



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ ALVES DE ARAÚJO JÚNIOR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA A PARTIR
DO DECRETO LEI 5.707/2006**

PATOS – PB
2014

JOSÉ ALVES DE ARAÚJO JÚNIOR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA A PARTIR
DO DECRETO LEI 5.707/2006**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Igor Martins

PATOS – PB
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

A663g Araújo Júnior, José Alves de.
Gestão por competência: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006 [manuscrito] / José Alves de Araújo Júnior. – 2014.
21f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Prof. Msc. Igor Martins, Coordenação de Administração”.

1. Competências. 2. Gestão por competências. 3. Gestão Pública. I. Título.

21. ed. CDD 658.022

JOSÉ ALVES DE ARAÚJO JÚNIOR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA A PARTIR
DO DECRETO LEI 5.707/2006**

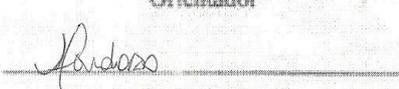
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em 14/02/2014



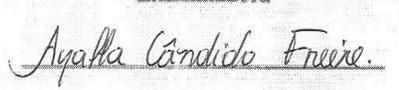
Prof. Msc Igor Martins / UEPB

Orientador



Prof. Msc Monique Fonseca Cardoso / UEPB

Examinadora



Prof. Msc Ayalla Cândido Freire / UEPB

Examinadora

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA A PARTIR DO DECRETO LEI 5.707/2006.

José Alves de Araújo Júnior
E-mail: junior7@bol.com.br

RESUMO

Na ânsia de se conseguir elaborar uma análise de pesquisas empíricas a respeito do tema competência e sua aplicação no âmbito da administração pública, este estudo teve como primordial ênfase o Decreto 5.707 de 2006, que coloca a gestão por competência como modelo a ser seguido pela administração pública. Para isso, foram analisadas publicações entre os anos de 2006 a 2013 em duas bases de pesquisa: nas bases do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT e nos anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. Assim, foram mostrados abordagens teóricas dos autores pesquisados, metodologias de seus estudos, âmbito da administração pública pesquisada, instrumentos e procedimentos de análise de dados coletados, entre outros. Através disso, observou-se a predominância do foco nas três dimensões clássicas sobre competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - outros autores buscaram estudar como a prática pode influenciar no desenvolvimento de competências e alguns estudos inovaram relatando sobre a tendência atual do "poder fazer" no ambiente de trabalho.

Palavras chave: Competências, Gestão por competências, Gestão Pública.

ABSTRAC

Eager to get prepare an analysis of empirical research on the subject competence and its application in the context of public administration , this study had as its primary emphasis Decree 5707 of 2006 which puts management by competence as a model to be followed by the administration public . For this, publications between the years 2006 to 2013 were analyzed in two research bases: the bases of the Brazilian Institute of Information in Science and Technology - IBICT and in the annals of the Annual Meeting of the National Association of Graduate Studies and Research in Administration - ANPAD. Thus, the authors surveyed theoretical approaches, methodologies of their studies, the public administration researched, tools and procedures for analysis of data collected, among others, were shown. Through this, we observed the predominance of the focus on the three classical dimensions of competencies - knowledge , skills and attitudes - other authors have sought to study how practice can influence the development of skills and innovated some studies reporting on the current trend of "can do " in the workplace.

Keywords: Skills, Competence Management , Public Management .

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência das transformações cada vez mais rápidas que a sociedade tem convivido, as organizações buscam incentivar em todos os setores um trabalho capaz de desenvolver novos conhecimentos que possam ajudar a sua adaptação às mudanças constantes da sociedade e também contribuir para o alcance dos seus objetivos institucionais.

A gestão pública também deve se voltar para uma atividade mais eficaz e que se baseie em desenvolver competências necessárias para atingir os resultados esperados. A partir do Decreto 5.707 de 2006 que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de

pessoal da Administração Pública Federal, a gestão por competências foi consolidada como um dos modelos a ser seguido por esta administração, além de suas autarquias e fundações públicas.

Muitos autores relatam a importância dessa atitude organizacional pela administração pública. Madureira (2005) enfatiza que o atual gestor público precisa se adequar ao novo método de trabalho dessas organizações que antes se focava em procedimentos e normas e agora deve objetivar resultados, qualidades nos serviços e uma visão de usuário/cliente, objetivando sua satisfação.

A busca por melhor desempenho na gestão pública deve se relacionar no rompimento com os modelos tradicionais de gerir os recursos públicos e desenvolver uma transformação cultural, implicando estratégias corporativas, inovação e criação de políticas que se voltem para o desenvolvimento de competências necessárias para obter os resultados e serviços eficientes. (CARVALHO, 2009; PIRES, 2005)

Nesse sentido, este estudo objetiva revisar de forma empírica o tema "competências" em pesquisas voltadas para ambiente de trabalho em organizações públicas, buscando enfatizar como a gestão por competência e sua vinculação à administração pública está sendo abordada por diversos autores nos últimos anos. Para isso, buscou-se analisar as mais diversificadas produções científicas na temática entre os anos de 2006 até 2013, após a promulgação do decreto 5.707/2006, procurando observar as teorias utilizadas, os métodos e resultados alcançados e possíveis lacunas ou deficiências nas pesquisas.

