



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

CLAUDIO GOMES DOS SANTOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE UMA
PERSPECTIVA GERAL PARA A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, NA ESFERA
DO PODER EXECUTIVO 2006/2016**

**PATOS/PB
2016**

CLAUDIO GOMES DOS SANTOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE UMA
PERSPECTIVA GERAL PARA A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, NA ESFERA
DO PODER EXECUTIVO 2006/2016**

Trabalho de conclusão de curso em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Igor Martins

**PATOS/PB
2016**

S586g Santos, Claudio Gomes dos

Gestão por Competências [manuscrito]: uma análise bibliométrica de uma perspectiva geral para a dimensão organizacional (poder fazer), na esfera do poder executivo 2006/2016 / Claudio Gomes dos Santos. - 2016.

20 p.: il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

“Orientação: Prof. Me. Igor Martins, CCEA”.

1. Gestão pública. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão por competência. I. Título.

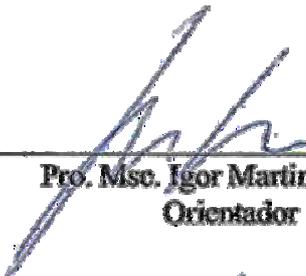
21. ed. CDD 658.306

CLAUDIO GOMES DOS SANTOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE
BIBLIOMÉTRICA DE UMA PERSPECTIVA GERAL PARA A
DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, NA ESFERA DO PODER
EXECUTIVO 2006/2016**

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

Aprovado em 18/10/2016



Pro. Msc. Igor Martins/ UEPB
Orientador



Msc. Francisco Kleveny Soares da Silva / UEPB
Examinador



Ranieri Carlos Luz de Araújo / UEPB
Examinador

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE UMA PERSPECTIVA GERAL PARA A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL, NA ESFERA DO PODER EXECUTIVO 2006/2016

CLAUDIO GOMES DOS SANTOS¹

RESUMO

O papel do Estado vem se transformando com o decorrer do tempo, a insatisfação da sociedade frente a serviços prestados de forma ineficiente e as cobranças por melhores resultados contribuíram para que a Administração pública se reestruturasse, a partir da adoção do modelo gerencial. Em 2006, foi feita uma mudança no perfil do funcionalismo público, tomando como base a gestão por competências que veio ser usada como um modelo para o treinamento e o desenvolvimento dos servidores públicos. O objetivo deste estudo é: Fazer um levantamento das produções bibliográficas sobre gestão por competências na esfera pública executiva, entre 2006 e 2016, identificando as que enfocam a dimensão organizacional (Poder fazer). A metodologia adotada surgiu a partir da análise bibliométrica para tratar de produções científicas que dizem respeito à matéria. Foram escolhidas três bases de pesquisas que reúnem produções científicas. Foram identificadas vinte e quatro publicações, destas apontam que nove estudam a matéria dentro do poder executivo, e quatro abordam a efetiva relação entre a política de desenvolvimento de pessoas e a capacidade das organizações estarem aptas a receber estas, sendo que foi identificada a dificuldade de aproveitamento das competências dos colaboradores em razão de barreiras organizacionais. Conclui-se que a maioria dos autores trata do assunto competências na esfera individual enquanto alguns trabalhos enfocam à organizacional, poucas publicações enfocam diretamente o poder executivo, federal, estadual ou municipal. A pesquisa indica que existe uma lacuna teórica a cerca desta abordagem.

Palavras – Chave: Gestão pública. Gestão de pessoas. Gestão por competências.

1 INTRODUÇÃO

O papel do Estado vem se transformando com o decorrer do tempo, a insatisfação da sociedade frente a serviços prestados de forma ineficiente e as cobranças por melhores resultados contribuíram para que a Administração pública se reestruturasse, a partir da adoção do modelo gerencial.

O modelo gerencial tem como uma de suas principais propostas à qualificação do seu quadro técnico com base em uma cultura organizacional ajustada a valores relacionados à eficiência e eficácia da prestação dos serviços públicos (CARVALHO et al, 2009).

¹ Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII.
Email: claudioggomes13@gmail.com

Em 2006, foi editado o Decreto lei nº 5.707 um marco para a mudança do perfil do funcionalismo público, tomando como base a gestão por competências que veio ser usada como um modelo para o treinamento e o desenvolvimento dos servidores públicos (MARTINS e TINÔCO, 2015).

No âmbito da Administração pública, a gestão por competência almeja melhorar o desempenho organizacional por meio do aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) dos servidores públicos. Porém, é preciso que os órgãos públicos estejam aptos a receber e dar condições para o efetivo desempenho das funções dos colaboradores, esta é uma nova dimensão ainda com pouca abordagem teórica chamada “Poder fazer” (PANTOJA, 2013).

O novo enfoque destaca que as organizações não devem apenas desenvolver as competências individuais de seus colaboradores, mas também em termos institucionais devem ser mais maleáveis para que as pessoas possam pôr em prática suas qualificações desenvolvidas.

