

ARTIGOS

Submetido 08-03-2023. Aprovado 27-07-2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Responsável: Andrea Leite Rodrigues

Parecerista: Sandro Trescastro Bergue , Escola Superior de Gestão e Controle do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

O/a segundo/a revisor não autorizou divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.

Relatório de revisão por pares: o relatório de revisão por pares está disponível neste link.

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v28.89044>

COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA (INTER)NACIONAL

Competencies in the public sector: An overview of national and international scientific production

Competencias en el sector público: Panorama de la producción científica (inter)nacional

Ana Caroline de Sousa Barros^{*1} | ana.caroline.21@hotmail.com | ORCID: 0000-0002-0279-4030

Valmir Emil Hoffmann¹ | emil.hoffmann67@gmail.com | ORCID: 0000-0002-8977-8454

Luiz Fernando Câmara Viana² | luiz.viana0816@gmail.com | ORCID: 0000-0002-1431-9560

Morgana Siqueira da Silva³ | morganasiqueiras@gmail.com | ORCID: 0009-0006-9204-0959

*Autora correspondente

¹Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil

²Universidade de Brasília e Instituto Federal de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, Brasil

³Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão, Florianópolis, SC, Brasil

RESUMO

Este estudo caracterizou a produção acadêmica teórico-empírica sobre competências na administração pública disponível em periódicos nacionais e internacionais, nas bases Spell e Web of Science, considerando aspectos metodológicos e temas abordados. Foi aplicada uma análise bibliométrica da literatura, com tipificação metodológica, análise de correspondência múltipla e diagramas estratégicos, elaborados com as palavras-chave dos 86 artigos analisados. Evidenciou-se distinção entre as pesquisas nacional e internacional, pois, enquanto a primeira empregou majoritariamente estudos de caso, a segunda se mostrou mais heterogênea. Esses resultados indicam a necessidade de diversificação metodológica e temática da pesquisa brasileira sobre o tópico, sobretudo utilizando abordagem quantitativa e considerando distintos setores da administração pública, para identificar o que influencia o desenvolvimento das competências e seus resultados. Apresenta-se uma agenda de pesquisa para atuação de pesquisadores e gestores, dada a importância do estreitamento de laços entre atividade gerencial e academia para o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema no Brasil.

Palavras-chave: competências, administração pública, administração estratégica, bibliometria, análise de correspondência múltipla.

ABSTRACT

This study characterized the theoretical and empirical academic production on competencies in public administration, in national and international journals, in the Spell and Web of Science databases, considering methods and themes addressed. A bibliometric analysis of the literature was applied, with methodological typification, multiple correspondence analysis, and strategic diagrams prepared based on the keywords of the 86 articles analyzed. The findings showed a distinction between national and international research because, while the former frequently employed case studies, the latter proved to be more heterogeneous. These results indicate the need for methodological and thematic diversification of Brazilian research on the topic, especially using a quantitative approach and considering different public administration sectors, to identify what influences its development and results. A research agenda was also presented for researchers and public managers, given the importance of closer ties between management activity and academia for developing knowledge on the subject in Brazil.

Keywords: *competencies, public administration, strategic management, bibliometrics, multiple correspondence analysis.*

RESUMEN

Este estudio caracterizó la producción académica teórico-empírica sobre competencias en administración pública, disponible en revistas nacionales e internacionales, en las bases Spell y Web of Science, considerando aspectos metodológicos y temas abordados. Se aplicó un análisis bibliométrico de la literatura, con tipificación metodológica, análisis de correspondencias múltiples y diagramas estratégicos elaborados con las palabras clave de los 86 artículos analizados. Los resultados mostraron una distinción entre la investigación nacional e internacional, pues mientras la primera empleó mayoritariamente estudios de caso, la segunda resultó más heterogénea. Estos resultados indican la necesidad de diversificación metodológica y temática de la investigación brasileña sobre el tema, especialmente utilizando un enfoque cuantitativo y considerando diferentes sectores de la administración pública, para identificar lo que influye en el desarrollo de las competencias y sus resultados. Se presenta una agenda de investigación para investigadores y gestores, dada la importancia de estrechar los vínculos entre la actividad de gestión y la academia para el desarrollo del conocimiento sobre el tema.

Palabras clave: *competencias, administración pública, gestión estratégica, bibliometría, análisis de correspondencias múltiples.*

INTRODUÇÃO

O estudo sobre o tema competências não é recente e surgiu como um campo potencialmente promissor por relacionar-se diretamente com o desempenho das organizações (Sant’anna *et al.*, 2020). McClelland (1973) apontou que as competências individuais predizem o desempenho e o êxito pessoal dos trabalhadores, superando o entendimento, predominante anteriormente, de que as características preditoras seriam o quociente de inteligência e as aptidões individuais. Na administração pública, essa temática está relacionada à nova gestão pública (*new public management*), cujo foco é a eficiência da prestação dos serviços públicos aos cidadãos (Saraiva & Capelão, 2000), com adoção de práticas gerenciais típicas das empresas, como a implementação do planejamento estratégico e da gestão por competências.

A corrente da administração estratégica define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos gerenciais e de valores (Guimarães, 2000) que garante um desempenho superior para as organizações. Dessa forma, as competências estão ligadas à estratégia e, por conseguinte, ao desempenho. Nesse contexto, a gestão por competências tem sido adotada por governos para mapear e desenvolver habilidades específicas, com foco em garantir a entrega de trabalho com sucesso, mediante a implementação nas fases de recrutamento, treinamento e processo de desenvolvimento (Skorková, 2016).

No cenário internacional, a revisão de literatura realizada por Salman *et al.* (2020) demonstrou que as pesquisas têm se concentrado em analisar a clareza conceitual de competência, o uso do conceito em diferentes campos e contextos, a construção de referenciais teóricos para o desenvolvimento de competências em nível individual ou organizacional e a relevância estratégica de gestão de recursos humanos baseada em competências. No Brasil, a temática foi enfatizada na área de gestão de pessoas e relações de trabalho (Silva & Amorim, 2012), e os estudos na administração pública abordaram majoritariamente diagnóstico de competências e benefícios relacionados a melhorias organizacionais e individuais (Montezano *et al.*, 2019).

Estudos bibliométricos anteriores demonstraram o panorama das produções científicas em determinados períodos (*e.g.*, Araújo Júnior & Martins, 2014; Montezano *et al.*, 2019; Silva *et al.*, 2013) e facilitaram a compreensão do desenvolvimento da pesquisa nacional sobre competências na administração pública, no entanto eles não abordaram comparações entre as pesquisas nacionais e internacionais, o que permite avaliar características metodológicas enraizadas em orientações epistemológicas, para identificar a expansão da fronteira de conhecimento no contexto (inter)nacional.

O estudo bibliométrico de Andrighi *et al.* (2011) revelou que características epistemológicas podem indicar maneiras de se compreender e, por conseguinte, de estudar um fenômeno de modo distinto, abrindo dúvidas sobre uma prática comum de usar compêndios epistemológicos independentemente do contexto institucional nacional ao qual ele se refere. Nesse sentido, a lacuna de pesquisa desse trabalho sobre o tema competências na administração pública converge para aquela que foi apontada por Andrighi *et al.* (2011) quanto ao tema de redes.

Assim, este artigo teve como objetivo caracterizar a produção acadêmica teórico-empírica sobre o tema competências na administração pública disponível em periódicos nacionais e

internacionais, nas bases Spell e Web of Science, considerando aspectos metodológicos e temas abordados. Foi aplicada uma análise bibliométrica da literatura, utilizando análise qualitativa de conteúdo, com esquema de codificação, e análise de correspondência múltipla (ACM).

Este estudo retrata de maneira ampla o panorama das pesquisas nacional e internacional acerca do tema competências na administração pública. Dá um passo adiante em relação aos trabalhos anteriores ao empregar outras técnicas de análise de dados, sendo útil ao contrastar e atualizar a bibliometria a respeito do assunto de maneira distinta, visualizar a trajetória e identificar os temas emergentes. Outrossim, são apresentadas sugestões de pesquisas futuras para avanço dos debates atuais e mitigação de desafios dos gestores públicos na implantação da gestão por competências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Competências na administração pública

Ao desenvolver suas carreiras profissionais, os indivíduos trazem informações, conhecimentos e relacionamentos para o trabalho e, assim, contribuem para as competências da organização (Fleisher *et al.*, 2014). Com isso, é crescente o entendimento de que as capacidades pessoais de buscar e usar o conhecimento são mais relevantes do que o conhecimento prévio do funcionário, por as competências não serem estáticas e necessitarem de contínua atualização (Medina & Medina, 2017).

