

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – REVISÃO BIBLIOMÉTRICA (ENANPAD E PROFIAP)

## COMPETENCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION – BIBLIOMETRY REVIEW (ENANPAD AND PROFIAP)

Guilherme Machado Tavares 1  
Kyldes Vicente Batista 2

**Resumo:** O objetivo deste artigo é analisar a produção acadêmica sobre gestão por competências desenvolvida no período de 2017 a 2023. A metodologia utilizada foi a análise quantitativa sendo o levantamento realizado através de uma revisão bibliográfica/bibliométrica sobre gestão por competências dos trabalhos apresentados nos anais dos eventos do Encontro da ANPAD - EnANPAD e das dissertações defendidas no programa de mestrado profissional em Administração Pública - PROFIAP, visando averiguar como o tema é discutido e analisado e propor estudos que não foram ainda devidamente abordados, indicando aos futuros pesquisadores linhas de pesquisa que poderão contribuir no desenvolvimento da temática.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Relevância. Revisão Bibliográfica.

**Abstract:** The objective of this article is to analyze the academic production on competency management developed in the period from 2017 to 2023. The methodology used was quantitative analysis, the survey being carried out through a bibliographic/bibliometric review on competency management of the works presented in the annals of the events of the ANPAD Meeting - EnANPAD and of the dissertations defended in the professional master's program in Public Administration - PROFIAP, aiming to find out how the topic is discussed and analyzed and to propose studies that have not yet been properly addressed, indicating to future researchers lines of research that may contribute in the development of the theme.

**Keywords:** Management by Competencies. Relevance. Bibliographic Review.

- 
- 1 Graduado em Administração (pela UFV), Pós-Graduado em Gestão de Projetos (pela FGV), Mestrando em Administração Pública (pela UFT). Atualmente é analista na Embrapa Pesca e Aquicultura. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0592888842148090>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7369-8951>. E-mail: [guilherme.machado@embrapa.br](mailto:guilherme.machado@embrapa.br)
  - 2 Graduada em Letras (pela UFG), Mestre em Letras e Linguística (pela UFG), Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas (pela UFBA) e Pós-doutora em Letras (pela UFG). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1249709305972671>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8473-2828>. E-mail: [kyldes.bv@unitins.br](mailto:kyldes.bv@unitins.br)

## Introdução

Segundo Carbone (2005) a gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. Essa metodologia de gestão representa diversas tentativas de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado; às exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento, para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável.

As organizações precisam estar atentas as suas necessidades de competências para supri-las de maneira rápida e num espectro amplo, tentando estar sempre atentas com as principais mudanças impostas pelo mercado cada vez mais ágil e globalizado. Para isso é preciso conhecer a temática de gestão por competências e o que está sendo discutido e debatido sobre o tema em publicações, trabalhos e artigos visando adotar as melhores práticas do mercado, mantendo as competências das equipes atualizadas e corrigidas. Quem não o fizer, poderá ser penalizado com uma equipe desatualizada e desmotivada.

Segundo Brandão (2009), a gestão por competências contribuiria para o desenvolvimento de pessoas, para a elaboração e aprimoramento dos instrumentos de avaliação de desempenho, para o planejamento de programas de treinamento, desenvolvimento e educação e dimensionamento de equipes.

Mas como foi o desenvolvimento desta temática com o passar do tempo? Resumidamente, na segunda metade do século XX, a gestão por competências dividiu-se em duas grandes escolas: Americana, liderada por David McClelland, entendia competências como a divisão de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e a Francesa liderada por La Boterf, que entendia as competências como a aplicação efetiva dos CHAs e a obtenção de resultados.

Na década de 70, McClelland foi pioneiro em pesquisa e estudos de avaliação de competências em um processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado dos EUA, nessa oportunidade ele iniciou a aplicação do conceito de competência em psicologia. Com o desenvolvimento e aprimoramento das pesquisas ele conseguiu demonstrar que embaixadores mais bem-sucedidos possuíam determinadas habilidades, aptidões e atitudes que os diferenciavam dos que não se destacavam tanto.

Foi em 1990, com a publicação do artigo *“The Core Competences of Corporation”* é que o assunto ganhou maiores proporções quando passou a ser mais estudado e explorado tendo suas definições sendo modificadas com o passar do tempo e aprofundamento do estudo.

Por isso, é importante verificarmos como nossos estudiosos tratam e dão importância ao tema. Assim, o objetivo desse artigo é responder a seguinte pergunta:

“A Gestão por Competências está tendo relevância dentre os temas abordados pelos trabalhos apresentados no EnAnpad ou nas dissertações defendidas no PROFIAP?”