No ano de 2014, Junior Araújo e Martins (2014) realizaram um levantamento bibliométrico com o objetivo de analisar produções científicas, referente ao tema “competências” a partir da edição Decreto lei nº 5.707 entre os anos de 2006 a 2014, em bases de pesquisas conceituadas: Instituto Brasileiro de Informação Ciência e Tecnologia (IBICT) e os anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Os resultados serviram para ampliar o escopo teórico bem como para propor novas abordagens relativas à matéria. Esta pesquisa sugeriu para trabalhos futuros um enfoque em abordagens sobre a dimensão organizacional (poder fazer).

Diante do exposto, o objetivo que orienta os esforços deste estudo é: Fazer um levantamento das produções bibliográficas sobre a gestão por competências na esfera pública executiva, entre 2006 e 2016, identificando as que enfocam a dimensão organizacional (Poder fazer). As produções analisadas foram classificadas conforme sua abrangência sendo estas: competências no âmbito da Administração pública, no âmbito do poder executivo e dentre este último: a dimensão organizacional (Poder fazer).

Para tal fim, foi necessário analisar as produções científicas referentes ao tema gestão por competências de três bancos de dados conceituados SPEEL, SCIELO e IBICT buscando analisar no seu conteúdo: correntes teóricas, métodos, práticas e possíveis lacunas na literatura referentes à gestão por competências no setor público. Os resultados da pesquisa descrevem em síntese os objetivos, resultados e conclusões dos trabalhos.

O presente estudo se mostra relevante, pois busca ampliar o escopo teórico sobre o tema por meio de seus resultados a efetividade ou não da nova política de gestão de pessoas, na esfera pública. A dimensão organizacional (Poder fazer) é uma corrente teórica proposta há pouco tempo, o estudo procurou fazer uma análise de publicações que abordassem esta nova dimensão na esfera do poder executivo com a finalidade de ampliar os estudos sobre esta temática.

O trabalho está organizado nas seguintes seções: referencial teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão expostos os principais pontos que correspondem ao escopo teórico sobre a gestão por competências correlacionada ao serviço público.

2.1 Conceitos de Competências

O desenvolvimento na carreira profissional de um indivíduo pode ser observado por sua capacidade de confrontar situações com alta complexidade de maneira proativa, tomando para si as responsabilidades em momentos difíceis.

Para Martins e Tinôco (2015), o termo competências está relacionado à junção dos conhecimentos e habilidades e atitudes para desempenhar uma atividade. Este conceito é usado por muitos autores para expressar a combinação de aspectos intangíveis que resultam no comportamento dos indivíduos.

Colaboradores competentes tendem a receber desafios cada vez mais complexos conforme os resultados produzidos. Segundo Zarifian (2001), “Os sistemas clássicos não foram capazes de tipificar essas competências, por identificar as pessoas pela função que exercem e não pelo resultado da produção”.

Alguns autores descrevem as competências a partir do conhecimento da coletividade, a exemplo de Fleury e Fleury (2001) competência é uma palavra que para o entendimento geral corresponde a uma qualificação pessoal para a consecução de algo, por outro lado a incompetência trás um prejuízo pessoal, social e de colocação no mercado de trabalho para os indivíduos taxados com esse adjetivo.

2.2 Competências Organizacionais

Vários autores se dedicaram ao estudo das competências organizacionais buscando desenvolver conceitos e compreender seus benefícios para o contexto em que a organização está inserida.

Competências podem significar a junção de vários elementos de caráter sinérgico; os conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais estão inseridos no ambiente organizacional e agregam valor do ponto de vista pessoal e também representam ganhos para as empresas (FREITAS e BRANDÃO, 2006). Estes autores descrevem os impactos do desempenho individual sobre os resultados da organização.

Zerafian (2001) dentro de uma perspectiva interna classifica a gestão por competências da organização como:

- a) Competências sobre processos: avaliar os processos de atividades da organização.
- b) Competências técnicas: aquisição de conhecimentos específicos sobre a execução de atividade específica.
- c) Competências sobre a organização: avaliar o fluxo de atividades da organização.
- d) Competências de serviços: analisar os possíveis impactos dos produtos ou serviços sobre o consumidor.
- e) Competências sociais: comportar-se no ambiente de trabalho de forma autônoma, responsável e comunicativa.

Brandão et al (2008) descrevem que contextualmente no mundo globalizado e de constante busca pela maximização dos resultados, as ferramentas de gestão de desempenho são adequados para integrar as estratégias, aprendizagens e competências. Com isso é possível perceber que a constante busca pela eficiência é fator indispensável para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

No âmbito da Administração pública, o desenvolvimento das competências organizacionais não tem como objetivo lucrar com a maior produtividade nem aumentar sua competitividade no mercado diferentemente do que ocorre na iniciativa privada. Conforme Santos (2012) é preciso fazer uma adaptação do conceito a realidade das instituições públicas sendo que o objetivo neste caso é cumprir a missão institucional: prestar serviços públicos com excelência atendendo às necessidades dos cidadãos.