Para tal, antes de examinar as produções de estudos sobre a temática, serão analisados os conceitos mais utilizados sobre competências, focaremos em abordar a dinâmica das competências organizacionais, compreendendo sua utilização como forma de estruturar aptidões necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.

Abordaremos um pouco desse modelo de gestão evidenciando as dimensões do CHA - C (saber), H (saber fazer) e A (querer fazer), como também a nova vertente organizacional do "poder fazer" como uma tendência a ser estudada como forma de oferecer condições necessárias para que a organização consiga desenvolver competências individuais em seus colaboradores. Por esse modelo de gestão, a administração pública tenta encontrar novas formas de qualificar os serviços prestados e como aponta Levy (1997; p.7), "transformar as organizações públicas em instituições ágeis, menos hierarquizadas, com forte comprometimento de seu corpo de servidores".

E por fim, serão explanadas algumas definições da gestão por competências e suas principais características destacadas por alguns estudiosos da área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade está cada vez mais exigindo eficiência dos serviços prestados pelas organizações públicas. Nesse intuito, surge também como referência útil a condução dos processos de avaliação de desempenho nas instituições públicas com a incorporação da abordagem das competências organizacionais (PIRES et al., 2005).

Com esse propósito, o referencial teórico deste estudo inicia sua análise através da tentativa em compreender o conceito de competência. Após isso, se buscará entender sobre a relação que essas competências podem acarretar no contexto organizacional, evidenciando o modelo de competências organizacionais. Por fim, será tratado sobre as principais características da chamada gestão por competências e suas vantagens para as organizações.

2.1 O conceito de competências

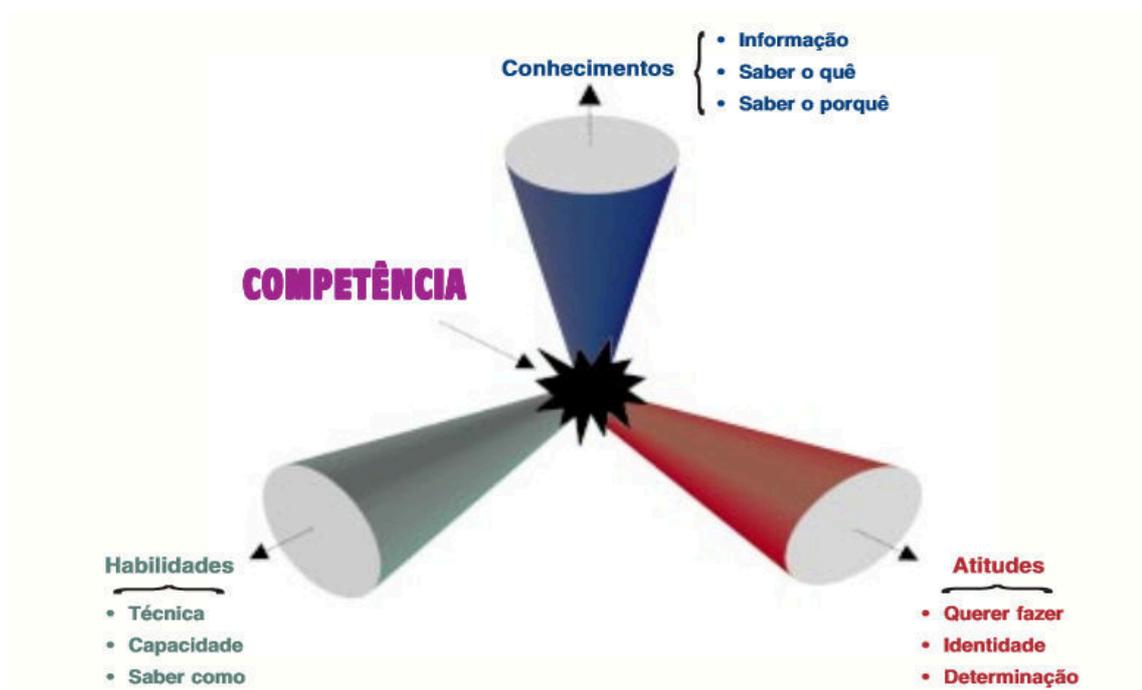
A conceituação de competência é alvo de muitos pensadores ao longo dos anos que buscaram compreender e analisar a essência da caracterização e os principais estímulos para o desenvolvimento de aptidões que venham a contribuir para o crescimento produtivo das atividades desempenhadas.

Para Fleury e Fleury (2001) competência é uma palavra do senso comum utilizada para qualificar uma pessoa capaz de realizar alguma atividade. Zarifian (1999) ressalta que a competência pode ser definida como a utilização da inteligência para resolver questões que se apoiam em conhecimentos já adquiridos e são transformados proporcionalmente de acordo com a complexidade das situações no ambiente de trabalho.

Ainda nesse raciocínio, Dutra, Hipólito e Silva (1998) caracterizam competência como sendo a capacidade de uma determinada pessoa para gerar resultados em consonância com os objetivos organizacionais.

