



## A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO - UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Rodrigo Boeing Althof <sup>1</sup>;  
Patrícia de Sá Freire <sup>2</sup>;

**Abstract:** Competency management in public service has gained prominence as a strategy to improve service efficiency and quality. Adapted from the private sector, it aims to align individual competencies with organizational needs. This study reviewed the implementation of this management approach, analyzing practices, challenges, and perspectives across various contexts. Challenges include cultural resistance, lack of support from top management, and bureaucratic structures. Common practices involve competency mapping, selection, and continuous training. The conclusion is that competency management can enhance public services when supported by cultural changes, top management backing, and ongoing capacity building.

**Keywords:** *competency management; public service; public administration.*

**Resumo:** A gestão por competências no serviço público vem se destacando como estratégia para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços. Adaptada do setor privado, visa alinhar competências individuais às necessidades organizacionais. Este estudo revisou a implementação dessa gestão, analisando práticas, desafios e perspectivas em diversos contextos. Os desafios incluem resistência cultural, falta de suporte da alta gestão e estruturas burocráticas. As práticas mais comuns envolvem mapeamento de competências, seleção e treinamento contínuo. Conclui-se que a gestão por competências pode melhorar os serviços públicos quando apoiada por mudanças culturais, suporte da alta gestão e capacitação contínua.

**Palavras-chave:** *gestão por competências; serviço público; administração pública.*

**Resumen:** La gestión por competencias en el servicio público ha ganado protagonismo como una estrategia para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. Adaptada del sector privado, tiene como objetivo alinear las competencias individuales con las necesidades organizacionales. Este estudio revisó la implementación de este enfoque de gestión, analizando prácticas, desafíos y perspectivas en varios contextos. Los desafíos incluyen la resistencia cultural, la falta de apoyo de la alta gerencia y las estructuras burocráticas. Las prácticas comunes incluyen el mapeo de competencias, la selección y la capacitación continua. La conclusión es que la gestión por competencias puede mejorar los servicios públicos cuando se apoya en cambios culturales, el respaldo de la alta gerencia y una capacitación continua.

**Palabras clave:** *gestión por competencias; servicio público; administración pública.*

---

<sup>1</sup> EGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6228-5625>. e-mail: [eng.rodriagoalthoff@gmail.com](mailto:eng.rodriagoalthoff@gmail.com)

<sup>2</sup> EGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>. e-mail: [patriciadessaefreire@gmail.com](mailto:patriciadessaefreire@gmail.com)



**ciKi** Congreso de innovación y gestión del conocimiento

11 y 12 de noviembre 2024

UTPL

EGC

Organización  
Universitaria  
Internacional

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão por competência no serviço público é uma abordagem que ganhou destaque nas últimas décadas, adaptada originalmente do setor privado para atender às necessidades do setor público. Surgiu como uma resposta à crescente demanda por eficiência e eficácia no gerenciamento de recursos humanos, especialmente no contexto de reformas administrativas orientadas por modelos de nova gestão pública (Horton, 2000).

Este modelo visa alinhar as competências individuais com as necessidades organizacionais, promovendo assim melhorias no desempenho e na prestação de serviços públicos (Reinhardt & North, 2003).

Entre os autores mais contemporâneos Araújo *et al.* (2022) propõem um modelo integrado que relaciona os fatores que interferem na implementação da gestão por competências no setor público brasileiro, destacando a importância do suporte da alta gestão e da capacitação contínua dos servidores. Silva *et al.* (2021) também discutem os desafios e perspectivas na implantação da gestão por competências em instituições de ensino superior públicas, corroborando com outros autores como Gupta *et al.* (2018) e Wong (2020) que destacam a necessidade de mudança cultural e de critérios claros para a seleção e alocação de pessoal.

Apesar da crescente importância do serviço público, poucos estudos abordam a pertinência da gestão por competências neste seguimento. Deste modo, o propósito deste estudo tem como objetivo avaliar a gestão por competências no serviço público, analisando as práticas de implementação e identificando os desafios e perspectivas no contexto das organizações públicas.