2.3 Gestão por competências

Durante muito tempo a gestão de pessoas esteve pouco vinculada às esferas estratégicas. Contudo, desde a década de 1990, diante de um contexto cada vez mais dinâmico e imprevisível, as organizações buscam novos conhecimentos e a melhor gestão de suas competências individuais e organizacionais, moldando a gestão das equipes de trabalho e agregando de forma concreta e efetiva a participação dos indivíduos nas decisões da organização (DUTRA, 2008).

No serviço público brasileiro, a Gestão por Competências é referência para a gestão de pessoal a partir edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Muitos autores entendem que a gestão por competências é baseada no equilíbrio entre as aptidões dos indivíduos e da organização. Brandão (2012) define a Gestão por Competências como o alinhamento das competências dos indivíduos com as competências organizacionais em razão do alcance dos objetivos estratégicos de uma instituição.

A gestão de pessoas por competências tem como escopo ser uma política inovadora, que busca o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento individual, e mais do que isso tenta entender o desenvolvimento e o comportamento dos indivíduos de maneira mais ampla (AMARAL, 2013).

No contexto brasileiro, com a intenção de normatizar e pôr em prática o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções públicas, visando estabelecer uma nova política de gestão de pessoal, foi proposta uma diretriz para os órgãos da Administração da pública quanto ao mapeamento das competências dos servidores públicos (BRASIL, 2006).

O investimento do Estado na qualificação do Quadro de servidores é indispensável para a efetiva implementação da política baseada em competências. Partindo deste entendimento surgem órgãos específicos dentro da estrutura organizacional pública para promover a contínua capacitação dos colaboradores, estes órgãos são as chamadas escolas de governo (CARVALHO et al, 2009).

2.4 Gestão Por Competências: Uma Nova Dimensão “PODER FAZER”

Para Freitas, Martins, Reis (2009), o dimensionamento das pessoas pode assessorar na elaboração e execução do planejamento estratégico, indicando qual a necessidade de pessoal, as qualificações necessárias e do que elas necessitam para atingirem os objetivos organizacionais propostos.

As aptidões individuais são muito importantes para a consecução dos objetivos organizacionais, contudo é preciso ter mais do que indivíduos bem capacitados é necessário que as organizações aproveitem de forma adequada às competências desenvolvidas por seus colaboradores, dentro desta perspectiva é relevante analisar uma nova abordagem no que se refere à gestão por competências que é a dimensão do “Poder Fazer”, esta se concentra em estabelecer estratégias eficientes e eficazes para que a organização tenha condições de absorver ou receber as aptidões desenvolvidas por seus colaboradores (PANTOJA, 2013).

Diante deste contexto, as organizações devem buscar desenvolver uma estrutura flexível capaz de gerir e aproveitar as competências individuais dos colaboradores, a professora da Universidade de Brasília Pantoja (2013), enquanto ministrava uma palestra no Sétimo Congresso sobre a Gestão Pública do Rio Grande do Norte- realizada no dia quinze de Agosto de 2013, descreve a criação de um núcleo de estudos formado com o intuito de estudar a dimensão “PODER FAZER” na organização a qual está vinculada.

O enfoque da gestão por competências tem mudado da esfera individual para à organizacional, conforme Fleury e Fleury (2004) está em curso o deslocamento da abordagem da esfera individual para um enfoque pautado no desenvolvimento e aprimoramento do desempenho organizacional.

3 METODOLOGIA

O presente estudo fez uso de uma análise bibliométrica para tratar de produções científicas que dizem respeito à matéria “competências”. A bibliometria é um instrumento metodológico que serve tanto para quantificar como para analisar o conteúdo das temáticas estudadas, contribuindo para a percepção de tendências e ampliando o conhecimento sobre a evolução teórica do tema (MUGNAINI, 2003).

Este estudo surgiu de uma sugestão para trabalhos futuros da publicação de Araújo Junior e Martins (2014) com o tema: Gestão por Competências na Administração Pública:

Uma Análise Bibliométrica a partir do Decreto nº 5.707/2006. Com a proposta de realizar um levantamento das produções bibliográficas sobre gestão por competências na esfera pública executiva entre os anos de 2006 e 2016, identificando as que enfocam a dimensão organizacional (Poder fazer). Foram escolhidas duas bases de pesquisas que reúnem produções científicas em periódicos de qualidade reconhecida a SPELL e a SCIELLO.

Os artigos recolhidos datam a partir de março de 2006 até agosto de 2016, o primeiro ano está relacionado ao marco da gestão por competências como referencial para a política de gestão de pessoas na esfera pública, a partir da promulgação do Decreto lei nº 5.707/2006.

A pesquisa também mapeou as produções de teses e dissertações do portal do (IBICT), referente a competências, que não foram analisadas na pesquisa de Araújo Junior e Martins (2014).

Determinados critério foram utilizados nos estudos para construir a amostra foram estes: a) a abordagem principal com os temas “competências” ou “gestão por competências” fazendo-se necessário como critério de análise dos mesmos que o seu local de pesquisa fosse órgão vinculado ao poder executivo de qualquer ente da federação ou órgão pertencente à Administração indireta; b) compreender a temática do tema “competências” sua utilização, seus efeitos e lacunas no âmbito da Administração pública; e c) tenha sido publicado entre os anos de 2006 e 2016.