Dentro desse contexto, foi feito um levantamento bibliométrico, no período de 2017 a 2023, acerca dos temas abordados nos encontros da ANPAD e nas dissertações defendidas pelos mestrandos do PROFIAP, objetivando verificar e propor novas fronteiras de estudo que precisam ser expandidas.

## Estrutura do artigo

Na primeira parte do trabalho, o tema foi introduzido, sendo demonstrada sua importância e o seu objetivo com a apresentação da questão a ser respondida.

A segunda parte apresenta uma base teórica que aborda o tema de maneira mais profunda, tendo por base a literatura sobre o assunto. Nesta parte, são os seguintes assuntos: Definição e Conceitos Importantes, Gestão por Competências -Vantagens e Desvantagens, ANPAD, EnAnPAD e PROFIAP e Modelos de Gestão por Competências.

Na terceira parte, há uma demonstração sobre os procedimentos metodológicos utilizados

na realização do trabalho em que a pesquisa foi baseada e uma breve demonstração, análise e discussão dos resultados obtidos. Os dados analisados consistem na avaliação do levantamento realizado entre os anos de 2017 a 2023 sobre o tema gestão por competências no EnANPAD e no PROFIAP. Buscou-se demonstrar se o tema em questão está sendo relevante dentre os demais temas abordados.

A quarta e última parte consta da conclusão final do autor relacionada ao objetivo que envolveu o desenvolvimento deste trabalho.

## Referencial teórico

### Definição e Conceitos Importantes

Para fins de conceituação e entendimento dos conceitos, é importante definirmos primeiramente o conceito de competência. Para Fleury e Fleury (2001) o termo competência pode ser definido como:

“É uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrara brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de conhecimento social.”

Para Le Boterf (2003):

“Conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais associados à mobilização do conjunto de recursos do meio que o indivíduo trabalha para produzir atividades e condutas profissionais necessárias em uma situação de trabalho no seu contexto”.

Essas definições denotam que o conceito está relacionado ao que o empregado é capaz de fazer bem, sua capacidade de realizar.

Tendo em mente esse conceito, podemos ampliar o escopo e definir gestão por competência da seguinte forma:

Segundo Brandão (2012, p. 8), “A denominada gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas.”

Outra importante definição é dada no decreto 5.707/2006:

[...]gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

### Vantagens e desvantagens da implantação da gestão por competências

A implementação da gestão por competências é um processo que visa alinhar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Este modelo de gestão busca não apenas aumentar a eficiência operacional e a qualidade dos serviços, mas também fomentar um ambiente de trabalho mais motivador e engajador. No entanto, assim como qualquer mudança significativa, a gestão por competências apresenta tanto vantagens quanto desafios que precisam ser cuidadosamente considerados e gerenciados. Nesta seção, serão discutidos os principais benefícios e as dificuldades associadas à adoção desse modelo, destacando a importância de um planejamento estratégico e do envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização para garantir seu sucesso.

Bahry e Tolfo (2004) discutem as vantagens da gestão por competência, especialmente com foco no aprendizado organizacional. Este investimento no desenvolvimento dos colaboradores mostra o comprometimento das organizações em fornecer oportunidades de aprendizado contínuo e crescimento profissional, que se reflete na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos clientes.

Segundo os autores, adquirir habilidades, conhecimentos ou competências requer um esforço de aprendizado e engajamento pessoal. O progresso das pessoas envolve operações cognitivas específicas, reestruturação de suas próprias ideias, ampliação das habilidades técnicas e integração de conhecimentos e aptidões. Nas organizações, o desenvolvimento de competências por meio da aprendizagem acontece em três níveis: 1) O particular é aquilo que surge inicialmente, manifestando-se através das diferentes jornadas percorridas pelo sujeito em sua vivência individual; 2) O trabalho em equipe é um processo social compartilhado pelos indivíduos do grupo, exigindo uma gestão apropriada.

Bahry e Tolfo (2004) argumenta que a organização se desenvolve através dos processos anteriores, resultando em diferentes elementos organizacionais, como estrutura, normas, entre outros. O aprendizado não se resume apenas ao aprimoramento da capacidade analítica, mas também abrange processos, valores e atitudes. Assim, é importante fortalecer os processos que permitam o desenvolvimento de habilidades únicas por parte dos times. As empresas que estão sempre buscando conhecimento estão constantemente ampliando sua habilidade de moldar seu próprio destino. Para elas, não é suficiente apenas sobreviver, mas sim cultivar a capacidade de aprender para sobreviver, também conhecida como aprendizagem adaptativa ou generativa, que promove a capacidade de inovação. O autor também destaca que o sucesso futuro das empresas estará diretamente ligado à mobilização do engajamento e capacidade de aprendizagem das pessoas em todos os níveis da organização.