Por sua vez, Durand (2000) aborda competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes - relacionando o termo não apenas ao teor técnico, mas também a cognição e atitudes inerentes aos negócios da organização. Como podemos observar na figura 1 a seguir:

Figura 1: Dimensões da competência por Durand (2000)



Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

Como visto, Durand (2000) enfatiza a tríplice dimensão que está relacionada ao conceito de competência. Para o autor, habilidades, conhecimentos e atitudes estão interligados e juntas constroem a dinâmica das características da competência que irão contribuir para os resultados e que serão importantes nas decisões do trabalho.

Porém, ao longo dos anos evidenciou-se uma evolução no conceito de competência. Inicialmente, ela se atrelava à capacidade de um indivíduo se pronunciar em relação a algum tipo de assunto, e posteriormente, passou a ser vista como uma qualificação do indivíduo que realiza determinada atividade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A partir disso, o estudo a respeito do conceito de competência gerou duas abordagens clássicas: uma voltada para o indivíduo e outra relacionada ao processo de trabalho na organização (DUTRA, 2004).

Por essa análise, para Fleury e Fleury (2001), esse agir responsável e reconhecido, agrega tanto valor econômico para a organização quanto valor social ao indivíduo, como pode ser ilustrado na figura 2 a seguir:

Figura 2: Competências agregando valor para o indivíduo e a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Com isso, a seguir iremos dar ênfase às situações relacionadas às competências em nível organizacional, atrelando conceitos e características peculiares desta abordagem para as atividades e situações que possam ser decisivas no ambiente de trabalho organizacional e tragam crescimento competitivo aos negócios.

2.1.1 Competências Organizacionais

Muitos pensadores buscaram contribuir para o alcance de uma definição que contextualizasse as características das competências que estavam diretamente relacionadas à organização.

De acordo com Nisembaum (2000) essas competências representam combinações sinérgicas que são expressas pelo desempenho das atividades e se desencadeiam em determinado contexto ou estratégia da organização. Durand (1998) vai mais além ao relacionar essas competências as crenças e valores que o trabalho em equipe pode proporcionar como uma nova forma de alquimia para o desempenho das atividades.

Em uma linha de pensamento não menos distante, propuseram Markides e Williamson (1994), que relacionaram a chamada *core competences* como um conjunto de experiências,

conhecimentos e sistemas que podem desencadear em novas estratégias aos negócios.

Brandão e Guimarães (2001) possuem o entendimento de que essas competências organizacionais geram vantagem competitiva, valor diferenciado para os clientes, além de possuírem um caráter único e de difícil imitação por parte dos concorrentes.

Nessa análise, Ruas (2005) aborda que essas competências, geradas pelo contexto organizacional, devem atingir as expectativas de cada setor e podem ser subdivididas de acordo com suas finalidades, a saber:

- **As básicas:** ligadas à sobrevivência da organização no mercado.
- **As seletivas:** que devem proporcionar uma diferenciação perante os concorrentes.
- **As essenciais:** geram uma diferenciação a nível internacional para a organização, lhe atribuindo um caráter pioneiro no mercado.

Assim, podemos identificar que as básicas se propõem a permanência dos negócios no mercado, já as seletivas sugerem uma posição mais destacada do que outras instituições e as essenciais denotam um teor de liderança e supremacia perante os concorrentes.

Outra teoria muito utilizada é a tratada por Zarifian (1999), a partir da qual o autor atribui uma diferença na geração de competências pelas organizações em um contexto de trabalho mais interno. Diferenciando-as em:

- a) **Competências sobre processos:** conhecer os processos do trabalho da organização
- b) **Competências técnicas:** adquirir conhecimentos específicos sobre o trabalho
- c) **Competências sobre a organização:** conhecer a organização do fluxo de trabalho
- d) **Competências de serviço:** identificar os possíveis impactos do produto/serviço para o consumidor
- e) **Competências sociais:** saber se impor no ambiente de trabalho, através de aspectos como autonomia, responsabilização e comunicação.

Por essa análise, o processo de trabalho está relacionado com a formação de competências e as estratégias organizacionais, evidenciando assim uma linha de relação entre estratégia, aprendizagem e competências que estão diretamente ligadas e não devem possuir uma ordem de precedência (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para colocar em prática essas competências em suas atividades, as organizações devem adquirir conhecimentos para gerenciá-las. Para isso, iremos abordar na próxima sessão a definição de gestão por competências e suas características principais, visando melhorar o desempenho organizacional.

2.1. Gestão por competências

A gestão por competências aborda a importância do gerenciamento das aptidões organizacionais que irão oferecer um suporte para o êxito dos negócios da organização.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) enfatizam que o modelo de gestão por competências propõe um método que ajude a planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis organizacionais – individual, grupal e organizacional – as competências necessárias para o alcance dos objetivos. Assim, esse modelo de gestão surge para ampliar a capacidade de atuação da organização trazendo eficácia no desempenho do trabalho.

Na busca pela dinâmica de atuação desse novo modelo de gestão, Carbone *et al.* (2005) abordam que as competências são multidimensionais, e se constituem por quatro características básicas:

- **Dinâmicas** - exigem uma interação constante entre indivíduos e grupos, sejam internos ou externos à organização.
- **Sistêmicas** - buscam auxiliar as estratégias se integrando e trocando influências com o ambiente externo.
- **Cognitivas** - relaciona-se com os conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências que serão importantes na busca pelos objetivos organizacionais.
- **Holísticas** - traduzem nova vantagem competitiva para organização ampliando o foco de análise dos negócios para além do desempenho financeiro enfatizando uma abordagem para integradora dos fenômenos do ambiente de trabalho.