Foi identificado um total de vinte e quatro publicações encontradas nas bases SPELL (sete publicações) e SCIELO (duas publicações) e na base do IBICT (dezessete), que estão de acordo com os critérios estabelecidos. Estas publicações foram analisadas com a finalidade de buscar sua aplicação, e assim, classificá-las sobre vários aspectos como: seus objetivos de pesquisa, resultados e conclusões, natureza das abordagens usadas, e a observância dos trabalhos dentro do poder executivo que abordassem a dimensão do organizacional (Poder fazer).

4 APRESENTAÇÃO E DISCURSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa dos autores Araújo Junior e Martins (2014) que embasou este estudo tem como Título: Gestão por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a partir do Decreto nº 5.707/2006, este estudo usou como bases o IBICT e a ANPAD. O trabalho buscou identificar trabalhos com o tema “competências” apenas na esfera pública.

Os resultados da pesquisa foram trinta e três publicações, vinte e seis artigos (ANPAD) e sete dissertações (IBICT) são estes descritos no trabalho: (CAMPOS et all., 2008; FEUERSCHUTTE et all., 2009; PEREIRA, 2010, GONÇALVES, SAWITZKI e SCHEFFER, 2012; OLIVEIRA, SILVA e CAVALCANTE, 2011; BAHRY, BRANDÃO e FREITAS, 2006; MELLO e SILVA, 2013 e SILVEIRA et. al., 2006; CALVACANTI; GALVÃO, 2009; BUZATTO et al., 2013; MARQUES, 2011 e LIMA; VILLARDI, 2011; LEITE, 2011; SENA, 2012; BIANCO E MARQUES, 2013; LIMA et al, 2009; GUIMARÃES, 2008; AYRES E SILVA, 2013; MUNCK E MUNCK, 2009; FIGUEIREDO, 2008; OLIVEIRA, 2011, BENETTI, 2006; RUAS et al, 2010; MARTINS E COSTA, 2012; SILVA et al, 2012; LOCKS E NETO, 2011, QUINTIERE; VIEIRA; OLIVEIRA, 2012).

Os avanços da pesquisa de Araújo Junior e Martins (2014) serão apresentados na sequência e almejam ampliar o escopo teórico da matéria. As publicações analisadas estão distribuídas em: Parte Geral, correspondente aos mais diversos estudos sobre competências no setor público; as abordagens na esfera do poder executivo de qualquer ente federado e por fim identificar quantos deste último se refere à nova dimensão do “Poder Fazer”.

O **Quadro 1** a seguir identificou os trabalhos da seguinte forma: autores, ano, banco de dados, grau (descreve o tipo de publicação), onde a letra D representará a dissertação, a letra A representará artigo, já o foco descreve o tipo de competência abordada no trabalho enquanto a letra O representa o enfoque organizacional e a letra I representa o enfoque individual. A natureza da pesquisa é descrita como Q1 quando as abordagens forem qualitativas, Q2 quando forem quantitativas e Q3 quando as pesquisas forem quanti-qualitativas.

Quadro 1- Identificação dos trabalhos

Autor/Ano	Título	Grau	Banco	Foco	Natureza
ABATE, P. B. N. B.(2015)	A Implementação da Avaliação de Desempenho por Competências na Secretária de Estado de Minas Gerais no ano de 2014	D	IBICT	O	Q1
AMARAL, C. A. (2013)	Gestão Por Competências no Ministério da Educação: Um estudo de caso à Luz da Inovação em Serviços	D	IBICT	O	Q1
ANDRADE, P. R. P. (2012)	Educação profissional na Administração pública: desenvolvendo competências para atender as demandas da sociedade brasileira Análise do Processo de	D	IBICT	I	Q1

CAMÕES, M. R. S. (2013)	Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de pessoal	D	IBICT	I	Q1
DANTAS, M. M. V. (2014)	O Critério Alocativo dos Servidores Assistentes Administrativos a partir do Modelo de Competência: Uma investigação em uma Instituição de Ensino Superior.	D	IBICT	I	Q1
LEAL, F. G. (2014)	Competências Secretarias Requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina	D	IBICT	I	Q1
MARTINS, I. (2011)	Gestão por Competências em Organizações Públicas: O Processo de Transformação Organizacional e seus Impactos Junto aos Servidores na Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos (SEARH/RN).	D	IBICT	O	Q1
MENESES, R. M. (2009)	O trabalho e a formação do Agente Comunitário no Programa Saúde da Família de Aracaju	D	IBICT	O	Q1
MORAIS, T. P. (2012)	A Gestão Por Competências nas Instituições de Educação Superior Públicos de Santa Catarina	D	IBICT	I	Q1
PERAZZO, P. B. N. B. (2013)	Gestão de Competência Versus Gestão Por Competência. IFPE: Campus Recife / Reitoria (2008-2012)	D	IBICT	I	Q1
PERSEGUINO, S. A. (2011)	Interfaces entre os avanços científicos e tecnológicos e as novas competências da área de gestão de pessoas em universidades: o caso da UFScar	D	IBICT	I	Q1
PESSIN, M. A. (2013)	Empreendedorismo Público na Gestão Municipal: O caso do Plano de Desenvolvimento de competências da prefeitura de Curitiba	D	IBICT	I	Q1
ROCHA, G. B. (2015)	Qual é o Ganho Social na Gestão por Competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira	D	IBICT	I	Q1
SÁ, N. A. (2009)	Justiça Federal em Pernambuco Programa Gestão de Pessoas Por Competências: Análise do Discurso Oficial	D	IBICT	I	Q1
SANTANA, R. S. (2015)	Competência para resultados: estudo de caso da Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Saúde	D	IBICT	O	Q1
SANTOS, F. A. S. (2012)	Articulação entre competências organizacionais e individuais em órgão do poder judiciário	D	IBICT	O	Q1