A metodologia utilizada consiste em uma revisão integrativa da literatura, que permite verificar e consolidar o conhecimento disponível sobre o tema. Serão analisados estudos empíricos e teóricos que descrevem os desafios e as práticas de gestão por competência em diferentes contextos e países, com o objetivo de fornecer uma visão abrangente dos resultados alcançados e das melhores práticas identificadas.

Espera-se que os resultados contribuam para o aprimoramento das políticas de gestão de recursos humanos no setor público, promovendo maior eficiência e qualidade na prestação de serviços à sociedade.

O artigo é composto de cinco partes, iniciando com esta introdução. Em seguida são apresentados a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar



o objetivo do estudo. Posteriormente é descrita a apresentação e análise dos resultados. Em seguida, são apresentadas as considerações finais do estudo. Por fim, são listadas as referências.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com as transformações no mundo do trabalho, novas formas de gerir pessoas surgem. Dutra (2002) define um modelo de gestão como uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade. Assim, enquanto modelos tradicionais baseados na administração científica viam as pessoas apenas como executoras de funções, os modelos de gestão estratégica focam nas competências e perfis profissionais necessários (Schikmann, 2010).

As carreiras atuais são profundamente impactadas por mudanças globais, como avanços tecnológicos, digitalização e automação, que transformam a natureza do trabalho e promovem mudanças estruturais no mercado de trabalho. Isso leva ao desaparecimento de profissões antigas e ao surgimento de novas, exigindo que os indivíduos aprendam novas habilidades rapidamente para se manterem competitivos (Arntz *et al.* 2016; Hirschi, 2018).

Na administração pública, os agentes públicos são essenciais para atingir os propósitos institucionais, devendo possuir e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes para garantir serviços de qualidade (Enap, 2015; Marques, 2015).

Diante destas transformações, os servidores públicos atuam como agentes livres, adaptando-se às complexidades do setor público e influenciando suas carreiras por meio de interações constantes, mesmo sem controle total (Uhl-Bien & Arena, 2018).

A gestão por competências surgiu como uma resposta às novas demandas de estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reconstrução, competências essenciais e reinvenção de diversos setores. Segundo Fleury (2002), as competências definem a competitividade das empresas, pois certas oportunidades só podem ser aproveitadas através da busca, internalização e desenvolvimento das diferentes competências das pessoas, em um processo integrativo orientado para os benefícios do cliente externo.

O conceito de gestão de competências apoia a evolução do papel da área de Gestão de Pessoas nas organizações. O desafio atual das organizações é agregar valor às suas atividades e transformar as pessoas no seu diferencial competitivo, gerindo com as pessoas e não apenas das pessoas, reconhecendo-as como seres humanos dotados de habilidades e competências diversas (Girardi & Dalmau, 2012).



Gerir pessoas e competências humanas é uma questão estratégica para as empresas. Essa atividade não pode ser limitada a apenas um órgão da empresa, pois a gestão de competências e talentos deve ser um esforço integrado em toda a organização (Chiavenato, 2014).

Estudos como o de Araújo *et al.* (2022) mostram que a gestão por competências contribui significativamente para o aumento da eficiência e qualidade dos serviços prestados. Além disso, ela promove o alinhamento estratégico entre as competências individuais dos servidores e as necessidades organizacionais, resultando em uma melhor execução das políticas públicas e um atendimento mais eficaz às demandas da sociedade.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo foi conduzido por meio de uma revisão integrativa da literatura, buscando identificar os aspectos da gestão por competência no âmbito do serviço público.

A busca foi realizada em junho de 2024, utilizando-se a estratégia de busca descrita na tabela 1, nas bases de dados: *Scopus*, por ser a maior base de dados internacional; *Web of Science* (WOS), por ser uma base interdisciplinar.