A utilização da gestão por competência toma como referência as estratégias da organização e integra cada setor gerencial, direcionando-os através das áreas de recrutamento e seleção, treinamento, alianças estratégicas, entre outros, que contribuirão com o desenvolvimento de competências necessárias para o alcance dos objetivos empresariais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O gerenciamento dessas competências evidenciará uma integração maior entre os vários níveis de atuação da organização e resultados planejados, dando a oportunidade para que a instituição possa adquirir certa competitividade perante suas concorrentes.

Com isso, de acordo com Gramigna (2002) a utilização da gestão por competências em contextos organizacionais proporcionará as seguintes vantagens:

- Definição de perfis profissionais que ajudarão no desempenho do trabalho;
- Capacidade elevada de formar equipes produtivas por meio do estudo da compatibilidade entre o perfil dos trabalhadores e as necessidades organizacionais;
- Investimento em capacitação de funcionários buscando resultados mais eficientes;
- Gerenciar o desempenho através de indicadores e metas mais realistas e fáceis de mensurar;
- Conscientizar os colaboradores para que busquem o crescimento profissional assumindo responsabilidades objetivando seu autodesenvolvimento.

Outro aspecto que está sendo foco de novos estudos é a gestão de competências no sentido do “poder fazer”. De acordo com Latham (1989) esse atributo do “poder fazer” pode ser identificado pelo grau que os treinandos aplicam os conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto do trabalho, ou seja, buscando ressarcir à instituição a transferência de aprendizagem adquirida.

Para conseguir esse “poder fazer” as organizações podem se utilizar de ferramentas que beneficiem a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes de forma que os colaboradores possam colocá-las em prática e desenvolvê-las no trabalho. Essas ferramentas de acordo com Brandão, Bahry e Freitas (2006) surgem sobre três variáveis:

- Programar mecanismos de Treinamento e desenvolvimento (T & D);
- Desenvolver os cursos a partir das características dos treinandos, potencializando sua aprendizagem; e
- Construir um ambiente de trabalho favorável para o processo de transferência e aquisição de aprendizagem.

Nesse contexto, essa vertente do “poder fazer” evidencia-se como uma nova maneira da organização ampliar a capacidade de atuação dos indivíduos no ambiente de trabalho dando condições para que possam desenvolver aptidões necessárias para o bom desempenho dos negócios.

2. METODOLOGIA

Esse estudo se utilizará da análise bibliométrica de produções científicas a respeito da temática proposta. A bibliometria pode ser diagnosticada como uma forma de medição e análise de conteúdos diversos. Para Mugnaini (2003, p. 46) essa técnica pode ser caracterizada “como ferramenta capaz de medir e facilitar a análise de informação

armazenada”. Em outras palavras, esse tipo de ferramenta metodológica busca quantificar produções científicas e analisar informações destas, necessárias para expor previsões, tendências e ajudar na tomada de decisões em diversas áreas da ciência.

Primeiramente, foram analisados os artigos existentes em duas bases de pesquisa reconhecidas pelas academias por possuir qualidade em suas publicações. Para tal, foi utilizado como espaço temporal entre os anos de 2006 e 2013, sendo que este até o mês de setembro e aquele a partir do mês de março, mês subsequente a promulgação do Decreto 5.707/2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional, usando a gestão por competências como um dos parâmetros que deve ser seguido a partir daquele momento.

Dado isso, a procura por publicações referentes ao tema “competência” se deu apenas no âmbito da administração pública, sendo utilizados periódicos que abordassem não só órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional, mas também, pelo efeito reflexo, órgãos pertencentes a outros entes: estadual, municipal ou do Distrito Federal, e também órgãos da administração pública indireta federal que exploram atividade econômica e prestam serviços públicos, como as empresas públicas e sociedades de economia mista.

As publicações utilizadas foram pesquisadas nas bases do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT e nos anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. Estes compostos de trabalhos expostos em eventos anuais realizados pela instituição e aqueles abarcados por teses e dissertações defendidas em diversas universidades nacionais e internacionais.

A escolha dos estudos que foram revisados se submeteu a critérios intencionais e para construir a amostra o texto deveria seguir os seguintes critérios: a) tivesse como abordagem principal o tema “competências” sendo necessário como critério de análise dos mesmos que o seu local de pesquisa fosse órgão pertencente necessariamente ao poder executivo de qualquer ente federativo ou órgão da administração indireta; b) evidenciasse uma reflexão através de pesquisa empírica, se utilizando do tema “competências” para estudar sua utilização, efeitos e lacunas no âmbito da gestão pública; e c) tivesse sido publicado entre os anos de 2006 e 2013.

Foram identificadas um total de trinta e três publicações, sendo vinte e seis artigos encontrados na base da ANPAD e sete dissertações na base do IBICT, que se enquadravam em todos os critérios exigidos. Todas estas publicações foram analisadas buscando interpretá-las, e assim, classificá-las sobre vários aspectos como: seus objetivos de pesquisa, correntes teóricas em geral adotadas, abordagens metodológicas utilizadas, seus procedimentos de

análise de dados e os locais da administração pública pesquisados, entre outros parâmetros que serão expostos no próximo tópico.