VIEIRA, R. G. (2014)	A Proposta de um Plano de Carreiras Baseados na Gestão Por Competências no Contexto da Administração Pública Gerencial	D	IBCT	I	Q1
BRANDÃO et. al (2006)	Gestão por competências: Integrando a gestão por competências, o <i>balanced scorecard</i> e avaliação 360 graus	A	SPEEL	I	Q1
CAPUANO E. A. (2015)	Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil	A	SPEEL	O	Q1
DUARTE, M.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. (2009)	A gestão por competências como ferramenta para desenvolver os técnico-administrativos: Case da universidade Federal de Tocantins	A	SPEEL	I	Q1
FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. (2014)	Gestão por competências no serviço público: exemplos de organizações que adotaram o modelo	A	SPEEL	I	Q1
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	A	SPEEL	I	Q1
MORAIS, V. V.; BORGES-ANDRADE, J. E.; QUEIROGA, F. (2011)	Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito (a) e secretário (a) municipal	A	SCIELO	I	Q3
LIMA, J. O.; SILVA, A. B. (2015)	Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas	A	SCIELO	I	Q1

Fonte: Elaboração do próprio autor.

4.1 Parte Geral

Os trabalhos aqui analisados foram realizados nos mais diversos órgãos da Administração pública direta e indireta e tratam do tema competências, estes foram avaliados quanto a seus objetivos, local da pesquisa, resultados, conclusões.

Vários trabalhos encontrados foram realizados em universidades públicas, que serão analisados na sequência, são estes os trabalhos de (MORAIS; DANTAS; PERSEGUINO; LIMA e SILVA; LEAL; DUARTE, FERREIRA e LOPES, 2012, 2014, 2011, 2015, 2014 2009). Destes destaca-se o de Moraes (2012) que revela um problema relacionado à falta de integração entre os objetivos organizacionais e as competências individuais dos colaboradores.

Morais (2012) investigou como se desenvolve a gestão por competências aplicada ao corpo docente das instituições de ensino: Instituto Federal de Santa Catarina (IF-SC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Do Estado de Santa Catarina (UDESC). Concluiu que estas não apresentam um programa integrado de gestão por competências, que atrele os objetivos organizacionais às competências dos servidores.

Dantas (2014) buscou entender a alocação dos técnicos administrativos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e relação desta com a gestão por competências na esfera pública. O estudo revelou que o modelo de alocação de pessoal da UFPE, não abrange a tipologia proposta por Pires et al (2009) a qual adota a gestão por competência como uma forma evitar inadequação entre o cargo e o servidor.

Perseguino (2011) desenvolveu um estudo tendo como objeto a gestão por competências em universidades, observando fatores que possam intervir no processo de implementação do modelo de gestão novo, segundo a autora está surgindo um novo perfil de profissional, baseado em competências. Neste contexto a tecnologia se destaca pelo importante papel de integrar os subsistemas de gestão de pessoas.

Lima e Silva (2015) tiveram como objetivo em sua pesquisa identificar os fatores importantes para o desenvolvimento de competências coletivas dos servidores da área de gestão de pessoas da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). A falta de uma unidade de equipe é um fator limitante no desenvolvimento de competências coletivas em decorrência da fragmentação das atividades e da falta de integração entre as coordenações.

Leal (2014) realizou a pesquisa entre o secretariado da UFSC, os resultados apontam para um aproveitamento inadequado dos secretários-executivos, a autora sugere uma reestruturação da gestão de pessoal e o desenvolvimento das aptidões dos colaboradores.

Duarte, Ferreira e Lopes (2009) buscaram em sua pesquisa verificar a aplicabilidade dos novos modelos de gestão, como base em competências, em instituições públicas, entre os técnicos-administrativos da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Concluiu-se que o modelo apoia iniciativas de desenvolvimento e capacitação, cumprindo exigências do Ministério da Educação (MEC); obedecendo a determinações legais com relação a planos de carreira, sendo considerada uma importante ferramenta.