Segundo os autores, na ótica da Aprendizagem Organizacional, o processo de aprendizagem está associado à capacidade contínua de transformação oriunda de processos individuais e organizacionais complexos, de forma que a aprendizagem em grupo é impulsionada pela interação entre os colaboradores. Sendo assim, a competência de uma empresa não se resume simplesmente à soma das competências individuais de seus integrantes. O desenvolvimento das competências coletivas é fruto das interações e trocas baseadas nas competências individuais, o que faz com que a organização e o desempenho empresarial sejam influenciados pela combinação da rede de competências de seus colaboradores.

De acordo com Bahry e Tolfo (2004), a formação de competências decorre da criação de cenários propícios para o saber agir, o poder agir e o desejo de agir. A formação de habilidades não é responsabilidade exclusiva do indivíduo, mas sim compartilhada entre três agentes: o próprio indivíduo, o gestor e o responsável pelo desenvolvimento de recursos humanos. A organização, ao promover o desenvolvimento do saber agir, estimular o desejo de agir e oferecer oportunidades para que o funcionário coloque em prática suas habilidades, propicia a construção de competências, contribuindo para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e auxiliando-os na conexão e aplicação de seus conhecimentos.

Ubeda e Santos (2008), em estudo sobre gestão de competências em uma empresa pública, definem que gestão de competências é realmente uma prática estratégica adotada pelas empresas em busca de vantagem competitiva a fim de atender rápida e eficientemente o consumidor final, frente ao cenário atual de volatilidade, de necessidade crescente por inovação tecnológica e de concorrência acirrada por novas fatias de mercado. Evidencia-se a busca de alinhamento entre as práticas de recursos humanos e as estratégias empresariais, enfatizando as pessoas como recurso diferencial para o sucesso.

No entanto, Ubeda e Santos (2008) apontam que a rotina da gestão de competências humanas em institutos públicos de pesquisa e desenvolvimento enfrenta vários desafios: a) mudança na cultura organizacional historicamente estabelecida a fim de criar mecanismos apropriados ao novo contexto volátil do mercado, foco nos clientes e na criação de parcerias de trabalho e de financiamento;

b) incentivo de novos valores culturais a respeito da maior necessidade de ampliar e diversificar as fontes de captação e geração de recursos, criando maior cooperação com o setor privado; c) integração entre os objetivos estratégicos e a profissionalização gerencial dos empregados em exercício de funções administrativas a fim de melhorar o controle dos resultados alcançados; d) flexibilização de estruturas centralizadas com o intuito de desvincular a gestão de recursos humanos da visão baseada nos cargos e nas tarefas, e vinculando-a a uma visão baseada em competências humanas; e) uso de sistemas de avaliação de desempenho consistentes e capazes de avaliar as

competências de cada empregado; reconhecendo na avaliação do desempenho humano o âmbito das atitudes (querer fazer), além do âmbito das habilidades (saber como fazer), do conhecimento (informações e experiências) e da produção (resultados); f) inserção no sistema de avaliação de uma abordagem coletiva e social da gestão de competências, privilegiando o *feedback* dos dados levantados e a reciclagem dos processos da organização. A avaliação de desempenho não tem a dimensão de equipe nem o conceito de *feedback* estruturado da avaliação 360 graus; g) utilização dos resultados da avaliação de desempenho na formulação do planejamento estratégico. Não há nenhum mecanismo de avaliação dos funcionários em relação à empresa, aos seus superiores ou ao clima organizacional; h) conscientização da importância dos sistemas de avaliação de desempenho a fim de amenizar a grande resistência e descrença cultural com o desenvolvimento de competências humanas; e i) reforço do papel do aprendizado no processo de inovação e criação de vantagens competitivas duradouras focando a clientela, ou seja, focando-se 'o que inovar' e não só 'o como inovar'.

## **Modelo de gestão por competências**

A gestão por competências é uma abordagem estratégica que busca alinhar as capacidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais, promovendo um desempenho superior e uma vantagem competitiva sustentável. Essa prática tem se consolidado como um elemento crucial no desenvolvimento de recursos humanos, destacando-se pela sua capacidade de identificar, desenvolver e gerenciar as habilidades e conhecimentos necessários para que os colaboradores contribuam efetivamente para o sucesso da organização.