3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em sua maioria, doze publicações, buscou-se identificar e analisar competências necessárias para a atuação dos gestores, tanto na sua percepção como por meio de pesquisas empíricas (CAMPOS et al., 2008; FEUERSCHUTTE et al., 2009; PEREIRA, 2010, entre outras). Cinco publicações (GONÇALVES, SAWITZKI e SCHEFFER, 2012; OLIVEIRA, SILVA e CAVALCANTE, 2011; BAHRY, BRANDÃO e FREITAS, 2006; MELLO e SILVA, 2013 e SILVEIRA et. al., 2006, por exemplo) propuseram avaliar a contribuição do modelo de gestão por competências para as instituições pesquisadas e sua aplicação no trabalho.

O estudo realizado por Gonçalves, Sawitzki e Scheffer (2012) buscou analisar a contribuição do modelo de gestão por competência para negociadores dos núcleos de gestão de pessoas estaduais do Ministério da Saúde. No estudo notou-se uma certa incipiência concernente ao conhecimento sobre os benefícios da gestão por competência no contexto dos núcleos estaduais, colocando a gestão por competências ligadas apenas a capacitação para as atividades.

Na pesquisa abordada por Oliveira, Silva e Cavalcante (2011) analisou-se a instituição do modelo de gestão competências na Universidade Federal de Goiás (UFG) buscando atrelar a percepção dos gestores e dos servidores que atuam no setor de gestão de pessoas. Os resultados obtidos revelaram uma lacuna entre aquilo que a legislação pertinente atribui e o que é realizada na prática do trabalho, mostrando uma contradição com a realidade vivida pela gestão de pessoas da instituição.

Bahry, Brandão e Freitas (2006) se aprofundaram ao tema e buscaram entender a relação entre a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil no que diz respeito ao suporte de transferência de aprendizagem e a sua aplicação no trabalho através da competência desenvolvidas por eles nos cursos de pós-graduação oferecidos. Verificou-se que quando maior o suporte oferecido pela instituição maior o grau de aplicação de competências no ambiente de trabalho por parte dos funcionários.

Mello e Silva (2013) investigaram a aplicação do modelo de gestão por competências na percepção de gestores públicos federais. Notou-se que a estratégia organizacional se situa

de maneira precedente a implantação do modelo e a peculiaridade do setor público também contribui para deixar em segundo plano o modelo de gestão por competências.

Silveira et al. (2006), pela mesma linha de raciocínio, estudou a aplicação do modelo de competências gerenciais no setor público tendo, no entanto, se focado no trabalho do gestor ambiental. Foi constatado pelo estudo que o gestor ambiental possui um modelo de competências gerenciais aplicáveis a sua área de atuação, sendo aprendizagem contínua, criatividade, flexibilidade, trabalho em equipes, entre outros, competências necessárias para a atuação deste gestor.

Outras quatro publicações (CALVACANTI; GALVÃO, 2009; BUZATTO et al., 2013; MARQUES, 2011 e LIMA; VILLARDI, 2011) tentaram estudar e verificar as competências realizadas na prática, evidenciando lacunas de competências importantes para o trabalho, buscando analisar como elas se desenvolvem no ambiente de trabalho ou como abordou Marques (2011) tentando compreender como os trabalhadores técnico-administrativos em educação na UFESNA com a função de secretário de departamento atuam na prática nas questões concernentes a gestão do trabalho por meio de competências já estabelecidas.

Cavalcanti e Galvão (2009) buscaram verificar até que ponto as competências em ação por gestores de escolas públicas estaduais acompanham as competências sugeridas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira no Regimento Escolar e nas Orientações de Funcionamento das Unidades Escolares publicadas pela Secretaria da Educação do Estado da Paraíba. Os resultados mostraram que além das competências estabelecidas legalmente os gestores ainda mobilizam outras competências: técnicas, sociais/ e comportamentais no ambiente de trabalho.

Buzatto et al. (2013) procurou analisar em termos práticos como se caracterizava a atuação do gestor público. A pesquisa realizada com diversos gestores do país revelou que muitos gestores consideram muito importantes suas competências e que a maioria delas está sendo “utilizada” na prática do trabalho. No entanto, os autores, revelaram que existe fragilidade em temas como: visão estratégia e sustentabilidade.

Lima e Villardi (2011) propuseram analisar os processos de aprendizagem na prática das competências gerenciais dos gestores que atuam em diversas áreas de uma instituição federal de ensino. A pesquisa realizada na Instituição Federal de Ensino localizada no município de Seropédica – RJ mostrou que o processo de aprendizagem de competências gerenciais ocorre de forma individual, coletiva, experiencial e vicária. Sendo as competências

desenvolvidas de maneira pessoal, interpessoal e competências para ação. Sua competência se desenvolveu pelo tempo de trabalho em outros setores da instituição, onde puderam entender melhor os interesses da organização.