Duas publicações se referem ao poder judiciário (SANTOS; SÁ, 2012, 2009), serão apresentadas adiante, a primeira teve uma abordagem voltada para verificar a relação entre as competências organizacionais e individuais e a segunda traz uma análise entre os discursos do programa de gestão de pessoas e sua aplicação na prática.

A pesquisa de Santos (2012) teve como objetivo testar a correlação empírica entre as competências organizacionais e individuais, na esfera judicial. Foi concluído que as competências organizacionais são estrategicamente importantes para o alcance dos objetivos organizacionais, quanto à importância das competências individuais ela é explicada a partir de variáveis organizacionais como fixação das competências organizacionais nos indivíduos. A relação entre as duas foi classificada como complexa.

Sá (2009) avaliou o discurso oficial do programa de gestão de pessoal da justiça de Pernambuco (Primeiro grau) durante o ano 2006. Os resultados foram contraditórios, pois apesar da proposta ser de valorização e desenvolvimento das aptidões dos servidores na prática ocorre uma sobrecarga de atividades e uma crescente de novas e complexas demandas, sem que ocorra mudança na estrutura organizacional.

Souza Camões (2013) objetivou analisar o processo de implementação da nova Política nacional de pessoas relacionando-o às características da Política e demonstrando-o a partir dos fatores intervenientes. Foi concluído que os fatores políticos como núcleo do problema para o processo, além de questões contingenciais, estruturais e de relações interpessoais entre outros.

Vieira (2014) se propôs a analisar os planos de carreira sob a perspectiva da gestão por competências, na esfera pública. Concluiu que a Administração pública pode potencializar tanto as ações de melhoria da eficiência na esfera pública, quanto ser favorável às aspirações do funcionalismo público por melhores carreiras administrativas.

O trabalho de Perazzo (2013) foi desenvolvido no Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) com o objetivo de analisar o aproveitamento do potencial humano nas esferas públicas, pós-edição do decreto nº 5.707/2006, os resultados mostraram aspectos importantes como métodos informais indispensáveis a praticas de estratégias articuladas, quanto à gestão de competências.

A pesquisa de Capuano (2015) teve como fundamento analisar quais as experiências que a gestão por competências em outros países pode trazer para o Brasil. Concluiu que o molde atual dos concursos públicos não admite uma avaliação plena das competências do candidato concorrente ao cargo e não admite a escolha de perfis para exercer funções executivas e gerenciais. Apesar de ressaltar o proposito democrático deste respaldado pela transparência e confiabilidade do processo seletivo.

A pesquisa de Fevorini, Silva, Crepaldi (2014) buscou compreender de forma mais profunda a adoção da gestão por competências em órgãos públicos. Concluiu-se que as organizações formularam soluções a fim de promover a gestão por competências em seus

Sistemas de Gestão de Pessoal, moldando os processos que podem se desenvolver de maneira a trazer benefícios para a prestação dos serviços públicos.

Silva, Melo e Torres (2013) buscaram analisar como está sendo discutida a articulação da gestão por competências com a Administração pública. Como resultado observou-se avanços no que se refere aos investimentos em capacitação e desenvolvimento de aptidões individuais, constatou-se que ainda a muito que melhorar no que tange ao modelo, no setor público novas iniciativas devem ser postas em prática e obstáculos culturais precisam deixar de existir.

Brandão et al (2007) realizou a pesquisa entre os funcionários do Banco do Brasil sobre qual a percepção destes sobre a integração da gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. A nova ferramenta foi bem avaliada pelos colaboradores que a consideraram participativa e democrática.

As pesquisas analisadas neste tópico foram realizadas nos mais diversos órgãos públicos e demonstram o contexto organizacional em que foi implementado o modelo de gestão por competências. Foram identificadas várias barreiras: políticas, institucionais e culturais, nos discursos dos autores são observáveis que estes empecilhos atrapalham o cumprimento das diretrizes da política de gestão de pessoal e com isso o alcance da efetividade.

4.2 Esfera do poder executivo

As nove publicações estão relacionadas ao poder executivo em todas as esferas e estas foram realizadas sobre diversas perspectivas sobre a matéria gestão por competências inserida no contexto da gestão pública.

A pesquisa de Amaral (2013) teve como objetivo identificar os determinantes da implementação da gestão por competências no Ministério da Educação (MEC), com os resultados do estudo foi possível identificar as facilidades, barreiras e desafios da gestão por competências bem como as mudanças decorrentes dessa implementação.

Dias (2013) elaborou um estudo sobre a gestão por competências dentro da proposta do segundo “choque de gestão”, segundo o autor este modelo de gerir pessoas surgiu, no Estado de Minas Gerais, da necessidade de inovar quanto à mensuração do desempenho individual. Os principais problemas identificados pelo autor estão relacionados a questões legais, as quais reduzem as transformações do campo de gestão de pessoas na Administração

pública. O recrutamento e carreiras sofreram limitações com o advento da gestão por competências, restringindo seu potencial, mesmo com esses problemas a avaliação de desempenho bem como as práticas relacionadas à gestão por competências no Estado de Minas Gerais foram positivas.