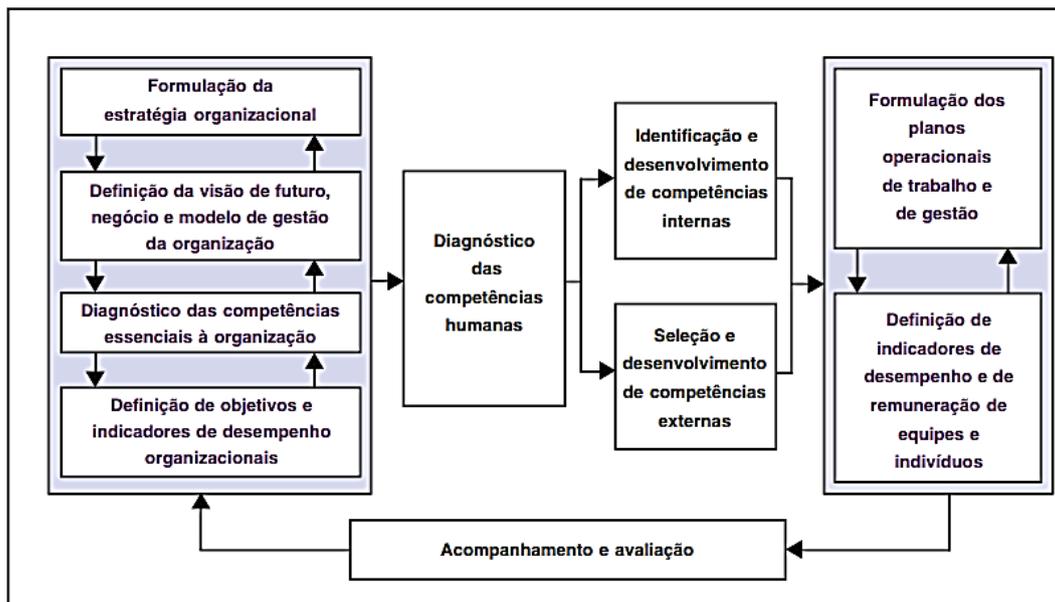
Diferentes modelos de gestão por competências foram desenvolvidos ao longo dos anos, cada um oferecendo perspectivas e metodologias únicas para a implementação e gestão dessas competências. Esses modelos variam em termos de fundamentos teóricos, componentes e métodos de aplicação, mas todos compartilham o objetivo comum de melhorar a eficiência organizacional por meio do desenvolvimento direcionado de competências.

Com o objetivo de apresentar modelo exemplificativos, seguem dois dos mais citados:

## **Modelo de gestão por competências – Brandão e Guimarães**

O primeiro modelo a ser analisado nesse estudo foi apresentado pelos autores em um artigo publicado no ano de 2001 que versava sobre analisar a relação entre a gestão por competências e a gestão do desempenho. Ao concluir que uma etapa é interdependente da outra, sugeriram um modelo que abarcasse essas etapas no processo de gestão. Esse modelo pode ser resumido na imagem abaixo:

**Figura 1.** Modelo de Gestão por competências – Guimarães et al. (2000)



**Fonte:** Guimarães *et al.* (2000).

Na visão dos autores, todo o processo de gestão por competências deve estar integralmente alinhado à estratégia organizacional. Este alinhamento começa com a formulação da estratégia organizacional, que estabelece a direção e os objetivos a longo prazo da organização. Uma vez definida a estratégia, a organização delinea a sua visão de futuro, o negócio principal e o modelo de gestão a ser adotado.

Com essas diretrizes claras, a organização pode então proceder à identificação e ao diagnóstico das suas competências essenciais. De acordo com Brandão (2001), competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem uma vantagem competitiva significativa, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Estas competências são fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento da organização no mercado.

Na etapa subsequente, a organização define os seus objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, que servirão como parâmetros para medir o progresso e o sucesso das suas iniciativas. Esses objetivos e indicadores são críticos para orientar as ações e assegurar que todos na organização estejam trabalhando em direção às mesmas metas.

Baseado nesse cenário estratégico, é crucial realizar um diagnóstico das competências humanas. Este diagnóstico permite identificar as competências internas existentes e aquelas que precisam ser desenvolvidas, assim como determinar quais competências externas devem ser adquiridas ou fortalecidas. O desenvolvimento de competências internas pode incluir treinamentos, programas de desenvolvimento e oportunidades de aprendizagem contínua, enquanto a seleção e o desenvolvimento de competências externas podem envolver a contratação de novos talentos ou a formação de parcerias estratégicas.

Com base nesse diagnóstico, são formulados planos operacionais de trabalho e gestão. Esses planos detalham as ações específicas a serem tomadas, os recursos necessários e os cronogramas para implementação. Além disso, são definidos os indicadores de desempenho e os sistemas de remuneração para equipes e indivíduos, assegurando que as recompensas e incentivos estejam alinhados com os objetivos estratégicos e os desempenhos esperados.