Duas publicações (SILVA et al., 2012; LEITE, 2011) investigaram a influência e contribuição da experiência de trabalho do gestor no desenvolvimento de competências. Foi o caso da pesquisa realizada por Silva *et al.*(2012), que busca identificar a influência da educação formal, experiência profissional e social no desenvolvimento de competências para os diretores de uma escola pública municipal. Foi identificada a importância do trabalho família-escola, além da aprendizagem permanente e da importância do disciplinamento da equipe, sendo destacada também a experiência como fator crucial no desenvolvimento de competência de diretores escolares.

Leite (2011) investigou a contribuição da aprendizagem experiencial no desenvolvimento de competências necessárias aos gerentes gerais de agências do Banco do Brasil no estado do Ceará, visando descobrir as deficiências de competência não supridas pela abordagem formal. Notou-se que 81% dos gerentes gerais viram na experiência um papel preponderante no desenvolvimento de competências, evidenciando uma lacuna entre as competências ditas formais e as requeridas pelos gerentes no trabalho diário.

Outras duas publicações (RUAS et al., 2010; SENA, 2012) buscaram realizar uma análise da produção científica a respeito de competências. No estudo realizado por Ruas et al (2010) o foco principal foi analisar a produção de publicações científicas que abordassem o tema competências, para isso foi realizado uma busca pelas principais periódicos da área de administração do país. Levando-se em conta que a referida pesquisa teve espaço temporal de estudo os anos de 2000 a 2008, identificou-se uma tendência evidente em que vários autores ligam competências ao sinônimo de “entrega” nas publicações de Recursos Humanos e associam ao famoso CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) quando buscam identificar competências individuais.

Sena (2012) possui um contexto de pesquisa muito semelhante ao apresentado neste trabalho, visto que o autor delimita o âmbito de seu estudo para a gestão pública. No artigo, o autor buscou analisar através da revisão de trabalhos acadêmicos o uso da gestão por competência pela administração pública. Sua base temporal foi entre os anos de 1996 a 2011 e percebeu-se que o tema competências está sendo muito utilizado em várias áreas das organizações e funciona atualmente como uma ferramenta estratégica e de gestão de pessoas de muita importância para desempenho institucional.

Também foram identificados artigos que de forma única abordaram situações diversificadas que envolviam o tema competências. Na pesquisa realizada por Bianco e Marques (2013) procurou-se investigar a avaliação de desempenho em uma instituição pública por meio da noção de competências. Nela os autores notaram que a avaliação está muito distante de está voltada para competências e que a instituição apenas cumpre requisitos legais em vez de buscar desenvolver servidores para seu melhor desempenho no trabalho.

Lima et al. (2009) conduziu uma pesquisa que analisava a contribuição da gestão por competências sobre a postura do indivíduo no ambiente de trabalho. O estudo, realizado em instituições públicas e privadas, mostrou que os modelos adotados a respeito de competências orientam os indivíduos, mas não determinam sua postura na organização, sendo necessária uma visão mais abrangente sobre competências que envolvam tanto o indivíduo, como organização e o ambiente que ela se insere.

Na pesquisa investigada por Guimarães (2008) buscou-se analisar um modelo de Gestão do Conhecimento que gerenciasse as lacunas de competências necessárias ao DETRAN- RN, objetivando entender quais as competências não são colocadas em prática e que devem está presentes na instituição. Em seus resultados foi possível identificar lacunas das competências acadêmicas, técnicas e emocionais e também equipe na instituição e propor um plano de capacitação e um modelo de gestão por competências para auxiliar a gestão de lacunas existentes na prática organizacional.

Pelo mesmo enfoque, no entanto, considerando o Decreto 5.707/2006 como parâmetro, Ayres e Silva (2013) buscaram propor uma delimitação de um sistema de capacitação baseado em competências, contribuindo para o desenvolvimento de competências instrucionais, diminuindo lacunas entre estas e as competências individuais. Na pesquisa, realizada Universidade Federal da Paraíba, observou-se que o sistema que foi proposto obteve resultados positivos na instituição pesquisada e contribuiu de forma teórica e prática por meio da utilização de três níveis de aprendizagem: individual, grupal e organizacional, sendo possível abranger o modelo para outras instituições.

Também foi identificada a pesquisa feita por Munck e Munck (2009) que tratava de analisar de forma teórica e empírica as consequências do alinhamento ou não da estratégia de organização de capital público às suas competências. Notou-se o benefício potencial entre estratégia e competências dando mais qualidade nas ações organizacionais, sendo sua prática, no entanto, muito distante da realidade vivida pela instituição.

O estudo realizado por Figueiredo (2008) buscou investigar o papel das competências no desenvolvimento de inovações para os serviços prestados pela organização. A pesquisa feita com gerentes do Banco do Brasil identificou que as competências organizacionais desenvolvidas nesse tipo de serviço se dão por meio da imagem da instituição; as individuais se desenvolvem por relações interpessoais, autodesenvolvimento e conhecimento do mercado financeiro; e as inovações desse serviço constituem-se a partir de elementos que possuem a tecnologia como base principal.

Oliveira (2011) investigou em sua pesquisa a difusão da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino (IFES) do nordeste brasileiro. Nela, o autor conclui que existe uma mobilização institucional pela implantação do método de gestão de pessoas nas IFES, essa implantação gerou valor tanto para servidores quanto para as instituições e a gestão de pessoas não estava sendo realizada de forma conjunta a gestão por competências gerando uma certa incoerência no mapeamento de competências. A pesquisa conseguiu chegar a resultados diferentes dos objetivos almejados, ampliando as dimensões sobre o sistema de gestão por competências.