Pessin (2013) teve como objetivo analisar a relevância do empreendedorismo na esfera pública nacional, a partir da avaliação de ações na área de gestão de pessoas no que se refere à gestão por competências, o estudo foi realizado na prefeitura municipal de Curitiba (PMC). Os resultados demonstram que a PMC passou por um conjunto de transformações estratégicas em sua gestão, dentre elas a forma de se gerir pessoas por meio de suas competências, embora esta seja uma maneira de inovar na gestão pública, ela não é entendida pelos gestores e técnicos municipais de forma ampla. Conclui-se que o molde de gestão adotado pela PMC ainda possui aspectos mistos entre os modelos burocrático, gerencial e empreendedor.

Santana (2015) O trabalho teve como base Investigar como ocorreu o processo de criação e institucionalização da gestão por competências no Ministério da Saúde e analisou o nível de implementação do processo na Subsecretaria de Assuntos Administrativos-SAA. Os resultados apontam que o projeto tem problemas sobre diversos aspectos institucionais, políticos e conjunturais. Concluiu-se que ainda há muito a ser feito para o pleno alcance de seus objetivos.

Andrade (2012) Com base na percepção dos servidores lotados nas unidades da Advocacia-Geral da União (AGU) localizadas no estado de Pernambuco, esta pesquisa se propôs a investigar qual a contribuição dos eventos de aprendizagem ofertados pela Escola da AGU. Quanto à efetividade, verificou-se que os conteúdos abordados propiciaram boa contribuição para a melhoria do desempenho no trabalho, pois, muitas vezes, permitiram a realização de conexões com a atividade profissional desenvolvida; embora, apenas algumas vezes, estimularam a criatividade dos servidores no trabalho.

O trabalho de Abate (2014) buscou descrever o processo do sistema meritocrático de responsabilização bem como a avaliação de desempenho da Secretaria de Educação de Minas Gerais, inicialmente a partir dos processos da avaliação de desempenho e avaliação especial de desempenho. Os resultados mostram que a consolidação do modelo deve ir além das técnicas e procedimentos legais adotados, foi proposto aos gestores de pessoas vinculados à secretaria de educação de Minas Gerais cursos a distância, bem como um estudo aprofundado acerca da matéria competências.

Moraes, Borges-Andrade e Queiroga (2011) realizaram uma pesquisa na esfera do executivo municipal, o artigo descreve a formulação de um instrumento de medida para a análise das competências de gestores municipais e seu secretariado, a análise fatorial validou o instrumento bem como sua estruturação empírica correlata a teoria.

O trabalho de Martins (2011) realizado na esfera estadual do poder executivo teve como objetivo analisar, conforme os colaboradores, os impactos percebidos diante das mudanças organizacionais na Secretaria de Administração e Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte a partir da implementação de uma gestão de pessoas baseada em Competências. Os resultados deste trabalho demonstram que houve avanços sobre diversos aspectos e ao encontro do pensamento de alguns autores que consideram difíceis reformas estruturais em organizações públicas, em razão de serem meios muito institucionalizados.

Menezes (2009) tem como objetivo geral compreender e proporcionar uma maior visibilidade ao trabalho ao processo de formação do agente comunitário de saúde, no programa saúde da família de Aracaju. Os resultados empíricos comprovam a necessidade de uma ação de formação de agentes comunitários de saúde diferente da proposta pelo ministério da Saúde.

As pesquisas deste tópico dizem respeito à aplicação da gestão por competências nos órgãos da esfera do poder executivo dos entes federativos, vários problemas foram identificados na implementação do modelo de gestão por competências o que causou prejuízos à efetividade a nova política de gestão de pessoal.

4.3 Poder Fazer

Dentre as publicações feitas dentro do poder executivo foram identificados apenas quatro abordagens que descrevem aspectos da dimensão “Poder Fazer” (AMARAL; SANTANA; MARTINS; MENEZES, 2013, 2015, 2011, 2009). Os trabalhos que foram analisados dentro do contexto dos órgãos da administração direta dos entes federados, sob a percepção dos colaboradores buscando compreender o que as reformas do Estado representaram de impacto dentro do ambiente organizacional, sob a perspectiva do “poder fazer”.

Quatro das nove publicações que tratam do tema competências na esfera do poder executivo demonstram que existem diversas barreiras organizacionais dentro dos contextos

específicos que impedem o devido aproveitamento das competências individuais desenvolvidas pelos colaboradores, conforme descreve (PANTOJA, 2013).

O “Poder Fazer” é compreendido como a capacidade de aproveitar plenamente as competências individuais dentro do contexto organizacional, diante disso fica claro que as organizações precisam estimular atitudes proativas, inovadoras e dar mais autonomia para que os indivíduos possam colocar em prática suas qualificações.

Segundo Martins (2011) o modelo de gestão de pessoas baseado em competências busca distribuir o poder organizacional horizontalmente, desenvolvendo o conceito de “empoderamento”, o qual delega responsabilidades aos colaboradores, mas também cobra bons resultados destes. Em um ambiente organizacional as pessoas são consideradas essências, pois elas inovam, transmitem conhecimentos e resolvem situações complexas, contudo a dimensão “Poder fazer” exige uma maior flexibilidade da estrutura organizacional para o efetivo desempenho individual e como consequência o alcance dos objetivos organizacionais.