Do ponto de vista estratégico, espera-se que uma organização identifique, mantenha e utilize as competências alinhadas aos seus objetivos (Chouhan & Srivastava, 2014), adotando uma perspectiva de longo prazo (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Dessa forma, entende-se que a fonte de vantagem competitiva reside nas pessoas – consideradas um recurso da organização –, e não em outros aspectos tecnológicos (Drejer, 2001).

Nesse sentido, a concepção de competências no contexto organizacional está relacionada ao desempenho com ênfase no capital humano como recurso determinante para o sucesso da organização (Darling & Venkitachalam, 2021). Por conseguinte, o foco é direcionado aos recursos, aos procedimentos e às regras de desempenho, pela combinação, articulação e qualidade dos seus elementos constitutivos (Rosa *et al.*, 2006), o que melhora a relação custo/benefício da utilização de recursos humanos (Picchiali, 2008) e o efetivo desempenho no trabalho (Ferreira & Baêta, 2020).

Nesse contexto, a escolha do modelo de gestão por competências propicia um conjunto de ferramentas mensuráveis e personalizadas para identificar competências conforme os objetivos e as necessidades organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001). Na administração pública, o modelo de gestão por competências, inicialmente concebido para a iniciativa privada, depende de adequações necessárias às especificidades do setor público (Sousa & Barbosa, 2018). Nesse setor, o desempenho relaciona-se à qualidade e satisfação dos serviços prestados à sociedade, sem a preocupação da vantagem competitiva do setor privado (Darling & Venkitachalam, 2021).

Com isso, a gestão por competências no setor público busca identificar, prover, desenvolver, acompanhar e reconhecer as competências necessárias para garantir a entrega bem-sucedida do serviço ao cidadão (Skorková, 2016). É proposta como um modelo capaz de implantar uma cultura mais flexível e empreendedora nas organizações (Guimarães, 2000) e de influenciar o desempenho do servidor público por meio da satisfação no trabalho (Luna-Arocas & Morley, 2015).

Todavia, estudos empíricos aplicados no contexto da administração pública revelam que a gestão por competências visa atender mais à legislação que ao desenvolvimento de pessoas (Avelino *et al.*, 2017) e que o ganho social dos servidores públicos tem caráter prioritariamente utilitarista (Rocha *et al.*, 2017). Nesse sentido, o estudo de Kriiger *et al.* (2018) apresentou entraves na implantação da gestão por competências no serviço público, tais como: descontinuidade na gestão dos setores públicos e necessidade de apoio da administração superior de sensibilizar o quadro de pessoal e de tornar o processo uma construção coletiva. Além disso, os estudos revelam a importância dos gestores na implantação da gestão por competências para motivar a equipe (Ahmed & Lodhi, 2021) pelas suas qualificações, habilidades e experiência (Matjie, 2017).

Revisões de literatura sobre o tema competências na administração pública

Conforme se verifica na Tabela 1, as revisões de literatura sobre o tema competências na administração pública adotaram uma abordagem qualitativa para estudar a pesquisa nacional. Foram apresentadas apenas as revisões de literatura disponíveis em periódicos, ou seja, não se levaram em conta revisões disponíveis em anais de eventos.

Tabela 1. Síntese das revisões da literatura sobre competências na administração pública

REFERÊNCIA	ABORDAGEM	FOCO/ QUANTIDADE	BASE E PERÍODO	OBJETIVO
Silva <i>et al.</i> (2013)	Qualitativa	Artigos nacionais (6)	SciELO: de 2000 a 2011	Investigar como estão sendo discutidas, com base em estudos de caso, as articulações entre gestão por competências e setor público
Araújo Júnior e Martins (2014)		Artigos nacionais (33)	IBICT e Enanpad: de 2006 a 2013	Analisar as pesquisas empíricas a respeito do tema competência e sua aplicação no âmbito da administração pública

(continua)

(conclusão)

Tabela 1. Síntese das revisões da literatura sobre competências na administração pública

REFERÊNCIA	ABORDAGEM	FOCO/ QUANTIDADE	BASE E PERÍODO	OBJETIVO
Montezano <i>et al.</i> (2019)	Qualitativa	Artigos nacionais (82)	Periódicos Capes, Spell, SciELO, Google Acadêmico, anais do Enanpad, SemeAd e Consad: 2008 a abr./2018	Analisar o panorama de pesquisas científicas nacionais sobre gestão por competências na administração pública

SciELO: Biblioteca Eletrônica Científica Online; IBICT: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia; Enanpad: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; SemeAd: Seminários em Administração; Consad: Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Administração.

Fonte: elaborada pelos autores.

Silva *et al.* (2013) analisaram seis artigos nacionais, provendo uma visão limitada acerca do tema no Brasil. Araújo Júnior e Martins (2014) consideraram uma produção em desenvolvimento com um recorte temporal menor que o do estudo anterior, mas que resultou em um número maior de artigos analisados. Ainda, Montezano *et al.* (2019) abordaram tanto artigos de periódicos como comunicações em congresso.

Os resultados do estudo de Silva *et al.* (2013) demonstraram a necessidade de implantar novas ações e práticas, além de investir em capacitação e desenvolvimento para ultrapassar barreiras culturais necessárias à efetiva adoção da gestão por competências na administração pública. Já Araújo Júnior e Martins (2014) observaram predominância do foco em conhecimentos, habilidades e atitudes, além de estudos voltados a identificar como a estrutura organizacional pode influenciar no desenvolvimento de competências individuais, bem como na capacidade das instituições de dar condições aos servidores públicos e utilizar o potencial deles.

Por fim, a revisão de literatura de Montezano *et al.* (2019) apresentou que a principal etapa da gestão por competências foi o diagnóstico de competências, e os benefícios identificados referem-se a melhorias organizacionais e individuais. Por outro lado, também constatou dificuldades para a implantação da gestão por competências na administração pública, relacionadas aos aspectos metodológicos, conceituais e à falta de suporte organizacional. No que tange aos aspectos metodológicos, o artigo evidenciou predominância de estudos descritivos, de abordagem qualitativa e com realização de estudos de caso nas pesquisas nacionais analisadas.

Essas revisões de literatura facilitam a compreensão do desenvolvimento da pesquisa sobre o tema competências na administração pública e podem orientar os pesquisadores na delimitação de futuras questões de pesquisa relevantes para o avanço da área.

MÉTODO

A pesquisa é de abordagem mista, de caráter descritivo e do tipo bibliográfica (Creswell, 2010). Consiste em uma análise bibliométrica da produção científica nacional e internacional sobre o tema competências na administração pública. A etapa qualitativa compreende a análise dos dados para definição das categorias a serem utilizadas, com base nas informações identificadas nos artigos para preenchimento da planilha de análise.

A bibliometria é um conjunto de métodos de pesquisa que utiliza análises quantitativa, estatística e de visualização de dados para mapear modelos ou padrões de pesquisas e análise do desenvolvimento e disseminação do conhecimento científico (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Seu objetivo é identificar tendências, aspectos técnicos e procedimentos metodológicos nos artigos publicados (Negra & Silva, 2013). Como percurso metodológico, seguiram-se as orientações de Crossan e Apaydin (2010):

- determinação de critérios de seleção de artigos científicos e uso de termos de busca;
- obtenção e agrupamento de artigos;
- tabulação e classificação dos resultados;
- apresentação e análise dos resultados.

Critérios de seleção de artigos

Foram utilizadas duas bases de dados acadêmicos: Spell e Web of Science (WoS). A escolha da base Spell para seleção dos artigos nacionais decorreu do fato de apresentar maior aderência à área de conhecimento ciências sociais aplicadas e, mais especificamente, às subáreas administração pública, administração de empresas, contabilidade e turismo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Para seleção dos artigos internacionais, foi escolhida a WoS, em virtude da natureza multidisciplinar e da indexação dos periódicos mais citados nos diversos campos científicos (Bar-Ilan, 2008).