Em outro estudo interessante e singular, Benetti (2006) analisa os benefícios das redes sociais informais sob a ótica da gestão por competências. Na pesquisa, o autor ressalta a importância do mecanismo de gerir competência para o aprendizado e a transferência de conhecimento. Os resultados indicaram a utilização por parte da empresa pública pesquisada de metas para estabelecer a gestão de competências. Mostra também a dificuldade de realizar transferência e absorção de conhecimento através das redes informais, e por fim, coloca a importância da pesquisa para o processo de aprendizagem organizacional.

Em se tratando de correntes teóricas, a grande maioria das pesquisas analisadas buscou compreender o conceito de competência a partir dos três elementos que a identificam: conhecimentos, habilidades e atitudes, como exemplo desses estudos podemos citar as pesquisas de Gonçalves, Sawitzki e Scheffer (2012), de Barhy, Brandão e Freitas (2006) e Silveira et al. (2006), entre outros. Outros estudos buscaram interpretar competência sobre três dimensões: individual, estratégica e organizacional, foi o caso das pesquisas de Ruas et al. (2010), de Sena (2012) e de Martins e Costa (2012), por exemplo. Também cabe destacar a pesquisa feita por Mello e Silva (2013) que abordou o conceito de competência por meio da gestão de competências, enfatizando a responsabilidade da administração pública a partir do Decreto 5707/2006 de torná-la referência no contexto da gestão pública federal, autárquica e fundacional.

Com relação à autoria das pesquisas pôde-se perceber que a grande maioria dos autores possui titulação em mestrado e doutorado na área de administração ou ciências sociais, vinculados, em sua maioria, a universidades federais brasileiras. Mais de 60% das pesquisas analisadas foram publicadas entre os anos de 2010 e 2013, sendo que só em 2013 foram publicados seis estudos, as demais pesquisas foram produzidas entre 2006 e 2009, o que revela um interesse bastante atual de entender a temática de competências e sua aplicação na gestão pública.

Com relação à abordagem metodológica, a grande maioria dos estudos pesquisados, vinte e três, usou predominantemente a pesquisa qualitativa, como foi o caso da pesquisa feita por Mello e Silva (2013), que buscaram examinar na prática a implantação da gestão por competências no serviço público federal brasileiro na percepção de vários gestores. Apenas três estudos analisados se utilizaram de pesquisa quantitativa (LEITE, 2011; MARTINS; COSTA, 2013; GALVÃO, SILVA, SILVA, 2012) e outros oito estudos (LOCKS; NETO, 2011; AYRES; SILVA, 2013; PEREIRA, 2010, por exemplo) abordaram pesquisas tanto qualitativas quanto quantitativas em seus estudos.

No que diz respeito à natureza da amostragem, vinte e cinco pesquisas analisadas abordaram predominantemente estudos amostrais, sendo que quinze realizaram o estudo em apenas uma organização (SILVEIRA et. al, 2006; e MARTINS e COSTA, 2013, por exemplo), por outro lado, dez abordaram a pesquisa em ambientes de duas ou mais organizações (LIMA et al.,2009; ÉSTHER, 2011, por exemplo). Seis estudos utilizaram de forma essencial o estudo de caso.

Sobre os instrumentos de pesquisas utilizados, sete utilizaram as técnicas de entrevista e questionário (SILVEIRA et al., 2006; PEREIRA, 2010, por exemplo), outras seis usaram apenas a entrevista como coletas de dados (GALVÃO; CAVALCANTE, 2009; QUINTIERE; VIEIRA; OLIVEIRA, 2012, por exemplo), e mais outras seis fizeram apenas do questionário sua técnica de coleta (LOCKS; NETO, 2011; BAHRY, BRANDÃO; FREITAS, 2006). Dois estudos realizaram uma análise de artigos (RUAS et al., 2010; SENA, 2012) e mais um (AYRES; SILVA, 2013) utilizou apenas a bibliografia como técnica de obtenção dos dados. Outros doze estudos abordaram mais de uma técnica de coleta de dados (entrevista, questionários, documental, observação, bibliografia e formulário), como foi identificado nas pesquisas de (LIMA et al.,2009; OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011; MELLO; SILVA,2013, por exemplo).

Em se tratando de procedimentos de análise de dados, onze artigos utilizaram a técnica de análise de conteúdos como visto no estudo de Bianco e Marques (2013), outros cinco usaram a análise exploratória de dados como identificado na pesquisa de Leite (2011). Outros três estudos realizaram a análise descritiva (BUNDCHEN, ROSSETTO; SILVA, 2008, como exemplo) e os demais utilizaram esses procedimentos juntos ou outros tipos de análises em seus estudos.