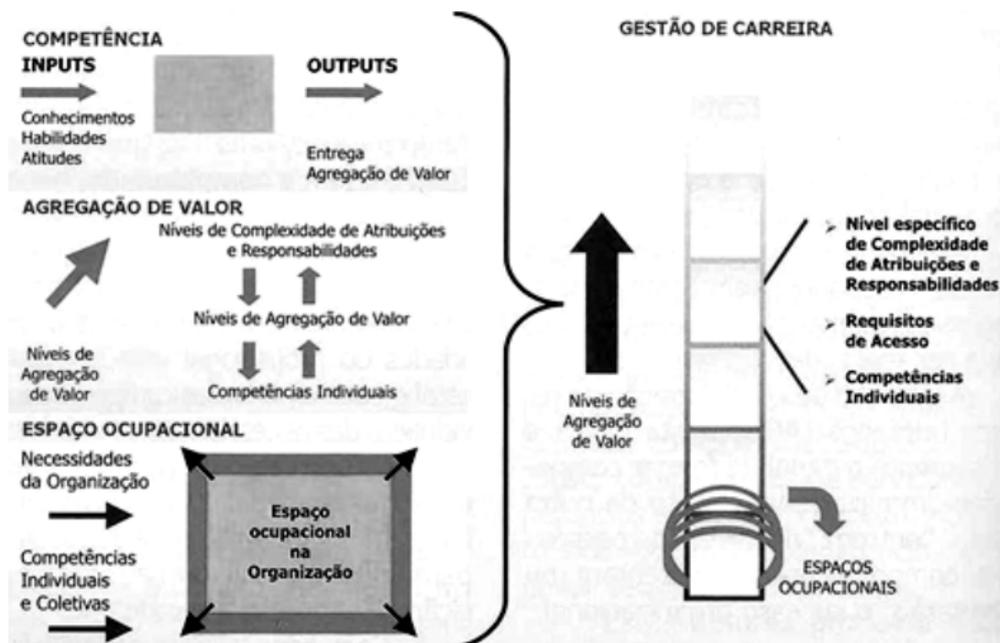
Todo esse processo é contínuo e cíclico. Acompanhamento e avaliação são realizados de forma regular para monitorar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. Esse monitoramento permite a identificação de desvios e a implementação de ações corretivas oportunas, garantindo a melhoria contínua de cada etapa do processo.

Depreende-se desse modelo que a gestão por competências não é uma atividade isolada, mas sim um componente integrado e dinâmico da estratégia organizacional.

## Modelo de gestão por competências – Dutra

Para Dutra (2004), os componentes do modelo de gestão por competências começam pela noção dos requisitos (inputs) e entrega (outputs). Segundo fator é o aumento de responsabilidades e o desenvolvimento de atribuições mais complexas, à medida que isso ocorre, aumenta o nível de exigência de competências individuais e o valor que o indivíduo entrega a organização. Terceiro ponto é o fato que o espaço ocupado pelo indivíduo em uma organização é em função de sua competência e das demandas organizacionais. Com isso, à medida que o indivíduo cresce a nível organizacional e assim aumentando a complexidade de suas atribuições, ele se desenvolve e aumenta sua remuneração, conforme figura 2 abaixo:

**Figura 2.** Modelo de Gestão por competências – Dutra, 2004



**Fonte:** Dutra (2004).

Este modelo ilustra a importância da relação entre as competências dos indivíduos e as necessidades da organização para o desenvolvimento de carreira, mostrando como essas competências são valorizadas em diferentes níveis dentro da organização.

## ANPAD, EnANPAD e PROFIAP

Como o objetivo deste artigo é realizar um levantamento bibliométrico do tema de gestão por competências no EnANPAD e PROFIAP, faz-se necessário que sejam apresentadas as definições destes termos.

Segundo Chaves (2021), ANPAD é Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, instituição fundada em 1976, que tem como finalidade promover o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da criação do conhecimento no campo das ciências administrativas, em nível de pós-graduação. Atualmente conta com mais de 200 programas associados que desenvolve, dentre outras, as seguintes atividades: a) Promove anualmente o Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD e outros eventos temáticos, tais como: EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais e 3Es - Encontro de Estudos Estratégicos; b) Coordena as atividades da área junto aos órgãos oficiais de fomento e às demais áreas científicas do conhecimento; c) Publica a Revista de Administração Contemporânea; d) Realiza o Teste ANPAD no sentido de auxiliar os programas associados no processo de seleção de estudantes em nível de

mestrado e doutorado.