A Tabela 2 detalha os descritores e critérios utilizados na busca pelos artigos em ambas as bases de dados. A competência está relacionada ao desempenho profissional que agrega valor às pessoas e organizações, e a sua gestão é representada pelo conjunto de ações gerenciais realizadas pelas organizações para identificar e desenvolver competências (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Por esse motivo e em alinhamento com as considerações de Montezano *et al.* (2019), a pesquisa deste artigo inclui as palavras *competenc*, *gestao* e *public* na coleta da produção científica nacional na base Spell, pela intersecção entre os termos nos campos título, resumo e palavras-chave. Na WoS, a busca foi realizada no campo tópico, que contempla título, resumo, palavras-chaves e *keywords plus*; em artigos e artigos de revisão como tipos de documento; nas áreas de conhecimento *management*, *public administration*, *business*, *business finance* e *economics*; e utilizando como descritor: *competenc* AND management AND public*.

Tabela 2. Descritores e critérios de busca dos artigos nas bases

CATEGORIA	BASE SPELL	BASE WEB OF SCIENCE
Campos de busca	Título, resumo e palavras-chave	Título, resumo, palavras-chave e <i>keyword plus</i>
Descritores	competenc e gestao e public	competenc* AND management AND public
Área de conhecimento	Todas disponíveis na base	<i>management, public administration, business, business finance e economics</i>
Tipo de documento	Artigos de periódicos	Artigos e artigos de revisão

Fonte: elaborada pelos autores.

Obtenção e agrupamento de artigo

Foram realizadas as buscas dos artigos publicados até o ano de 2021, sem estabelecer critérios para limitar a data inicial de publicação desses artigos. Como a base Spell não possui o campo *tópico* como na WoS, para obter uma coleta de dados comparável entre as duas bases, foi necessário realizar a busca na base nacional mediante todas as 27 combinações possíveis dos termos *competenc*, *gestao* e *public* nos campos referentes a título, resumo e palavras-chave. Em seguida, procedeu-se à seleção e tabulação dos dados, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3. Estágios de coleta, seleção e tabulação dos artigos nacionais e internacionais

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO	BASE SPELL*	BASE WEB OF SCIENCE
1º Estágio	Pesquisa no banco de dados	69 artigos	598 artigos, sendo: 565 internacionais e 33 nacionais
2º Estágio	Exclusão de artigos repetidos	(-) 20 artigos, por se enquadrarem em mais de uma combinação possível dos termos nos campos referentes a título, resumo e palavras-chave	(-) 5 artigos nacionais que constavam da base Spell
3º Estágio	Leitura do título e do resumo para exclusão dos artigos desalinhados ao tema	(-) 5 artigos	(-) 508 artigos internacionais e 19 nacionais

(continua)

(conclusão)

Tabela 3. Estágios de coleta, seleção e tabulação dos artigos nacionais e internacionais

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO	BASE SPELL*	BASE WEB OF SCIENCE
4º Estágio	Leitura completa e tabulação dos dados dos artigos em planilha	= 44 artigos nacionais (incluindo artigos teóricos e teórico-empíricos)	= 57 artigos internacionais e nove nacionais (incluindo artigos teóricos e teórico-empíricos)
5º Estágio	Seleção dos artigos teórico-empíricos	= 34 artigos teórico-empíricos nacionais	= 43 artigos teórico-empíricos internacionais e nove artigos teórico-empíricos nacionais

Nota: *A base Spell não possui a opção *tópico* como na base Web of Science. Sendo assim, foi realizada busca em três campos por vez (título, resumo e palavras-chave) com os termos *competenc*, *gestao* e *public*, possibilitando 27 combinações possíveis entre os campos e termos pesquisados, o que ocasionou artigos repetidos em mais de um critério de busca, que foram excluídos no segundo estágio de seleção.

Fonte: elaborada pelos autores.

Após a coleta, removeram-se os artigos duplicados. Na sequência, foi feita a leitura do título e do resumo para exclusão dos documentos desalinhados ao tema. Os artigos resultantes foram lidos por completo para verificação da elegibilidade para o tema. Todos os artigos que não empregaram o termo *competência* no sentido de competência individual, coletiva ou organizacional, com os intuitos de especificar e obter melhor desempenho no contexto da administração pública, foram excluídos. Assim, selecionaram-se 53 artigos nacionais (44 da base Spell e nove da base WoS) e 57 artigos internacionais. Por fim, após analisada a natureza dos estudos, essa seleção retornou 43 artigos nacionais e 43 artigos internacionais, enquadrados como teórico-empíricos, a serem analisados.

Tabulação e classificação dos resultados

Com base nas subcategorias elencadas na Tabela 4, definidas *a priori*, foi feita a categorização das informações dos artigos, com preenchimento das categorias constantes da Tabela 4 em planilha do Excel, além da inclusão de informações sobre o tipo de organização pública em que a pesquisa foi aplicada, os principais resultados encontrados, a agenda de pesquisa sugerida pelos autores e as palavras-chave do estudo. Nos casos em que os artigos não apresentaram de forma explícita a classificação metodológica da pesquisa, os autores deste estudo interpretaram e classificaram a informação considerando a Tabela 4 como parâmetro. Após essa categorização, foi realizada a validação do preenchimento das informações por pesquisador diferente daquele que fez a primeira análise do artigo.

Posteriormente, foi utilizada a ACM, técnica de interdependência que possibilita analisar a correspondência entre variáveis categóricas dispostas em um espaço perceptual comum (Hair Jr. *et al.*, 2009). A escolha dessa técnica ocorreu pelo propósito de identificar unidades de análise (artigos) com perfis semelhantes (Kassambara, 2017). Para realizá-la, foi adotada a linguagem R (R Core Team, 2020), o RStudio (RStudio Team, 2020) e as bibliotecas FactoMineR (Lê *et al.*, 2008) e factoextra (Kassambara & Mundt, 2020).

Tabela 4. Categorias e subcategorias de classificação dos artigos teórico-empíricos

CATEGORIA/SUBCATEGORIA		BREVE DESCRIÇÃO (AUTORES)
Natureza	Exploratória	Busca o esclarecimento de uma questão, problema ou fenômeno (Saunders <i>et al.</i> , 2019)
	Descritiva	Objetiva a obtenção de características de um fenômeno (Saunders <i>et al.</i> , 2019)
	Explicativa	Estabelece relações causais entre variáveis (Saunders <i>et al.</i> , 2019)
Abordagem	Qualitativa	Relaciona o uso de técnicas interpretativas que objetivam a apreensão do significado dos fenômenos do mundo social (Van Maanen, 1979)
	Quantitativa	Refere-se ao uso de técnicas para mensuração dos fenômenos (Cooper & Schindler, 2016).
	Mista	Combina abordagens qualitativa e quantitativa (Creswell, 2010)
Delineamento	Correlacional	Aborda tamanho e direção da relação entre duas variáveis, sem considerar causalidade (Shadish <i>et al.</i> , 2002).
	(quase) Experimental	Investiga a relação causal entre variáveis (Shadish <i>et al.</i> , 2002).
	Sem delineamento	Não aborda tamanho nem direção da relação entre variáveis, nem causalidade (Shadish <i>et al.</i> , 2002).
Dados	Primários	Dados coletados como uma etapa da pesquisa (Bickman & Rog, 2009)
	Secundários	Dados previamente coletados por outrem (Bickman & Rog, 2009)
	Ambos	Combina dados primários e secundários
Método	Survey	Coleta de informações de maneira sistemática de unidades de uma população, com procedimentos bem definidos (Franklin & Walker, 2003).
	Estudo de caso	Investigação em profundidade de um fenômeno contemporâneo em seu contexto (Yin, 2015).
	Experimento	Exame sistemático das consequências de variação de um agente causal potencial (Shadish <i>et al.</i> , 2002).
	Etnografia	Estudo em imersão de comunidades ou sociedades em que o pesquisador assume papéis ou funções dos pesquisados (Angrosino, 2009).
	Documental	Exame de documentos com base em procedimentos sistemáticos (Bowen, 2009)
	Pesquisa-ação	Pesquisa orientada à descrição e intervenção em situações que visam à solução de problemas ou à transformação (Thiollent, 2011).