Tabela 1 – Estratégia de busca

Base de dados	String de pesquisa	Total de Estudos
<i>Scopus</i>	TITLE-ABS-KEY (((“Competency management”) OR (“Competency-based management”) AND (“Public sector”) OR (“Public administration”) OR (“public service”) OR (“government service”)))	05
WOS	(((ALL=(“competency management”)) AND ((ALL=(Public sector)) OR ALL=(Public administration)) OR ALL=(Public service)) OR ALL=(government service))	06
Total		11

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Para o gerenciamento das referências foi utilizado o software VOSviewer. Inicialmente foi realizada a remoção dos documentos duplicados, assim, dos 11 estudos inicialmente levantados foi removido 01, restando 10 estudos para a análise inicial.

Para estes 10 estudos foi realizado a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, onde foram aplicados os critérios de inclusão e de exclusão com apoio da planilha matriz de síntese.



Como critérios de inclusão foram definidos os seguintes: tratar de gestão por competências no serviço público considerando o contexto dos seus desafios, modelos, práticas e estudo de casos. Como critérios de exclusão foram adotados: estudos que não relacionam a análise da gestão por competências no serviço público, e estudos que não tenham foco direto na abordagem no serviço público, ou que não abordem diretamente o tema de gestão por competências na evolução do papel da área de Gestão de Pessoas nas organizações.

Desta forma, um artigo sobre gestão por competência para melhoria das práticas de contratação pública foi excluído, restando um total de 09 artigos, que foram lidos na íntegra. Em seguida, os textos completos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin, que organiza os dados em categorias temáticas, resultando em 3 categorias e 12 subcategorias. Com base nisso, foram realizadas a descrição, análise e discussão dos dados, conforme apresentado na próxima seção.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo por base os procedimentos metodológicos, foram selecionados 09 artigos, e nestes pode-se avaliar como o constructo Gestão por Competências é compreendido por diversos autores quando se consideram o contexto da administração pública, conforme destacado no Quadro 1 a seguir. Os estudos apresentados no Quadro 1 têm como foco principal analisar e compreender a implementação da gestão por competências no setor público.

Quadro 1 – Abordagem dos estudos selecionados.

<b>Autores / Ano</b>	<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Principais desafios</b>	<b>Práticas de gestão por competências</b>	<b>Principais conclusões e contribuições</b>
Araújo, M. L., Menezes, P.P.M., & Demo, G. (2022)	Propor um modelo integrado que relacione os fatores que interferem na implementação da gestão por competências no setor público brasileiro.	Fatores organizacionais e departamentais que interferem na implementação. Suporte insuficiente da alta gestão. Resistência cultural.	Desenvolvimento de um modelo integrado. Fortalecimento da unidade de RH. Uso de ferramentas de avaliação.	O papel estratégico da unidade de RH é essencial para induzir a implementação da gestão por competências. O estudo identificou a necessidade de ferramentas de avaliação para melhorar a implementação.
Rodrigues, F.C., Souza Júnior, C.V.N., & Almeida,	Mapear e analisar as competências dos servidores da área de segurança da	Resistência cultural. Falta de apoio da alta administração.	Mapeamento e refinamento de competências através de pesquisa	A situação das competências mapeadas não foi positiva, indicando um conjunto de