Conforme explicitado no site (ANPAD, 2022): O EnANPAD é um espaço de interlocução entre pares e, nesse sentido, privilegia e estimula o debate aprofundado e a interação entre os participantes. Esse debate torna-se importante, uma vez que todo texto publicado em anais de evento científico é um texto provisório - working paper - mesmo que decorrente de pesquisa concluída. A partir dos debates e das críticas recebidas durante o evento, o autor poderá aperfeiçoar seu trabalho e submetê-lo a um periódico, dando sequência ao processo de divulgação científica. Além disso, o EnANPAD proporciona a oportunidade de interação social entre pares, de modo a alavancar a formação e o fortalecimento de redes de pesquisa.

O PROFIAP é um curso de mestrado profissional em Administração Pública ofertado nacionalmente. O programa é coordenado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), associadas em rede nacional. (PROFIAP, 2022)

O curso destina-se a formar profissionais com nítido entendimento do papel do Estado no Brasil, do exercício da cidadania e preocupado com as questões éticas, sociais e ambientais que subsidiarão as políticas públicas que impactam a sociedade. Neste contexto, este profissional reunirá as condições científicas e técnicas para promover melhorias na gestão pública. (PROFIAP, 2022)

Tem como objetivos: 1) Capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas; 2) Contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas; e 3) Disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública.

A admissão de discentes ao PROFIAP será feita por meio do teste da ANPAD. (PROFIAP, 2022)

## Metodologia e discussões

Segundo o livro de **Fundamentos da Metodologia Científica**, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para Ander-Egg (1978:28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Partindo desses conceitos, o presente trabalho realizou uma pesquisa do tipo bibliográfica para levantamento de dados de fontes secundárias com uma abordagem qualitativa e com uma análise de conteúdo, visando responder à pergunta exposta na introdução deste artigo:

“A Gestão por Competências está tendo relevância dentre os temas abordados pelos trabalhos apresentados no EnANPAD ou nas dissertações defendidas no PROFIAP?”

Para isso, foi feito um extenso levantamento de todos os trabalhos apresentados nos EnANPAD e de todas as dissertações defendidas pelos mestrandos do PROFIAP entre os anos de 2017 e 2023. A base de busca foram as páginas anuais dos eventos da ANPAD e as páginas do PROFIAP das instituições conveniadas que apresentam todo o material necessário para o presente estudo.

Para fins de esclarecimento, seguem as 21 instituições de ensino conveniadas ao PROFIAP: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UFTPR), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal do Tocantins (UFT), Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade Federal Rural do Semi Árido (UFERSA), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Universidade Federal do Sergipe (UFS), Universidade Federal da Grande Dourado (UFGD),

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Goiás (UFG). É necessário registrar que não foi possível colher as informações sobre as dissertações da Universidade Federal de Sergipe (UFS), pois acessando o site relativo ao programa, aparece uma mensagem de erro e, assim, não foi possível colher os dados.

É importante salientar que nas discussões iremos separar a dos trabalhos apresentados na EnANPAD e as dissertações defendidas no PROFIAP, pois tratam de formatos diferentes e programas diferentes. Primeiro abordaremos os levantamentos realizados no EnANPAD e, posteriormente, no PROFIAP.

A primeira etapa do levantamento foi feita acessando as páginas dos EnANPAD e pesquisando em cada uma das áreas e dos temas propostos quais abordavam a gestão por competências entre os anos de 2017 a 2023. A metodologia utilizada foi acessar ano a ano a página principal do evento e buscar pelas palavras “COMPETÊNCIA”, “COMPETENCE” e “SKILLS”, sendo encontrado, o trabalho era arquivado e registrado. Após esse levantamento inicial, os resumos eram lidos e verificados para confirmação de se o tema era relacionado com a gestão por competências pretendida. Algumas foram descartadas, pois abordavam mais a temática de gestão por competências organizacionais que não era o foco deste estudo. Segue quadro com o quantitativo de trabalhos apresentados relacionados ao tema por ano:

**Tabela 1.** Trabalhos apresentados relacionados ao tema por ano

ANO	TOTAL DE TRABALHOS APRESENTADOS	Nº DE TRABALHOS APRESENTADOS COM O TEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	PERCENTUAL DO TEMA EM RELAÇÃO AO TOTAL
2017	1194	22	1,8%
2018	1287	15	1,2%
2019	1255	14	1,1%
2020	1426	14	1,0%
2021	1620	24	1,5%
2022	1351	16	1,2%
2023	1162	17	1,5%
TOTAL	9295	122	1,3%