(continua)

(conclusão)

Tabela 4. Categorias e subcategorias de classificação dos artigos teórico-empíricos

CATEGORIA/SUBCATEGORIA	BREVE DESCRIÇÃO (AUTORES)	
Competência	Organizacionais	Compreende os pontos fortes ou as capacidades da empresa relacionados a tecnologia, seres humanos, elementos organizacionais e culturais (Drejer, 2001)
	Coletivas	Envolve os comportamentos oriundos das relações entre os indivíduos ou atores sociais e suas relações na organização (Le Boterf, 2003)
	Profissionais	Está relacionada com conhecimentos e habilidades específicos necessários para desempenhar determinada função ou atividade (Fleury & Fleury, 2004)
	Gerenciais	Envolve conhecimentos, habilidades e comportamentos exigidos aos gestores para atuarem com eficácia e orientar, proteger e tratar seus funcionários com justiça (Salman <i>et al.</i> , 2020)
	Gestão por competências	Conjunto de ações gerenciais realizadas por uma ou mais organizações para identificar, construir e desenvolver competências (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)

Fonte: elaborada pelos autores.

Adicionalmente, foi realizada uma análise temática. A técnica permite gerar *clusters* de palavras-chave (temas), com base em coocorrência, e mapeá-los haja vista os parâmetros de centralidade e densidade da rede temática (Cobo *et al.*, 2011). Para isso, procedeu-se anteriormente à harmonização de palavras-chave com o auxílio de um dicionário (disponível em: https://drive.google.com/file/d/19HZoF2-K7KQla5K0qW_3pvD0TG6M9jfc/view?usp=drive_link) para evitar duplicidade, como recomendado por Aria *et al.* (2020).

O mapa temático possui os quadrantes (Cobo *et al.*, 2011):

- temas motores: alta centralidade e alta densidade, desenvolvidos, relevantes para o campo e relacionados externamente a outros construtos;
- temas básicos: alta centralidade e baixa densidade, em desenvolvimento, relevantes para o campo e transversais a outros construtos;
- temas emergentes ou em declínio: baixa centralidade e baixa densidade, pouco desenvolvidos;
- temas de nicho: alta densidade e baixa centralidade, desenvolvidos, mas com limitada relevância para o campo de pesquisa.

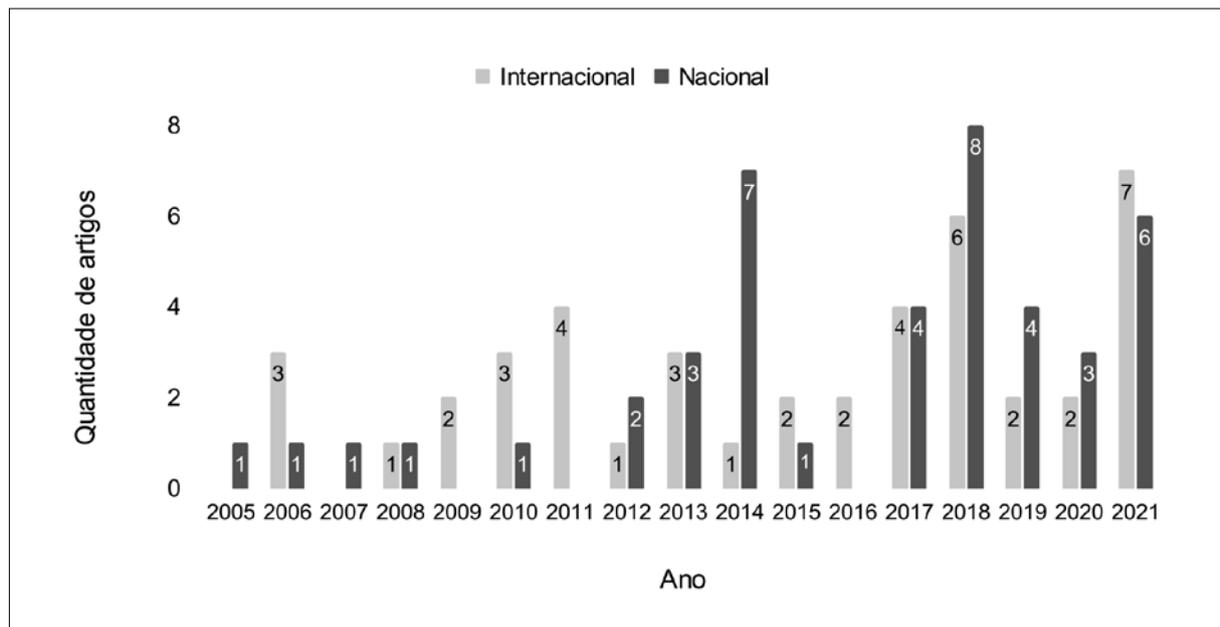
Os mapas foram gerados com o uso da função *biblioshiny* da biblioteca *bibliometrix* para linguagem R (Aria & Cuccurullo, 2017).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Panorama das publicações

A Figura 1 apresenta a quantidade de artigos teórico-empíricos sobre competências na administração pública nas literaturas nacional e internacional de 2005 a 2021. Esse recorte temporal, com começo no século XXI, pode ser explicado, pois, enquanto o tema competências foi inicialmente pesquisado como meio de gerar resultados em organizações privadas (Silva & Amorim, 2012), a aplicação do construto na administração pública é mais recente. Esse argumento corrobora-se pelo fato de 88% dos artigos amostrados terem sido publicados de 2010 em diante.

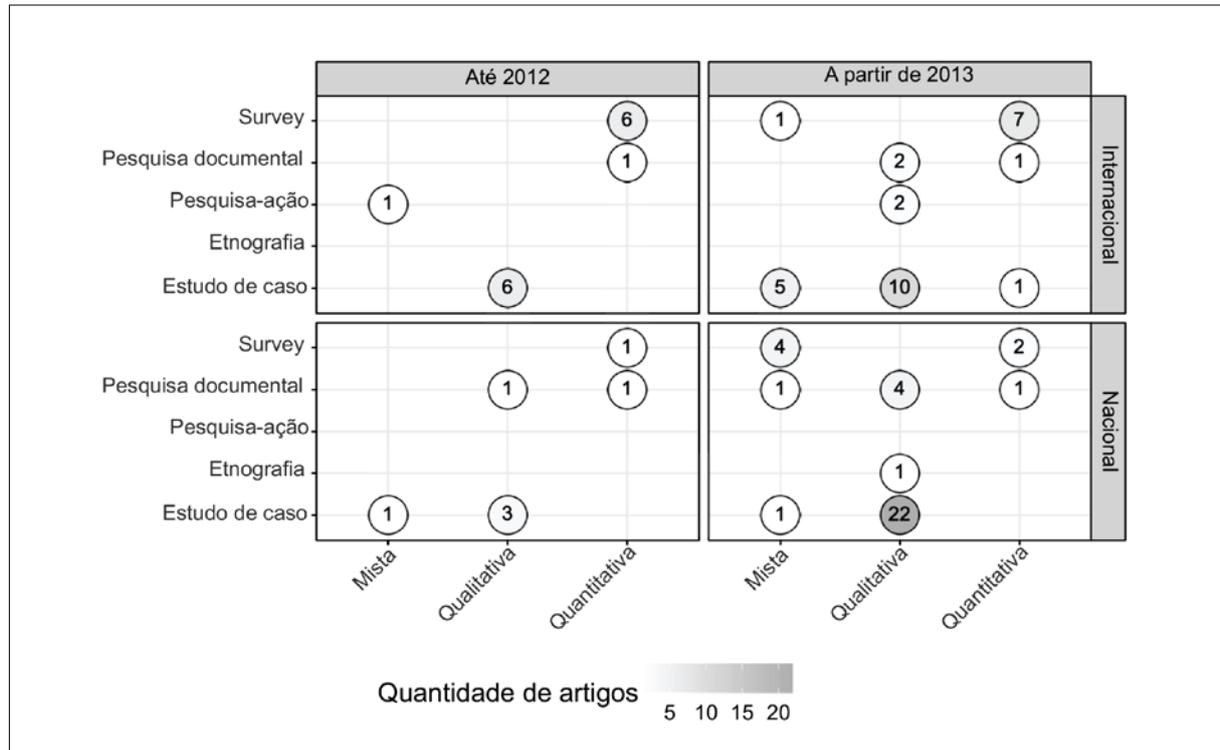
Figura 1. Evolução da pesquisa sobre competências e gestão pública



Fonte: elaborada pelos autores.