A.N. (2022)	Universidade de Brasília (UnB).	Falta de alinhamento das competências mapeadas com as necessidades reais do setor de segurança universitária.	documental e grupos focais.  Uso de survey e análise de cluster para avaliação das competências.	competências importantes, mas não dominadas pela equipe de segurança da UnB.  O estudo destaca a necessidade de capacitação e treinamento continuado para suprir as lacunas identificadas.
Page, E.C., Hood, C., & Lodge, M. (2005)	Avaliar se a gestão por competências é uma moda passageira ou um reflexo de mudanças mais amplas nas burocracias.	Reorganização sem mudanças substanciais (radicais).  Resistência cultural e organizacional.  Necessidade de alinhamento com agendas políticas locais.	Implementação de modelos de competências para alinhar com objetivos organizacionais.  Integração de competências comportamentais.  Uso de novas terminologias de gestão.	Nos EUA, os modelos de competências têm um papel importante na profissionalização e na integração de reformas administrativas.  Na Europa, tende a ser mais uma reformulação de termos, sem grandes mudanças substanciais.
Rekašienė, R., & Sudnickas, T. (2014)	Apresentar os fatores e circunstâncias para a implementação do modelo de competências na administração pública lituana.	Falta de uma única estrutura de requisitos.  Inconsistências nos requisitos de formação e experiência.  Necessidade de um sistema uniforme de competências.	Implementação de um modelo de competências.  Criação de metodologias para aplicação de competências.  Uso de modelos de competências em diversas áreas de gestão de recursos humanos	A implementação gradual de modelos de competências pode levar a uma transição bem-sucedida da gestão tradicional para a gestão baseada em competências.  O modelo de competências deve ser central na gestão de recursos humanos.
Silva, P.A., Cavalcante, S.M.A., Silva, P.A., & Silva, M.R.R. (2021)	Compreender os desafios e as perspectivas no processo de implantação da gestão por competências em uma instituição de ensino superior pública.	Ambiente complexo; necessidade de mudança na cultura organizacional referente aos costumes políticos.  Rigidez na estrutura.  Necessidade de motivar servidores a se capacitarem.	Seleção objetiva baseada em competências.  Mapeamento de competências.  Motivação e capacitação de servidores	Identificou-se a necessidade de regulamentação de maneiras mais objetivas de seleção de pessoas e mapeamento de competências.  Propõe-se ações para motivar os servidores a se capacitarem.
Sena, G.A., Cunha, N.R.S., Emmendoerfer, M.L., & Moura, L.R.C.	Analisar a gestão por competências na administração pública brasileira, focando na Justiça	Resistência cultural.  Falta de suporte da alta gestão.  Fragmentação na	Seleção baseada em competências.  Desenvolvimento de planos de	A gestão por competências pode melhorar a qualidade do serviço público e a eficiência estatal, mas



(2022)	Eleitoral.	implementação do modelo de gestão por competências.	treinamento. Definição de critérios de compensação. Nomeação e designação para cargos comissionados. Gestão de carreiras.	enfrenta barreiras culturais e políticas. Destaca-se a importância de estratégias de mudança cultural e da implementação de um modelo integrado de gestão por competências.
Andrade, C.R. & Ckagnazaroff, I.B. (2018)	Compreender como ocorreram a seleção e o monitoramento dos resultados de servidores designados como empreendedores públicos.	Dificuldade de mensuração das entregas. Atuação desalinhada da estratégia de governo. Instrumentos de monitoramento ineficazes.	Seleção baseada em competências. Monitoramento contínuo dos resultados. Uso de questionários e entrevistas para avaliação.	O modelo de competências para a seleção atende às expectativas dos dirigentes e candidatos, mas os instrumentos de monitoramento enfrentam problemas de gestão. Sugere-se a revisão dos instrumentos de monitoramento para melhor alinhamento com as estratégias governamentais.
Moraes, V.V., Borges-Andrade, J.E., & Queiroga, F. (2011)	Relatar a construção de um instrumento de medida para diagnóstico de competências de prefeitos(as) e secretários(as) municipais.	Lacuna de estudos teóricos ou empíricos no nível estadual e municipal. Dificuldades no acesso às equipes dirigentes municipais. Diversidade socioeconômica dos municípios brasileiros.	Desenvolvimento de instrumentos de medida específicos. Realização de entrevistas semiestruturadas com prefeitos e secretários municipais. Análise de conteúdo categorial temática das entrevistas. Validação estatística dos questionários.	Indicadores obtidos por meio de entrevistas e validação com uma amostra de 455 sujeitos apontam a importância de um diagnóstico de competências eficaz. O estudo contribui para a criação de instrumentos de avaliação eficazes.
Souza, S., Souza, I.M., & Leal, F.G. (2022)	Analisar o quadro de pessoal do cargo de secretário executivo adequado às necessidades da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no contexto da gestão por competências.	Resistência cultural; falta de critérios claros para alocação de pessoal. Ausência de planejamento estratégico para lotação e movimentação dos secretários executivos.	Avaliação contínua do quadro de pessoal. Planejamento de pessoal com base nas necessidades institucionais. Implementação de gestão por competências para	A gestão por competências é oportuna e necessária na UFSC. Propostas de ações para aprimorar a gestão dos secretários executivos, incluindo critérios mais claros para alocação e movimentação de pessoal.