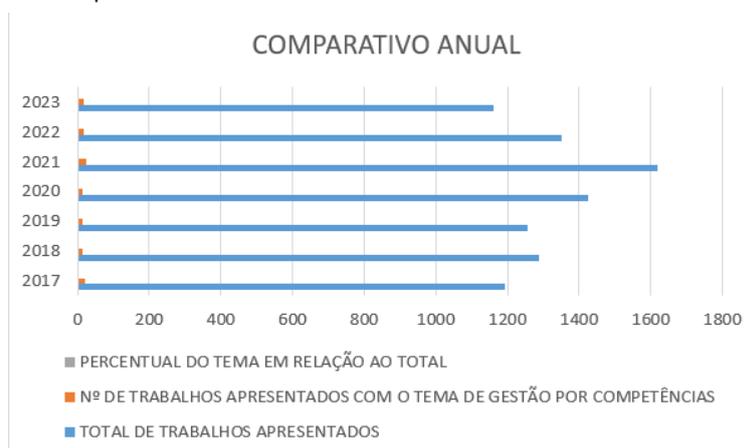
**Fonte:** Autoria própria (2023).

Analisando a tabela, é possível perceber que o número de trabalhos com a temática de gestão por competências no EnANPAD variou entre 1% e 2% do total de trabalhos apresentados no período analisado, tendo apenas o ano de 2017 ultrapassando 1,5%, isso denota pouca importância de produção sobre a temática entre os anos de 2017 a 2023.

No total, somando todo o período selecionado, tivemos 9295 trabalhos apresentados, sendo 122 trabalhos que abordavam o tema gestão por competências, isso representa cerca de 1,30%.

Apenas para fins de apresentação por outra abordagem, inserimos gráfico em formato de barras para facilitar o entendimento:

**Gráfico 1.** Comparativo anual



**Fonte:** Autoria própria (2023).

No caso do PROFIAP, o levantamento foi realizado acessando as páginas dos programas de mestrado profissional em Administração Pública das instituições de ensino conveniadas ao PROFIAP e analisando os temas das dissertações defendidas entre os anos de 2017 a 2023.

**Tabela 2**

PERÍODO	TOTAL DE TRABALHOS APRESENTADOS	Nº DE TRABALHOS APRESENTADOS COM O TEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	PERCENTUAL DO TEMA EM RELAÇÃO AO TOTAL
2017 A 2023	848	19	2,24%

**Fonte:** autoria própria (2023).

Nesse período tivemos 848 dissertações apresentadas sendo 19 trabalhos abordando o tema gestão por competências, isso equivale a 2,24% do total. Percebe-se que foi uma porcentagem muito próxima do levantamento realizado no EnANPAD.

Abaixo, apresentamos a lista completa das dissertações levantadas no PROFIAP utilizada neste estudo, onde é possível identificar o autor, o título do trabalho e a instituição de ensino conveniada ao programa:

**Tabela 3**

Nº	TEMA	AUTOR	INSTITUIÇÃO CONVENIADA
1	OS COORDENADORES DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DA UFPR E O PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE PROFESSOR PARA PROFESSOR GESTOR: UMA PROPOSTA DE TREINAMENTO FUNDAMENTADA NO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	GABRIELA MACHADO DANIEL DA CRUZ	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UFTPR)
2	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DAS IFES: UM PROJETO PILOTO DOS ADMINISTRADORES DA FURG	CAMILA ESTIMA DE OLIVEIRA SOUTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)
3	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PROCESSO DE REMOÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM OS ADMINISTRADORES DA FURG	LUCIANA VASCONCELOS DA COSTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)
4	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	WILLIAN DA SILVA ARAUJO	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF
5	A CAPACITAÇÃO BASEADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO	GREICIELE MATEUS POLICARPO MARTINS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI - UFSJ
6	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO: IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	JANDER ÂNGELO DIOGO FERREIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV

7	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	ELCA PEREIRA DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
8	DESAFIOS DO TELETRABALHO: POTENCIALIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA	DAMARYS DE SOUZA AFONSO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUI - UFPI
9	POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DA UFAL: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS VISANDO UMA PROPOSTA PELA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	LUCIANE SANTOS PRADO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
10	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS POR PROCESSO NA COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	PATRICKSON CHAMORRO LUCAS PELZL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS
11	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR DE UNIDADE SETORIAL: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)	ELISANETH INACIA FERREIRA DE ARAUJO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS
12	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	DANIELLE BERTOLINO DE MACEDO VERÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS
13	AÇÕES EDUCACIONAIS PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS OFICIAIS DE JUSTIÇA DA SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO DE JANEIRO	LEONARDO QUEIROGA RAMOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - UFJF
14	CAPACITAÇÃO E COMPETÊNCIAS: A CONTRIBUIÇÃO DO INSTITUTO DE ECONOMIA E FINANÇAS DO EXÉRCITO NA CAPACITAÇÃO DE GESTORES, NA PERSPECTIVA DOS SEUS DIRIGENTES	RODRIGO GARDONI PEDROSA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - UFJF
15	GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS EM UMA DELEGACIA DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE AVANÇO À LUZ DA CONSTRUÇÃO COLETIVA	DIOGO DE OLIVEIRA NASCIMENTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - UFJF
16	COMPETÊNCIAS DETERMINANTES DA GESTÃO DE PROCESSOS EM MUDANÇAS EMERGENCIAIS: ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DO TELETRABALHO NO PERÍODO PANDÊMICO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	CLEIA LEIMARA MARINHO SILVA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR

17	COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	ALLEX DE OMENA ALBUQUERQUE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
18	PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NA PÓSGRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)	WELLINGTON LAURENTINO DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
19	AS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELOS DOCENTES NO PERÍODO DE PANDEMIA COVID-UM ESTUDO COM DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	GEORGE DO NASCIMENTO NUNES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI

Fonte: Autoria Própria (2023).

## Considerações finais

Com base na apresentação dos resultados obtidos e na análise minuciosa dos dados levantados, é possível afirmar que o objetivo principal deste artigo, que era responder à pergunta de pesquisa proposta, foi plenamente alcançado. A investigação revelou que o tema “Gestão por Competências” ainda é abordado de maneira incipiente nas principais conferências e publicações científicas da área. Especificamente, observou-se que este tema representa apenas 1,31% dos trabalhos apresentados no EnANPAD e 2,24% das dissertações defendidas no PROFIAP.

Os dados confirmam que a Gestão por Competências permanece um campo de pesquisa relativamente inexplorado, com um espaço significativo para novas investigações e discussões. A escassez de trabalhos sobre o tema sugere que há um grande potencial para aprofundar o conhecimento e expandir as discussões acadêmicas e práticas sobre este assunto.

Para avançar neste campo, recomenda-se que futuros pesquisadores enfoquem o tema com maior detalhe, buscando ampliar a discussão e explorar novas fronteiras de estudo. Um aspecto particularmente promissor é o desenvolvimento e a proposição de metodologias práticas para a implementação da Gestão por Competências, que até o momento têm recebido pouca atenção. A formulação de tais metodologias poderia conferir uma base mais científica e robusta à prática da gestão por competências.

Além disso, a análise revelou que o objeto de estudo deste artigo é ainda mais singular, uma vez que não foram encontrados outros trabalhos semelhantes na literatura existente. Isso ressalta a relevância do presente artigo como um parâmetro inicial para novas abordagens e investigações sobre a temática.

Portanto, o artigo não apenas contribui para o entendimento atual da Gestão por Competências, mas também estabelece um alicerce para futuras pesquisas, oferecendo um ponto de partida para a exploração mais aprofundada e a inovação na área. A importância deste trabalho reside em seu papel como catalisador para novas discussões e desenvolvimentos acadêmicos e práticos sobre o tema.

## Referências

ANPAD. ANPAD: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa e Administração. Disponível em: [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event). Acesso em: 4 de ago. de 2022.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. D. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p.

37–54, mar. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/mdkPcPHJbV73x8hWc8xbKcy/#ModalHowcite>. Acesso em: 26 jul.2024.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: Um Estudo Multinível**. 2009. Tese de Doutorado. Brasília: Universidade de Brasília, 2019.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV**, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar, 2001.

BRASIL. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília: 24 de fevereiro de 2006. Seção 1.

CARBONE, P.P. **Gestão por Competências: Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. PROJECT management, versão demo, página 1, Editora Mundo, 2005.

COSTA, Thiago Dias. **Gestão de Pessoas por competências**. 1. ed. Salvador: UFBA, 2018.

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

EDUARDO CHAVES. **Eduardo Chaves Ensino Personalizado**. 2021. Disponível em: <https://cursoeduardochaves.maestrus.com/ver/artigo/o-que-e-anpad-o-que-e-o-teste-anpad/>. Acesso em: 10 ago. 2022.

FLEURY, Maria T. L; FLEURY, Afonso C.C. **Construindo o conceito de competência**. São Paulo: RAC, Edição Especial, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais** (3ª ed), Porto Alegre: Artmed, Editora AS, 2003. ISBN: 978-85-363-0129-7.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

PROFIAP. **Profiap: Mestrado Profissional em Administração Pública**. 2021-2022. Página inicial. Disponível em: <https://profiap.org.br/>. Acesso em: 15 de ago. de 2022.

PROFIAP. **Profiap: Mestrado Profissional em Administração Pública**. 2021-2022. Página inicial/ Dissertações. Disponível em: <https://profiap.org.br/>. Acesso em: 12 de ago. de 2022.

UBEDA, C.EU.; SANTOS, FCUM. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão e Produção**, v. 15, 2008

Recebido em 26 de novembro de 2023  
Aceito em 22 de dezembro de 2023