Além disso, no contexto nacional, com base na leitura dos artigos, verificou-se que o Decreto nº 5.707/2006, que legaliza a implantação da gestão por competências no setor público, pode ter influenciado o tema entre 2012 e 2014 e a prática da gestão por competências nesse setor, com breve período de recesso e retomada, acompanhando a tendência das publicações internacionais. Destaca-se, ainda, a existência de ondas de publicação, indicando efeito sazonal. Nesse caso, não há indícios de que a sazonalidade tenha sido impulsionada por chamadas de trabalho, pois não foi identificado mais de um artigo publicado na mesma edição das revistas.

Considerando a operacionalização sobre os temas, a Figura 2 apresenta a distribuição dos estudos por método, abordagem e origem, em dois períodos.

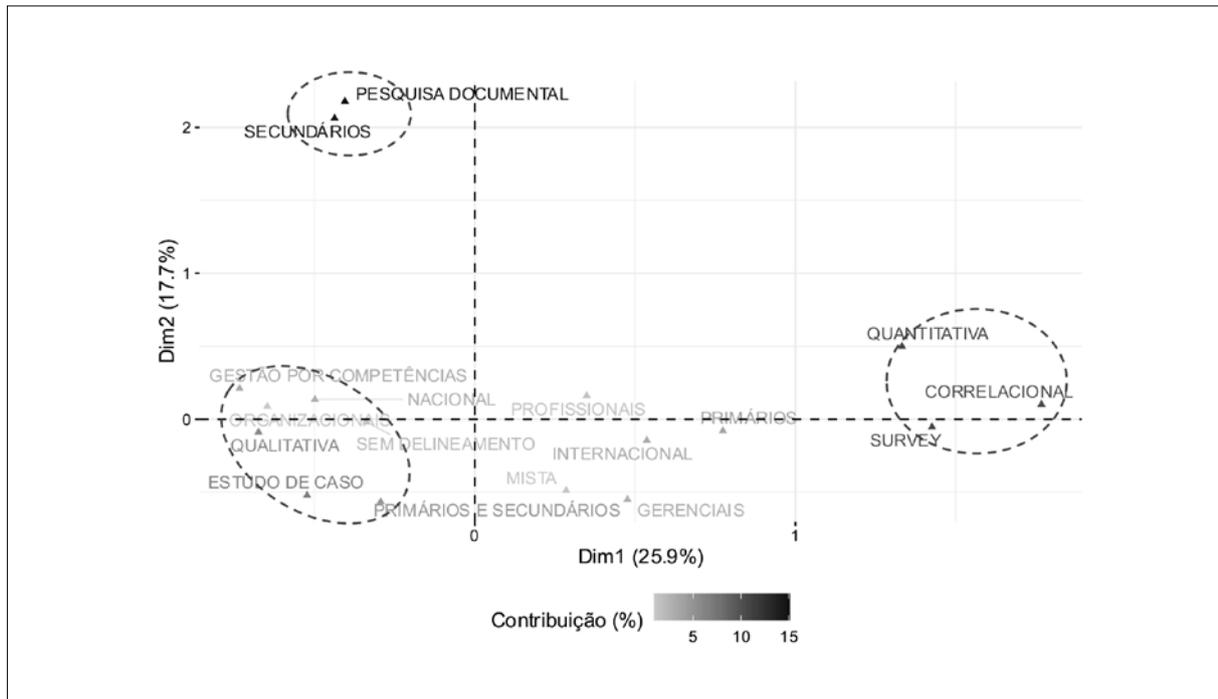
Figura 2. *Ballonplot* dos métodos, abordagem e origem dos artigos amostrados.

Fonte: elaborada pelos autores.

Esses resultados indicam que a pesquisa desenvolvida no Brasil diferiu daquela executada no exterior, no período amostrado. Em artigos nacionais, as competências foram pesquisadas, sobretudo, pela abordagem qualitativa (72,09%) e em estudos de caso (62,79%), enquanto nos periódicos internacionais analisados não se observou essa predominância de forma tão expressiva (46,51% qualitativas, 37,21% quantitativas e 16,28% mistas). Uma possível explicação é que parte dos trabalhos no Brasil se concentra em temas como o mapeamento de competências *per se*. Assim, a discussão sobre a relação com o desempenho fica marginalizada (Montezano *et al.*, 2019). Nota-se que, ao marginalizar essa relação, de certa forma, não se diminuem as barreiras apontadas por Kriiger *et al.* (2018), tornando-se mais difícil motivar equipes com a prática de gestão por competências (Ahmed & Lodhi, 2021).

Adicionalmente, a Figura 3 apresenta um mapa perceptual elaborado com base nas categorias de análise. Podem-se visualizar três grupos em torno dos métodos pesquisa documental, estudo de caso e *survey*, com respectivas opções metodológicas mais comuns. Ambas as dimensões do mapa perceptual são responsáveis por 43,6% da inércia total (variância dos dados). Esse percentual deve-se à baixa contribuição dos tipos de competência para as dimensões, visto esses tipos poderem ser analisados por distintas estratégias metodológicas. Ainda, apesar de a origem das pesquisas – internacional ou nacional – não atuar como uma das categorias de maior distinção entre os grupos, o mapa indica maior correspondência entre a pesquisa nacional e os estudos de caso.

Figura 3. Mapa perceptual entre as subcategorias de análise

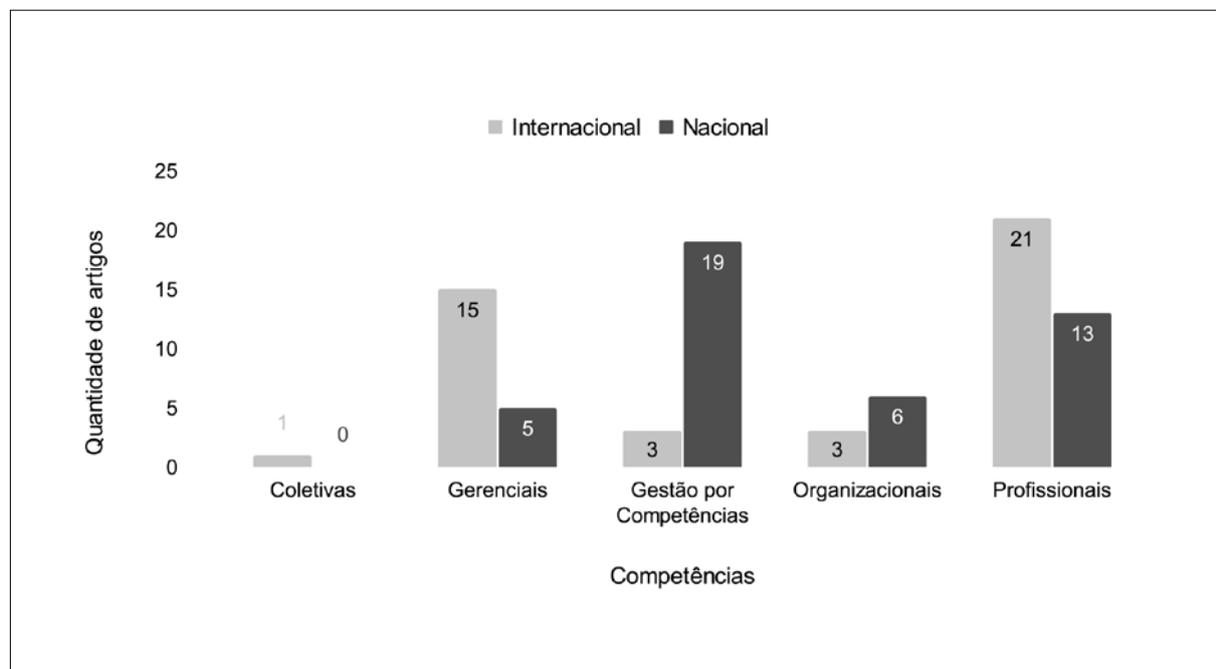


Fonte: elaborada pelos autores.