			secretários executivos.	Reconhecimento da necessidade de mais secretários executivos nas unidades-chave.
--	--	--	-------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os objetivos das pesquisas variam, mas todos convergem para a necessidade de avaliar e melhorar a gestão por competências no setor público. Araújo, Menezes e Demo (2022) propõem um modelo integrado que relaciona os fatores que interferem na implementação da gestão por competências, enquanto Rodrigues, Souza Júnior e Almeida (2022) focam no mapeamento e análise das competências dos servidores da área de segurança. Por outro lado, Page, Hood e Lodge (2005) avaliam se a gestão por competências é uma moda passageira ou um reflexo de mudanças mais amplas nas burocracias.

Os desafios mais recorrentes incluem resistência cultural e organizacional, falta de apoio da alta gestão, e inconsistências nos requisitos de formação e experiência. Araújo, Menezes e Demo (2022) identificaram fatores organizacionais e departamentais como principais barreiras, enquanto Rodrigues, Souza Júnior e Almeida (2022) destacaram a resistência cultural e a falta de apoio da alta administração. Page, Hood e Lodge (2005) apontaram a necessidade de alinhamento com agendas políticas locais como um desafio significativo.

As práticas de gestão por competências variam, mas geralmente incluem o desenvolvimento e implementação de modelos de competências, mapeamento e refinamento de competências, capacitação contínua, e o uso de ferramentas de avaliação e monitoramento. Araújo, Menezes e Demo (2022) sugerem o desenvolvimento de um modelo integrado e o uso de ferramentas de avaliação, enquanto Rodrigues, Souza Júnior e Almeida (2022) enfatizam o mapeamento e refinamento de competências através de pesquisa documental e grupos focais.

Page, Hood e Lodge (2005) destacam que, enquanto o setor privado foca na adaptação rápida e inovação contínua, o setor público enfrenta desafios estruturais e culturais mais rígidos. No setor público, a implementação da gestão por competências deve considerar a necessidade de alinhar as competências dos servidores com agendas políticas locais e reformas administrativas, o que muitas vezes implica em uma resistência cultural significativa e mudanças organizacionais profundas.

Os estudos brasileiros analisados focam principalmente na implementação e nos desafios da gestão por competências dentro do contexto específico das instituições públicas brasileiras.





Os estudos internacionais fornecem uma perspectiva mais ampla sobre a gestão por competências, frequentemente destacando a adaptação de modelos globais e a integração de competências comportamentais.

A análise dos estudos selecionados sobre gestão por competências no setor público revelou padrões consistentes em termos de objetivos, desafios, práticas e avaliações. Os estudos abordam desde a proposição de modelos integrados até análises de casos específicos em instituições públicas.

Apresentamos a seguir o quadro 02 resumindo os principais aspectos encontrados nos estudos.