A proposta de estudo da dimensão “Poder fazer” busca dar suporte a mudanças estruturais, na esfera pública, necessárias para potencializar o aproveitamento das aptidões dos servidores. Os modelos antigos antes baseados eram na natureza dos cargos, agora o papel dos indivíduos nas organizações deve ser baseado em suas qualificações (ZERAFIAN, 2001).

A dimensão organizacional é de extrema relevância, pois as aptidões individuais para serem aproveitadas adequadamente necessitam de uma estrutura organizacional com capacidade para receber tais competências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho produzido contribui para mostrar os avanços relativos às produções científicas sobre a gestão por competências na esfera pública ampliando o número de publicações mapeadas, identificadas e analisadas.

Foi percebido que a maioria dos autores trata do assunto competências na esfera individual enquanto alguns trabalhos enfocam à organizacional, poucas publicações enfocam diretamente o poder executivo, federal, estadual ou municipal.

O poder fazer é um novo discurso que enfatiza a necessidade das organizações públicas adequarem suas estruturas para receberem as competências individuais de seus colaboradores. A pesquisa indica que existe uma lacuna teórica acerca desta abordagem, por

isso é necessário ampliar o estudo desta nova dimensão com o intuito de corrigir distorções e trazer uma nova perspectiva de avanços organizacionais para a Administração pública.

Os trabalhos analisados demonstram em sua maioria as deficiências da implementação do modelo de gestão por competências ficando evidente a necessidade de corrigir as distorções que impedem a efetividade da política de pessoal adotada. O setor público por natureza tem dificuldades para flexibilizar as estruturas organizacionais o que dificulta o aproveitamento das competências desenvolvidas pelos servidores públicos.

Para futuras pesquisas algumas sugestões são indicadas como: o uso de outros bancos de dados, bem como verificar as contribuições da dimensão “Poder Fazer” dentro de outras esferas, legislativo e judiciário.

SKILLS MANAGEMENT: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS AN OVERVIEW FOR ORGANIZATIONAL DIMENSION, IN POWER BALL EXECUTIVE 2006/2016

ABSTRACT

The state's role has been transformed with the passage of time, the society's dissatisfaction services inefficiently and charges for better results contributed to public administration to restructure, from the adoption of the management model. In 2006, was a change in the civil service profile, building on the competency management that came to be used as a model for training and the development of civil servants. The purpose of this study is: to survey the literature production about competency management executive in the public sphere, between 2006 and 2016 identifying that focus on the organizational dimension (Can do). The methodology emerged from the bibliometric analysis to address scientific productions concerning the matter. Three bases of surveys gather scientific productions were chosen. Twenty-four publications have been identified, these indicate that nine study the matter within the executive branch, and four approaches the effective relationship between people development policy and the ability of organizations are able to receive these, and was identified the difficulty of harnessing the skills of employees due organizational barriers. It is concluded that most authors deals with the subject skills in the individual sphere while some works focus on the organizational, few publications directly focus on the executive power, federal, state or municipal. Research indicates that there is a theoretical gap about this approach.

KEYWORDS: Public Management. People management. Competency management.

REFERENCIAS

ARAÚJO JUNIOR, J. A.; MARINS I. **Gestão por competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a partir do Decreto nº 5.707/2006.** Revista Gestão.Org, v. 12, n. 2, p 153-162, Pernambuco, 2014.

AMARAL, C. A. **Gestão por competências no ministério da educação: um estudo de caso à luz da inovação em serviços.** Tese de mestrado. Brasília, 2013.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho.** Revista RAE, FGV, v. 41, nº 1, jan./mar. 2001.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 de fev. de 2006.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo-SP. Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras.** São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Alinhando estratégias e competências.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.44, n.1- jan-mar, 2004.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, Edição Especial, 2001.

FREITAS, A. M. R.; MARTINS, S.; REIS, C. Z. T. **Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior.** SEMEAD, 2009.

MARTINS, I. **Gestão por competências em organizações públicas: o processo de transformação organizacional e seus impactos junto aos servidores na secretária estadual de administração e recursos humanos (SEARH/RN).** Tese de Mestrado. Natal, 2011.

MARTINS, I.; TINOCO, D. S. **Competência no serviço público: programa educacional de desenvolvimento de competências profissionais e seu impacto na percepção de servidores públicos estaduais do rio grande do norte.** Holos (Natal. Online), 2015.

MUGNAINI, Rogério. **A bibliometria na exploração de base de dados: a importância da Linguística.** Transformação, Campinas, jan./abr. 2003.

PANTOJA M. J. Palestra: **Gestão por Competências na Esfera Pública.** Sétimo Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2013.

SANTOS, F. A. S. **Articulação entre competências organizacionais e individuais em um órgão do poder judiciário.** Tese de mestrado. Brasília, 2012.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma Nova Lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.