Embora os tipos de competência realizem baixa contribuição para as dimensões do mapa perceptual, nos artigos nacionais há concentração de estudos que discutem o tema conforme o diagnóstico das competências (*e.g.*, Ferreira & Baêta, 2020; Paes *et al.*, 2019), ou seja, as competências necessárias para o desempenho de determinada função, e os desafios para a implantação da gestão por competências no serviço público (*e.g.*, Kriiger *et al.*, 2018; Sousa & Barbosa, 2018). A pesquisa internacional tem seguido um caminho distinto, relacionado, por exemplo, a resultados das competências para organizações públicas (*e.g.*, Ahmed & Lodhi, 2021; Darling & Venkitachalam, 2021).

A Figura 4 apresenta um comparativo entre os tipos de competência analisados nos artigos internacionais e nacionais.

Figura 4. Tipos de competência analisados nos artigos internacionais e nacionais

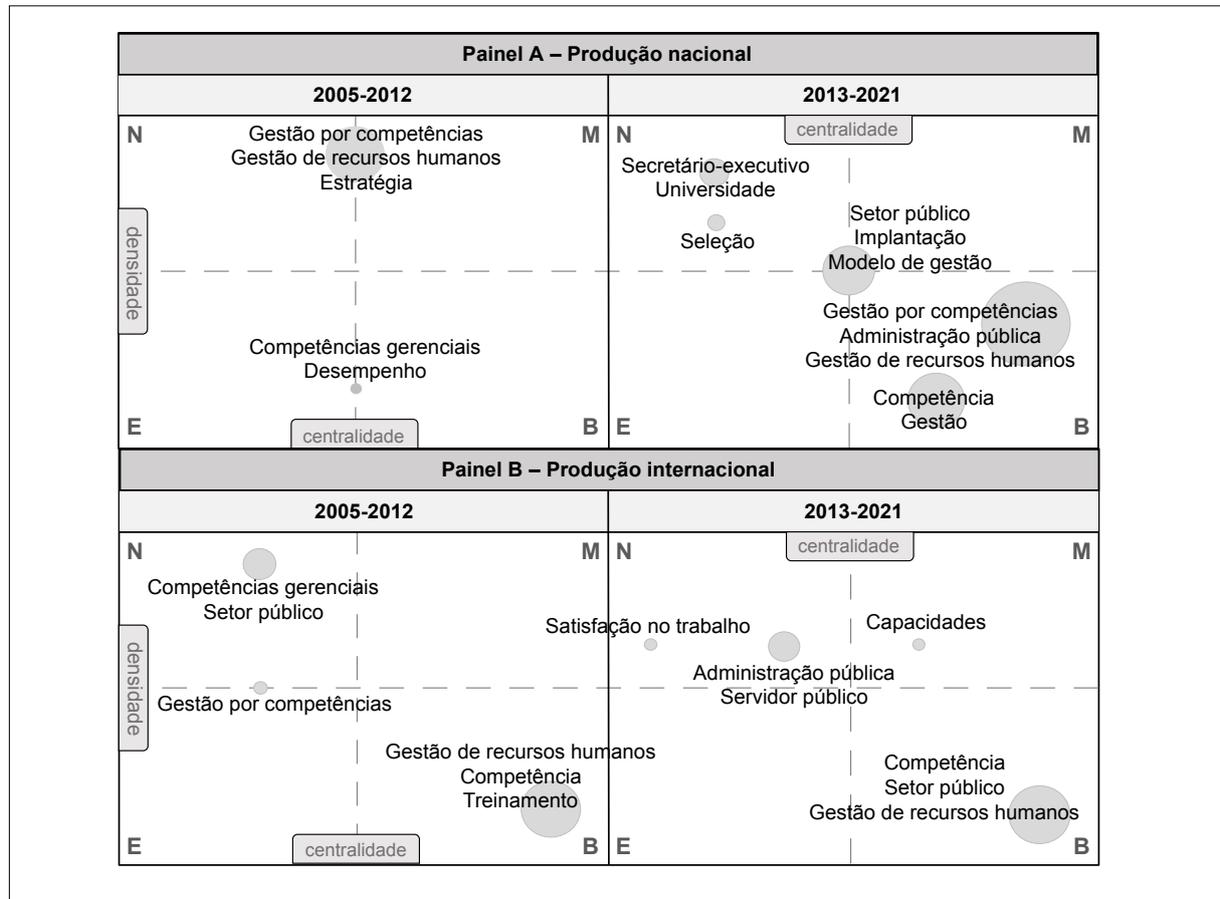


Fonte: elaborada pelos autores.

Observa-se na Figura 4 que os artigos teórico-empíricos internacionais se concentraram em avaliar as competências profissionais e gerenciais (48,84 e 34,88%, respectivamente), enquanto os artigos nacionais focaram nos temas sobre a gestão por competências e as competências profissionais (44,19 e 30,23%, respectivamente). Isso indica que os pesquisadores nacionais enfatizaram a gestão por competências, com foco no processo de implantação e desenvolvimento no setor público. Já as competências individuais foram mais relevantes nas pesquisas internacionais, sendo avaliadas tanto em relação aos gestores quanto aos demais profissionais na administração pública.

Cabe, então, tratar dos temas abordados pelos tipos de pesquisa, considerando a origem. O painel A da Figura 5 apresenta diagramas temáticos da produção nacional, considerando publicações até 2012, à esquerda, e publicações de 2013 em diante, à direita. No período inicial, foram identificados dois *clusters* com centralidade média. O primeiro é formado pelas palavras-chave *competências gerenciais* e *desempenho*. O segundo, considerado mais desenvolvido na literatura levantada, é composto de *gestão por competências*, *gestão de recursos humanos* e *estratégia*.

Figura 5. Diagramas temáticos*



N: temas de nicho; E: temas emergentes; M: temas motores; B: temas básicos; *os temas foram traduzidos para a língua portuguesa.

Fonte: elaborada pelos autores.

Entre 2013 e 2021, a pesquisa brasileira tornou-se mais diversificada, surgindo temas de nicho envolvendo seleção e aplicação de competências em contextos específicos. Trazendo outros autores, [Montezano et al. \(2019\)](#) apontaram a marginalização da discussão sobre desempenho na pesquisa nacional a respeito de competência na administração pública. Os resultados do presente estudo indicam que o debate quanto a desempenho foi infrequente, perdeu relevância e não se desenvolveu ao longo do tempo.

A pesquisa sobre competências gerenciais e desempenho, de tema emergente na produção nacional do primeiro período, se tornou ausente no segundo. Os estudos iniciais concernentes a desempenho não tiveram como foco a verificação da relação com seus possíveis determinantes ([Picchiai, 2008](#); [Rosa et al., 2006](#)), o que pode ter contribuído para essa descontinuidade. Por outro lado, a gestão por competências se consolidou como tema básico no segundo período de análise, juntamente com gestão de recursos humanos. Ademais, a questão da implantação da gestão por competências surgiu no segundo período como central entre todos os quadrantes, talvez como reflexo do Decreto nº 5.707/2006.

Adicionalmente, o painel B da Figura 5 retrata diagramas temáticos da produção internacional, considerando os mesmos períodos. No decorrer dos horizontes elencados, cabe destacar a manutenção de temas básicos como gestão de recursos humanos e competência. Ainda de 2013 em diante, surgiram temas como satisfação no trabalho e capacidades com discussões relacionadas ao impacto da cultura organizacional na gestão eficiente das competências (e.g., Medina & Medina, 2017), o papel da satisfação do trabalho no desenvolvimento de competências na carreira (e.g., Fleisher *et al.*, 2014; Luna-Arocas & Morley, 2015) e a importância das competências emocionais para os gestores públicos (e.g., Ahmed & Lodhi, 2021; Matjie, 2017).