Quadro 2 – Análise qualitativa

<b>Categoria</b>	<b>SubCategorias</b>	<b>Descrição</b>
Desafios recorrentes	Resistência cultural.	A resistência à mudança é um dos desafios mais citados. A cultura organizacional muitas vezes não está preparada para adotar novas práticas de gestão.
	Falta de suporte da alta gestão.	A ausência de apoio da alta administração dificulta a implementação de novas práticas de gestão por competências.
	Estrutural e burocrática.	As estruturas organizacionais rígidas e burocráticas impedem a flexibilidade necessária para implementar a gestão por competências.
	Dificuldade de alinhamento com necessidades reais.	Há uma dificuldade em alinhar as competências mapeadas com as necessidades reais das organizações públicas.
Práticas de gestão por competências	Mapeamento de competências.	Identificação e documentação das competências necessárias para os cargos.
	Seleção baseada em competências.	Utilização das competências como critério para a seleção de novos servidores.
	Desenvolvimento de planos de treinamento.	Criação de programas de capacitação para desenvolver as competências identificadas.
	Avaliação contínua.	Monitoramento contínuo das competências dos servidores para garantir que estejam alinhadas com as necessidades organizacionais.
Principais conclusões e contribuições	Necessidade de mudança cultural.	A mudança na cultura organizacional é essencial para a implementação bem-sucedida da gestão por competências.
	Papel estratégico do RH.	A unidade de Recursos Humanos deve assumir um papel estratégico na implementação e monitoramento da gestão por competências.
	Importância da capacitação	A formação contínua dos servidores é crucial para



	contínua.	manter as competências atualizadas.
	Necessidade de alinhamento estratégico.	As competências devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Fonte: Os Autores (2022).

A análise do quadro 02 revela que a implementação da gestão por competências no setor público é um processo complexo que enfrenta desafios significativos, principalmente culturais e estruturais. No entanto, quando bem atendido, pode levar a melhorias na eficiência e na qualidade dos serviços públicos. A chave para o sucesso parece estar no alinhamento estratégico, no apoio da alta gestão, na mudança cultural e na capacitação contínua dos servidores.

Comparando os estudos, observa-se uma consistência nos desafios enfrentados, principalmente relacionados à cultura organizacional e ao suporte da alta gestão. As práticas de gestão por competências variam, mas geralmente incluem mapeamento, seleção e desenvolvimento baseados em competências.

Segundo Uhl-Bien e Arena (2018), uma tendência emergente é a integração de tecnologias avançadas e inteligência artificial para o mapeamento e desenvolvimento de competências, o que pode transformar a maneira como os servidores públicos são treinados e avaliados. Além disso, a adaptabilidade organizacional e a liderança distribuída são apontadas como essenciais para enfrentar os desafios futuros, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e inovação dentro das instituições públicas.

A gestão por competências, tanto no setor público quanto na iniciativa privada, enfrenta desafios significativos, mas também oferece oportunidades para melhorias substanciais no desempenho e na eficiência organizacional. A principal diferença reside na natureza dos desafios e na abordagem para superá-los. Enquanto o setor público lida com questões estruturais e culturais mais rígidas, a iniciativa privada foca na adaptação rápida e na inovação contínua.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados deste estudo ressaltam a importância de uma gestão por competências bem estruturada para aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. A revisão integrativa da literatura mostrou que os desafios mais frequentes na implementação dessa gestão no setor público incluem resistência cultural, falta de suporte da alta gestão, estruturas rígidas e burocráticas, além de dificuldades de alinhamento com as reais necessidades organizacionais. As



**ciKi** Congreso de Innovación y  
gestión del conocimiento

11 y 12 de noviembre 2024

UTPL

EGC

Organización  
Universitaria  
Internacional

práticas mais comuns envolvem mapeamento de competências, seleção baseada em competências, desenvolvimento de planos de treinamento e avaliação contínua. Apesar dos desafios, a literatura sugere que a gestão por competências pode melhorar significativamente a qualidade dos serviços públicos, desde que haja mudanças culturais, apoio da alta gestão e capacitação contínua dos servidores.

Para enfrentar esses desafios, a literatura revisada propõe promover mudanças culturais, incentivar lideranças transformacionais e garantir o envolvimento da alta gestão desde o início do processo, demonstrando como a gestão por competências pode contribuir para alcançar objetivos estratégicos. Além disso, flexibilizar estruturas organizacionais e adotar modelos mais ágeis são essenciais para superar barreiras burocráticas. Análises periódicas das necessidades organizacionais e sistemas de feedback contínuo permitem ajustes nas competências conforme mudanças no ambiente interno e externo.