Sobre o setor pesquisado, notou-se a predominância absoluta de estudos realizados em órgãos da administração pública indireta, sendo vinte três ao todo. Outras sete pesquisas foram realizadas em órgãos da administração pública direta e três trabalhos foram realizados em órgãos tanto da direta como da administração pública indireta.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa pode contribuir para uma análise de estudos mais profundos a respeito do tema “competências” em repartições de caráter público atualmente. Através do método bibliométrico foi realizada uma pesquisa sobre a produção acadêmica a respeito da temática proposta em duas importantes bases de pesquisa: nos Anais da Associação Nacional e Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Foram observadas pesquisas empíricas realizadas entre os anos de 2006 e 2013 nestes periódicos, abordando o tema “competências” na administração pública, tendo como base o Decreto 5.707 de 2006 que instituiu a gestão por competência modelo a ser seguindo pelos gestores públicos.

Este estudo buscou extrair o máximo de conhecimento a respeito do assunto mostrando as várias teorias utilizadas pelos autores, as metodologias das pesquisas realizadas, os instrumentos e análise de dados mais comuns abordados, o setor da administração pública analisado pelos autores, entre vários outros determinantes.

Em suma, concluiu-se a constante análise por parte dos autores pesquisados da utilização do conceito de competências a partir das três dimensões clássicas: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer). Sendo bem preponderantes pesquisas que buscassem caracterizar e identificar competências, analisar a contribuição e aplicação da gestão por competência, observar como a prática influencia no desenvolvimento destas competências, entre outros.

Também foi evidente em alguns estudos, a utilização por parte de seus autores, de conhecimentos relativos a uma nova tendência a respeito de competências nas organizações: a dimensão do “poder fazer”. Esta nova técnica pode oferecer o suporte necessário no ambiente de trabalho para que os colaboradores possam desenvolver suas competências de forma mais espontânea.

Ficou clara a predominância de pesquisas sobre o tema entre os anos de 2009 a 2013, evidenciando o crescente interesse sobre o estudo da gestão por competência no setor público buscando qualificar os servidores e melhorar a prestação de serviços, justificando o interesse pela eficiência administrativa.

Além disso, foram configuradas algumas limitações ou lacunas existentes nos estudos, objetivando propor questões que sejam discutidas em futuras pesquisas. Por meio disso, pode-se indicar que sobre o tema “competências” em organizações públicas se torna necessário à investigação das seguintes abordagens:

- a) observar se as dimensões de competências – conhecimento, habilidades e atitudes – podem estar relacionadas à motivação do servidor público no ambiente de trabalho;
- b) examinar o efetivo benefício para administração pública da nova dimensão “poder fazer” e como a gestão pode oferecer suporte necessário para que o servidor venha a desenvolver competências;
- c) investigar fatores que possam estimular ou desestimular a aprendizagem no trabalho, sendo ferramenta de suporte para a aplicação da dimensão “poder fazer”;
- d) avaliar como as estratégias organizacionais podem ajudar para o desenvolvimento de competências e necessidades de aprendizagem em virtude da melhoria do desempenho dos negócios;
- e) identificar como as dimensões de competências contribuem para os resultados dos serviços prestados pela organização.

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, mostra-se evidente a utilização apenas de duas bases de pesquisa, sendo uma amostra de tamanho reduzido. Também, pelo fato de serem pesquisadas múltiplas publicações nestas bases, pode ser que não se tenha identificado pesquisas interessantes depositadas em outras bases de dados e que poderiam enriquecer ainda mais o estudo da temática.

No entanto, mesmo com limitações, esta análise empírica mostrou-se positiva para a área de atuação, focando uma tendência para os gestores públicos, mostrando limitações e sugestões para futuros estudos sobre a temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. de. **Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil.** Revista de Administração da USP –RAUSP, v. 43 n. 3, p. 224 - 237, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.1, p. 8-12, jan/mar 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

CARVALHO, A. I. et al. **Escola de Governo e Gestão por Competências: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação.** Brasília: ENAP, 2009.

DURAND, T. **Forms of incompetence. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management.** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

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

DUTRA, J.S., HIPÓLITO, J.M. & SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências.** Anais do 22º Enanpad. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, Edição Especial. 2001. p. 183-196.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Education, 2002.

GUIMARÃES, Tomás Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de *Administração Pública*, 34(3), mai./jun. 2000.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **METODOLOGIA CIENTÍFICA.** . 5. ed.– São Paulo: Atlas, 2003.

LATHAM, G. P. Behavioral approaches to the training and learning process. In: GOLDSTEIN, I. (Org.). **Training and development in work organizations: frontiers of industrial and organizational psychology.** San Francisco: Jossey Bass, p. 35-52, 1989.

LEVY, E. **Formação e Capacitação na Construção de um Novo Estado.** Brasília: MARE/ENAP, 1997.

MADUREIRA, C. **A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações.** Revista de Administração Pública, v. 39, n. 5, p. 1109-1135, 2005.

MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON, P. J. **Related diversification, core competences and corporate performance**. Strategic Management Journal, 15 (Special Issue Summer), p. 149-165, 1994.

MUGNAINI, Rogério. **A bibliometria na exploração de base de dados: a importância da Linguística**. Transnformação, Campinas, v. 15, n. 1, p.45-52, jan./abr. 2003.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social; métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1999.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bokmann, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005

ZARIFIAN, Philippe, 1999. **O Modelo da Competência e Suas Consequências sobre os Métiers Professionais**. Anais do Seminário Internacional 'Mercado de Trabalho: Transformações e Monitoramento de Ocupações'. Rio de Janeiro, SENAI/DN/CIET.