O aparecimento dos temas satisfação no trabalho e capacidades evidencia a interdependência dos conceitos no modelo de gestão por competências no que diz respeito às relações de trabalho nas organizações. Isso demonstra a necessidade de não se limitar apenas ao conhecimento técnico para desenvolver as competências (Medina & Medina, 2017), mas considerar a relevância dos aspectos comportamentais ligados aos recursos humanos, que contribuem para a organização como um todo na consecução do desempenho organizacional almejado (Drejer, 2001). Há que se perceber que o tema setor público era de nicho no primeiro período, passando a se consolidar como lócus de pesquisa e termo de base no segundo. Um efeito distinto observou-se com treinamento, que desapareceu no segundo momento. Ou seja, isso sugere que competências surgiram associadas a treinamento no período 2005–2012, depois passaram a ser um termo independente, mas com forte associação com gestão de recursos humanos.

Outro ponto importante a ser analisado é o contexto em que essas pesquisas foram aplicadas, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5. Contexto em que as pesquisas foram aplicadas

CONTEXTO	INTERNACIONAIS		NACIONAIS	
Pesquisas aplicadas em setores específicos	24	55,81%	27	62,79%
Administração, recursos humanos e tecnologia da informação	4		1	
Água e saneamento	1		0	
Comunicação	1		1	
Conselhos	1		0	
Instituições de ensino	3		14	
Instituições financeiras	0		2	
Meio ambiente	0		3	
Ministério Público	0		1	
Parcerias público-privadas	2		0	
Políticas públicas	0		1	

(continua)

(conclusão)

Tabela 5. Contexto em que as pesquisas foram aplicadas

CONTEXTO	INTERNACIONAIS		NACIONAIS	
Projetos	2		0	
Relações públicas	2		0	
Saúde	5		3	
Serviço social	1		1	
Superintendências	1		0	
Transporte	1		0	
Pesquisas aplicadas no contexto geral	19	44,19%	16	37,21%
Total	43		43	

Fonte: elaborada pelos autores.

A Tabela 5 evidencia que os artigos internacionais foram mais heterogêneos, pois a maioria abordou setores específicos do serviço público (55,81%). Por outro lado, chama a atenção que, entre os estudos aplicados em um contexto específico no setor público nos artigos nacionais (62,79% do total), a maioria se concentrou em avaliar as competências nas instituições de ensino, equivalente a 51,85% da amostra e 32,56% do total dos artigos nacionais. Isso também fica perceptível no diagrama temático da produção nacional (Figura 5, Painel A) com os temas secretário-executivo, que é um cargo da carreira de técnico administrativo das instituições federais de ensino, e universidade. Neste artigo, os achados sugerem que o fato de pesquisadores nacionais estarem vinculados a instituições de ensino superior facilita a realização de estudos nessas organizações. Por fim, verificou-se que os resultados apresentados evidenciam distinção de contexto entre a pesquisa nacional e a internacional sobre competências na administração pública, como no tema de redes (Andrighi *et al.*, 2011).

Agenda de pesquisa

Os resultados encontrados nas análises do mapa perceptual e diagramas temáticos mostram lacunas que demandam investigações e podem nortear avanços nos estudos sobre competências no serviço público. Assim, a Tabela 6 apresenta temas e oportunidades tanto para a atuação de pesquisadores quanto de gestores públicos.

Tabela 6. Agenda de pesquisa para o avanço da área

ASPECTOS	OPORTUNIDADES PARA PESQUISADORES	OPORTUNIDADES PARA GESTORES	FONTE
Mapeamento de competências	Desenvolver técnicas para identificar, validar e avaliar escalas de competências, considerando fragilidades do processo de avaliação	Avaliar ganhos sociais com a implementação da gestão por competências	Rocha <i>et al.</i> (2017)
Variáveis contextuais	Identificar variáveis contextuais que poderiam influenciar competências no trabalho, analisando relações entre variáveis antecedentes ou moderadoras para melhor compreensão dos fatores intervenientes nas competências	Observar características pessoais (experiência, satisfação, valores, interações sociais e motivação, por exemplo) e atributos organizacionais (suporte, cultura, oferta de treinamento, entre outros) que influenciam as competências dos servidores públicos no trabalho	Chung e Wu (2011); Santos (2018)
Concurso público	Viabilizar a transformação de escalas qualitativas em quantitativas que permitam avaliar competências na aplicação de provas de concursos públicos	Adequar o conteúdo programático das provas aplicadas com as competências esperadas para os perfis dos cargos	Cavalcante e Renault (2018)
Cargos e funções de livre provimento	Avaliar o impacto das competências sobre políticas e mecanismos para nomeações em cargos comissionados e funções de confiança	Aplicar a gestão por competências na seleção de servidores públicos para ocupar cargos em comissão e função de confiança	Gomes <i>et al.</i> (2021)
Desempenho	Investigar em que medida as competências expressas pelos servidores públicos influenciam o desempenho das organizações públicas	Participar da construção das medidas de desempenho baseadas em competências que sejam singulares e personalizadas, de modo a direcionar esforços para a eficiência no serviço público	Ferreira e Baêta (2020)
Relacionamentos interorganizacionais	Construir medidas de avaliação de desempenho por competências que possam ser utilizadas para avaliar os benefícios dos relacionamentos inteorganizacionais no serviço público	Desenvolver maneiras inovadoras pelas quais as organizações públicas podem trabalhar em parceria para fazer um melhor uso dos recursos conjuntos e das competências estratégicas	Sugerido pelos autores

Fonte: elaborada pelos autores.

A agenda de pesquisa constante da Tabela 6 também considerou as sugestões de investigações apontadas pelos autores dos artigos teórico-empíricos analisados, para avaliar se estudos posteriores abordaram essa temática, bem como as sugestões apresentadas nas revisões de literatura de Araújo Júnior e Martins (2014) e Montezano *et al.* (2019). Essa análise possibilitou verificar que alguns temas ainda carecem de investigação, conforme já havia sido indicado em estudos identificados no período analisado, além de temas que emergiram ao longo dos anos.

Nesse sentido, representam oportunidades de pesquisa os estudos de abordagem estratégica sobre a integração dos sistemas de seleção, avaliação e desenvolvimento de servidores públicos, sem desconsiderar os aspectos pessoais e organizacionais que influenciam as competências no trabalho. Além disso, observar como aspectos comportamentais e relacionais dificultam o desenvolvimento das competências individuais ou contribuem para tal forneceria *insights* para a evolução do tema. Assim, a abordagem estratégica pode auxiliar na implementação de sistemas de avaliação de desempenho por competências mais justos, que contribuam para o bem-estar do servidor público e com o alcance dos objetivos organizacionais.

Por fim, indicam-se estudos que proponham a avaliação de desempenho por competências nos relacionamentos interorganizacionais, quer entre órgãos públicos, quer entre entes federados, quer entre parcerias público-privadas, para analisar como essas relações impactam no desenvolvimento de competências institucionais. Em termos de relevância gerencial, essa sugestão é justificada por a estratégia utilizada na implantação da gestão por competências possibilitar o alinhamento dinâmico entre competências e desempenho organizacional.

CONCLUSÃO

Este artigo caracterizou a produção acadêmica teórico-empírica sobre competências na administração pública disponível em periódicos nacionais e internacionais, nas bases Spell e Web of Science, considerando aspectos metodológicos e temas abordados. Foi realizada uma análise exploratória dos dados por meio de análise de conteúdo, distribuição de frequências, ACM e diagramas estratégicos, elaborados com base nas palavras-chave.

Os resultados apresentam que a pesquisa brasileira difere da internacional, com a primeira sendo marcada sobretudo pela condução de estudos de caso e escassez de investigações correlacionais. Por outro lado, a pesquisa internacional é mais diversificada considerando métodos e apresentou maior desenvolvimento em relação aos temas abordados. Nesse sentido, concluiu-se que, apesar da evolução da pesquisa brasileira a respeito de competências na administração pública, representada pela quantidade de artigos nacionais publicados nos últimos anos, há espaço para estudos que utilizem novos métodos, com aplicação em mais setores públicos dos diversos entes da federação para possibilitar avanços teóricos acerca do tema.

Como contribuições, por meio dos resultados e da agenda de pesquisa suscitada, vislumbram-se novos estudos sobre o tema, haja vista seis categorias elencadas: mapeamento de competências, variáveis contextuais, concurso público, cargos e funções de livre provimento, desempenho, e relacionamentos interorganizacionais. Ainda, nossos resultados indicam a neces-

cidade de diversificação metodológica da investigação brasileira sobre o tema, mormente com o uso de abordagem quantitativa, considerando setores diversos da administração pública. Isso ampliaria a comparabilidade entre achados de estudos nacionais e internacionais e a compreensão do papel do contexto.