A capacitação contínua é fundamental, com programas adaptáveis às mudanças e ao uso de tecnologias educacionais avançadas. A implementação de ferramentas robustas de monitoramento e avaliação também é essencial para garantir a melhoria contínua. A conclusão reforça que uma gestão por competências bem integrada e estruturada pode superar barreiras culturais e organizacionais, melhorar o desenvolvimento das competências dos servidores e, assim, elevar a qualidade dos serviços públicos.

Além disso, a revisão revela a necessidade de mais pesquisas sobre a gestão por competências em contextos específicos, como segurança universitária e justiça eleitoral. Futuras pesquisas podem explorar o impacto de longo prazo dessa abordagem e investigar o uso de tecnologias avançadas para aprimorar a gestão de competências, especialmente em subsetores como saúde, educação e segurança.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, C. R., & Ckagnazaroff, I. B. (2018). Seleção e monitoramento de servidores designados como empreendedores públicos: Um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, 52 (1), 89-110.
- Araújo, M. L. de, Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in implementing competency-based management in the Brazilian public sector: An integrated model. *Sustainability*, 14(14755), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su142214755>



- Arntz, M., & Zierahn, U. (2016). O risco da automação para empregos em países da OCDE: Uma análise comparativa. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 189. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>
- Astoni-Sena, G., da Silveira-Cunha, N. R., Emmendoerfer, M. L., & Cunha-Moura, L. R. (2022). La gestión por competencias en la administración pública brasileña: un análisis de la justicia electoral. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 527–545. <https://doi.org/10.21830/19006586.834>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Barueri: Manole.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- ENAP. (2015). *Gestão estratégica de pessoas: Competências organizacionais e individuais e planos de carreira* (Módulo 2). Brasília: ENAP.
- Fleury, M. T. L. (Coord.). (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Girardi, D. M., & Dalmau, M. B. L. (2012). *Administração de recursos humanos I* (3.ª ed.) Departamento de Ciências da Administração.
- Gupta, V., Chopra, S., & Kakani, R. K. (2017). Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. *Journal of Asian Public Policy*, 11(1), 98–120. <https://doi.org/10.1080/17516234.2017.1353942>
- Horton, S. (2000). Gestão de competências no serviço público britânico. *International Journal of Public Sector Management*, 13, 354-368. <https://doi.org/10.1108/09513550010350508>
- Marques, F. (2015). *Gestão de pessoas: Fundamentos e tendências*. Brasília: DDG/ENAP.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
- Moraes, V. V., Borges-Andrade, J. E., & Queiroga, F. (2011). Construção e validação de medida para diagnóstico de competências de prefeitos (as) e secretários (as) municipais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1275-1297.



- Page, E. C., Hood, C., & Lodge, M. (2005). Conclusion: Is competency management a passing fad? *Public Administration*, 83(4), 853-860. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00480.x>
- Reinhardt, K., & North, K. (2003). Transparência e Transferência de Competências Individuais - Um Conceito de Gestão Integrativa de Competências. *J. Univers. Comput. Sci.*, 9, 1372-1380.
- Rekašienė, R., & Sudnickas, T. (2014). Competency models development and application prospects in Lithuanian civil service. *Public Policy and Administration*, 13(4), 590-600. <https://doi.org/10.13165/VPA-14-13-4-04>
- Rodrigues, F. C., Souza Júnior, C. V. N., & Almeida, A. N. (2022). Competency-based management in Brazilian public universities: A case study of the security area. *Journal of Public Administration*, 56(4), 123-140.
- Schikmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In Pantoja, M. J., Camões, M. R. de S., & Bergue, S. T. (Orgs.), *Gestão de pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público* (pp. 73-95). Brasília: ENAP.
- Silva, P. A., Cavalcante, S. M. A., Silva, P. A., & Silva, M. R. R. (2021). Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: Desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 173-202.
- Souza, S., Souza, I. M., & Leal, F. G. (2022). O quadro de pessoal do cargo de secretário executivo adequado às necessidades da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no contexto da gestão por competências. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(2), 101-126.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Liderança para adaptabilidade organizacional: Uma síntese teórica e estrutura integrativa. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114. <http://dx.doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>