordo com a competência que expressa no trabalho.	3	“Valorização das competências de cada servidor.” (Q3)	Gramigna (2007) Silva e Mello (2011) Henklain <i>et al.</i> (2016) Montezano e Silva (2018b)

Fonte: elaboração própria.

Ao analisar as categorias quanto à percepção dos servidores dos IFs, tem-se que, apesar de terem elencado como dificuldades o despreparo técnico para a implantação da gestão por competências, os mesmos possuem conhecimento quanto aos possíveis benefícios, alinhados à literatura científica, conforme consta no Quadro 4. Neste sentido, é fundamental que sejam tomadas ações para superação das dificuldades existentes, de modo que possam começar a implantar a GC e obter as melhorias proporcionadas com este modelo de gestão.

Por fim, 23 servidores apresentaram sugestões de melhoria para viabilizar a implantação da gestão por competências, considerando o contexto específico em que se inserem. Foram elencadas as seguintes propostas: realizar envolvimento dos servidores na construção do modelo de gestão por competências; disseminar informações para buscar adesão dos servidores; realizar projeto piloto em uma área para implantar de forma gradativa; realizar análise do contexto para a definição das competências; formar as equipes responsáveis pelo desenvolvimento e implantação do modelo; criar grupos de estudos para pesquisar sobre a construção do modelo; estabelecer comissões para o desenvolvimento do modelo; obter apoio da alta administração; elaborar o projeto de implantação com respectivos planos de ações; desenvolver modelo que permita o alinhamento entre os subsistemas de

gestão de pessoas; e, ainda, contratar consultoria especializada.

As sugestões propostas pelos servidores estão alinhadas às recomendações da literatura no sentido de desenvolver um projeto de implementação, incluindo a constituição de um comitê (FERNÁNDEZ, 2005); de identificar pessoas com o preparo adequado para condução da implantação (BURIGO; LAUREANO, 2013; FONSECA; MENESES, 2016) e, por fim, de disseminar os conhecimentos sobre GC para as pessoas envolvidas (BURIGO; LAUREANO, 2013; MUNCK, GALLELI; SOUZA, 2014; LIMA, SILVEIRA; TORRES, 2015).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo apresentou os determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais, evidenciando as principais dificuldades que estão enfrentando e possíveis ações que podem ser realizadas para contribuir com a implantação, segundo a percepção dos servidores que participaram da pesquisa. Além disso, foram identificados os benefícios esperados com a adoção do modelo, e como pretendem implantar, uma vez que apenas 7,9% dos Institutos Federais que participaram da pesquisa já possuem ações para Gestão por Competências e que 89,5% têm intenção de implantar, em sua maioria, nos próximos três anos.

Os resultados indicam alinhamento com a literatura, principalmente quanto às dificuldades enfrentadas e os benefícios esperados, indicando que os servidores têm ciência dos possíveis ganhos com a adoção do modelo.

Como limitação da pesquisa, tem-se o fato de mais de uma pessoa ter respondido por instituição, o que gerou divergência de percepção na mesma organização sobre o processo de implantação. Por um lado, não há como indicar como está sendo efetivamente planejada a implantação e, por outro, tem-se revelado o indicativo de mais um problema existente quanto à falta de disseminação e envolvimento das pessoas para a Gestão por Competências. Outro limitador é o fato de os resultados não podem ser generalizados em função de ser uma amostra não probabilística. No entanto, a alta representatividade dos IFs (90,5%) permite apresentar um cenário bem amplo desta realidade, além de ter resultados relevantes que corroboram a literatura e contribuem com avanços na pesquisa sobre a implantação da gestão por competências na Administração Pública.

Como agenda de pesquisa, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que

acompanhem a evolução da implantação da gestão por competências nos Institutos Federais, sendo extensivo para outras organizações públicas. Também podem ser realizadas investigações com abordagem quantitativa do quanto os fatores que influenciam na implementação têm sido facilitadores ou limitadores do processo. Propõe-se, ainda, o desenvolvimento de um modelo de maturidade da implantação da gestão por competências para que as organizações possam utilizá-lo como um balizador do estágio de evolução do uso da GC. Recomenda-se, por fim, que sejam conduzidas pesquisas para identificar as boas práticas da Gestão por Competências na Administração Pública, de modo que possam servir de referências para outras organizações, além de identificar as ações que foram realizadas para superar as barreiras e alcançar a efetiva implantação.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Paulo, SP, p. 1-18, 2008.

AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. **Sistema de capacitação baseado em competências - SCBC: uma contribuição para a teoria e prática da gestão por competências no âmbito das IFES**. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, Brasília, DF, p. 1-16, 2013.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (70ª ed.). São Paulo: Edições 70, 229p, 2011.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C. P. Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – POGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009, Brasília: MP, SEGES, 2009.

BURIGO, C. C. D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p197>

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro, Editora FGV. 190 p, 2016.

CERIBELI, H. B.; MACIEL, G. N.; GUILARDUCCI, C. A. Gestão por competências no Brasil: um estudo multicascos. **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 20-39, 2017.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. *Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey*. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.

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

FERNÁNDEZ, J. *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall Financial Times, 2005.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

<http://revista.uergs.edu.br/index.php/revuergs/article/view/407>

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HENKLAIN, M. H. O.; TEIXEIRA, R. F.; BASTOS, A. E; LUKIANOU, V. Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humano. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.  
<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/6142>

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. **Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais**. VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR, Curitiba, PR, Brasil, p. 1-8, 2017.

LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. Modelo de gestão por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, p. 26-49, 2018.

<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/7461/4768>

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38129/determinantes-do-desenvolvimento-de-competencias-coletivas-na-gestao-de-pessoas/i/pt-br>

MARINI, C. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, n. 2, p. 1-15, 2005. <http://esmec.tjce.jus.br/wp->

[content/uploads/2013/06/5-gestao-pessoas.pdf](#)

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 349-374, 2016.  
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/6937>

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

MONTEZANO, L. **Diagnóstico de competências profissionais considerando fatores que influenciam sua expressão**. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF. Brasil, 2016.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. **Implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral**. Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS, Brasília, DF, Brasil, p. 1-13, 2018a.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. **Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral**. Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS, Brasília, DF, Brasil, p. 1-16, 2018b

MUNCK, L.; GALLELI, B.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão por Competências na Administração Pública de Portugal: uma análise a partir do ciclo interligado de legitimação e de validação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 29-46, 2014.  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/22792>

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017.  
<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/3847>

PESTANA, F. N.; SAUERBRONN, J. F. R.; MORAIS, F. J. Reforma administrativa do Estado e trabalho emocional: um estudo a respeito da gestão das emoções realizada por servidores do INSS. **Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**, v. 10, n. 30, p. 532-565, 2011.

SAKAMOTO, C. A. C.; FERREIRA, B. F.; ZACHARIAS, C. G.; SILVA, J. C.; ALVES, P., RODRIGUES, H. G.; KAPPEL, L. B. As competências dos Assistentes em Administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.  
<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2014v14n37p53/7458>

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011.

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67>

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, 6(4), 685-693, 2013.

<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202/0>

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 226 - 234, 2016.