Além disso, propõe-se o estreitamento de laços entre gestores e pesquisadores, por meio de redes colaborativas interdisciplinares, visando impulsionar o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema no país. Cabe destacar as limitações desta pesquisa. Primeiramente, considerando o foco no tipo de competência como uma das categorias de análise, não foi verificada correspondência dos métodos empregados com outros possíveis temas de interesse. Pesquisas futuras podem ampliar as categorias de análise para além do tipo de competência (individual, organizacional e coletiva), para abordar as etapas da gestão por competências trazidas nos estudos (mapeamento, diagnóstico, avaliação, desenvolvimento e monitoramento das competências).

Em segundo lugar, a delimitação pela utilização de um dicionário de palavras-chave acarreta certa subjetividade. Todavia, além de esse uso ter sido justificado, o acesso ao dicionário permite a replicação das análises. Para estudos futuros usando apenas a base WoS, o uso de *keyword-plus* pode reduzir esse viés.

Ainda, apesar de a divisão em dois períodos elucidar a evolução da pesquisa sobre competências na administração pública, a carência de maior objetividade na delimitação do recorte temporal é uma terceira limitação. Diante do exposto, pesquisas posteriores podem propor fases de investigação sobre o tema. Essas sugestões somam-se à agenda de pesquisa apresentada.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, R., & Lodhi, K. M. (2021). Do Project Managers' Emotional Leadership Competencies Affect the Success of Public Sector Projects in Pakistan? *International Journal of Information Technology Project Management*, 12(2), 83-98. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2021040105>
- Andrighi, F. F., Hoffmann, V. E., & Andrade, M. A. R. (2011). Análise da produção científica no campo de estudo das redes em periódicos nacionais e internacionais. *Innovation & Management Review*, 8(2), 29-54. <https://doi.org/10.5773/rai.v8i2.530>
- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e observação participante*. Artmed.
- Araújo Júnior, J. A., & Martins, I. (2014). Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto-Lei 5.707/2006. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 12(2), 153-162. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2014.21993>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

- Aria, M., Misuraca, M., & Spano, M. (2020). Mapping the evolution of social research and data science on 30 years of social indicators research. *Social Indicators Research*, 149(3), 803-831. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02281-3>
- Avelino, K. W. R. S., Salles, D. M. R., & Costa, I. S. A. (2017). Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 202-228. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228>
- Bar-Ilan, J. (2008). Which h-index? – A comparison of WoS, Scopus and Google Scholar. *Scientometrics*, 74(2), 257-271. <https://doi.org/10.1007/s11192-008-0216-y>
- Bickman, L., & Rog, D. (2009). Applied research design. In L. Bickman & D. Rog (eds.), *The Sage handbook of applied social research methods* (pp. 3-43). Sage.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Cavalcante, F. V., & Renault, T. B. (2018). Gestão por competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 89-107. <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling – a literature survey. *Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Chung, R. G., & Wu, C. Y. (2011). The identification of personnel director's competency profile through the use of the job competence assessment method. *African Journal of Business Management*, 5(2), 405-415. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.440>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: a practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12th ed.). AMGH.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

- Darling, C., & Venkitachalam, K. (2021). Framework on strategic competence performance – a case study of a UK NHS organization. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 107-125. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2019-0156>
- Drejer, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, 21(3), 135-146. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00031-6)
- Ferreira, J. A. D., & Baêta, O. V. (2020). Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(3), 119-137. <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i3.1044>
- Fleisher, C. N., Khapova, S., & Jansen, P. G. W. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career Development International*, 19(6), 700-717. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0150>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando Estratégia e Competências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>
- Franklin, S., & Walker, C. (2003). *Survey methods and practices*. Statistics Canada.
- Gomes, A. K. P., Barbosa, M. A. C., & Cassundé, F. R. (2021). Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83), 1-21. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.80106>
- Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125-140. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>
- Hair Jr., J. F., William, B., Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Bookman.
- Kassambara, A. (2017). *Multivariate analysis II: practical guide to principal component methods in R. Statistical Tools For High-Throughput Data Analysis (STHDA)*.
- Kassambara, A., & Mundt, F. (2020). *Factoextra: extract and visualize the results of multivariate data analyses*. <https://cran.r-project.org/package=factoextra>
- Kriiger, C. C. P. von, Andrade, E. P., Silva, A. M., Mourão, C. O., Pizzol, R. A., & Lima, S. T. P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 707-740. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Lê, S., Josse, J., & Husson, F. (2008). FactoMineR: an R package for multivariate analysis. *Journal of Statistical Software*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.18637/jss.v025.i01>
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(1), 1220-1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>

- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066670>
- Matjie, T. (2017). The relationship between the leadership effectiveness and emotional competence of managers in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1271-1278. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1387140>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Medina, R., & Medina, A. (2017). Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 505-526. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0032>
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). *Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298. https://doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a8
- Negra, C. A. S., & Silva, A. P. C. (2013). Perfil bibliométrico da produção científica da revista brasileira de aprendizagem aberta e a distância no período de 2002 a 2012. *Revista Novas Tecnologias na Educação*, 11(3), 1-10. <https://doi.org/10.22456/1679-1916.44442>
- Paes, R. V. O., Figueiredo, M. S., Lemos, J. F. N., & Oliveira, M. A. (2019). Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(3), 163-191. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.1034>
- Picchiai, D. (2008). Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 13(52), 19-41. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v13n52.44166>
- R Core Team (2020). R: a language and environment for statistical computing. Recuperado de <https://www.r-project.org/>
- Ramos-Rodríguez, A., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Rocha, G. B., Passador, C. S., & Shinyashiki, G. T. (2017). What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university. *RAUSP Management Journal*, 52(3), 233-245. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.001>
- Rosa, A. P., Dal Cortivo, L., & Godoi, C. K. (2006). Competências Profissionais: uma análise da produção científica brasileira de 1999 a 2004. *Revista de Negócios*, 11(1), 77-88. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2006v11n1p%p>
- RStudio Team (2020). *RStudio: Integrated Development Environment for R*. <http://www.rstudio.com/>

- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-017>
- Sant'anna, A. S., Carvalho Neto, A. M., Diniz, D. M., & Lima, M. V. V. (2020). Competências profissionais versus sistemas de trabalho de alto desempenho no Brasil, Rússia, Índia e Taiwan. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 17(4), 521-544. <https://doi.org/10.4013/base.2020.174.01>
- Santos, A. P. (2018). Escala de competências para os Analistas em Tecnologia da Informação (ATI): desenvolvimento e evidências de validade. *Revista do Serviço Público*, 69(2), 146-163. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.859>
- Saraiva, L. A. S., & Capelão, L. G. F. (2000). A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia × marketing? *Revista de Administração Pública*, 34(2), 1-9. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6269>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Company.
- Silva, F. M., Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). 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. <https://doi.org/10.5902/198346595202>
- Silva, L. B., & Amorim, T. N. G. F. (2012). Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos ENANPADs. *Reuna*, 17(1), 61-76. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1300>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Sousa, M. G. T. O., & Barbosa, M. F. N. (2018). A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCEG. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(3), 31-46. <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i3.828>
- Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação* (18th ed.). Cortez.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-526. <https://doi.org/10.2307/2392358>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5th ed.). Bookman.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao CNPQ (projeto n° 308051/2022-0-CNPQ), ao Ministério da Saúde (Termo de Execução Descentralizada n° 18/2020), ao Instituto Federal de Brasília e à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC pelo financiamento parcial da pesquisa.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar

CONTRIBUIÇÃO DOS/DAS AUTORES/AS

Ana Caroline de Sousa Barros: Conceituação, curadoria de dados; Investigação; Recursos; Validação; Visualização; Redação – rascunho original.

Valmir Emil Hoffmann: Aquisição de financiamento; Administração de projetos; Recursos; Supervisão; Validação; Redação – revisão e edição.

Luiz Fernando Câmara Viana: Análise formal; Metodologia; Programas; Validação; Visualização; Redação – rascunho original.

Morgana Siqueira da Silva: Curadoria de dados; Investigação; Recursos; Redação – rascunho original.