

Área: Estratégia | Tema: Estratégia na Gestão Pública

**ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION ON COMPETENCY MANAGEMENT IN
PUBLIC ADMINISTRATION**

Filipe Venturini Bassan e Luciana Flores Battistella

RESUMO

O propósito deste estudo é realizar uma análise bibliométrica da produção científica sobre gestão por competências (GC) no setor público, no período de 2007 a 2017. Em nível nacional, realizou-se uma busca nos eventos da ANPAD, encontrando 110 artigos. Internacionalmente, optou-se pela busca na Web of Science, constatando 278 publicações. A justificativa do estudo recai sobre a escassez de pesquisas que tratam sobre GC na administração pública. Soma-se a isso, a obrigatoriedade legal (Decreto 5.707/2006) das organizações públicas federais adotarem as práticas de GC. Porém, passados mais de 12 anos, são poucas as instituições públicas que utilizam esse modelo. O estudo caracteriza-se como bibliométrico, descritivo e quantitativo. Os resultados são discutidos no texto e revelam que as produções nacionais e internacionais se coadunam, sendo que os anos de 2015, 2016 e 2017 tiveram os maiores números de registros. Nacionalmente, o autor com maior produção foi Anielson B. da Silva. O mais citado foi Hugo P. Brandão. O método predominante dos artigos é qualitativo e descritivo, com entrevistas para coletar e Análise de Conteúdo para analisar os dados. Internacionalmente, o País e o idioma que se destacaram foram os EUA e o inglês, respectivamente. O autor mais citado foi George A. Boyne e a organização que mais publicou foi The Bucharest University of Economic Studies.

Palavras-Chave: gestão por competências. análise bibliométrica.

ABSTRACT

The purpose of this study is to perform a bibliometric analysis of the scientific production on competency management (CG) in the public sector, from 2007 to 2017. At the national level, a search was conducted at ANPAD events, finding 110 articles. Internationally, we opted for the Web of Science search, recording 278 publications. The justification of the study falls on the scarcity of research that deals with the CG in the public administration. In addition to this, the legal obligation (Decree 5.707/2006) of federal public organizations to adopt CG practices. However, after more than 12 years, there are few public institutions that use this model. The study is characterized as bibliometric, descriptive and quantitative. The results are discussed in the text and show that national and international productions are in line, with 2015, 2016 and 2017 having the highest number of registrations. Nationally, the author with the highest production was Anielson B. da Silva. The most cited was Hugo P. Brandão. The predominant method of the articles is qualitative and descriptive, with interviews to collect and Content Analysis to analyze the data. Internationally, the country and the language that stood out were the US and English, respectively. The most cited author was George A. Boyne, and the organization he most published was The Bucharest University of Economic Studies.

Keywords: competency management. bibliometric analysis.

Eixo Temático: Estratégia na Gestão Pública

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION ON COMPETENCY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

RESUMO

O propósito deste estudo é realizar uma análise bibliométrica da produção científica sobre gestão por competências (GC) no setor público, no período de 2007 a 2017. Em nível nacional, realizou-se uma busca nos eventos da ANPAD, encontrando 110 artigos. Internacionalmente, optou-se pela busca na *Web of Science*, constatando 278 publicações. A justificativa do estudo recai sobre a escassez de pesquisas que tratam sobre GC na administração pública. Soma-se a isso, a obrigatoriedade legal (Decreto 5.707/2006) das organizações públicas federais adotarem as práticas de GC. Porém, passados mais de 12 anos, são poucas as instituições públicas que utilizam esse modelo. O estudo caracteriza-se como bibliométrico, descritivo e quantitativo. Os resultados são discutidos no texto e revelam que as produções nacionais e internacionais se coadunam, sendo que os anos de 2015, 2016 e 2017 tiveram os maiores números de registros. Nacionalmente, o autor com maior produção foi Anielson B. da Silva. O mais citado foi Hugo P. Brandão. O método predominante dos artigos é qualitativo e descritivo, com entrevistas para coletar e Análise de Conteúdo para analisar os dados. Internacionalmente, o País e o idioma que se destacaram foram os EUA e o inglês, respectivamente. O autor mais citado foi George A. Boyne e a organização que mais publicou foi *The Bucharest University of Economic Studies*.

Palavras-chave: gestão por competências. análise bibliométrica. administração pública.

ABSTRACT

The purpose of this study is to perform a bibliometric analysis of the scientific production on competency management (CG) in the public sector, from 2007 to 2017. At the national level, a search was conducted at ANPAD events, finding 110 articles. Internationally, we opted for the Web of Science search, recording 278 publications. The justification of the study falls on the scarcity of research that deals with the CG in the public administration. In addition to this, the legal obligation (Decree 5.707/2006) of federal public organizations to adopt CG practices. However, after more than 12 years, there are few public institutions that use this model. The study is characterized as bibliometric, descriptive and quantitative. The results are discussed in the text and show that national and international productions are in line, with 2015, 2016 and 2017 having the highest number of registrations. Nationally, the author with the highest production was Anielson B. da Silva. The most cited was Hugo P. Brandão. The predominant method of the articles is qualitative and descriptive, with interviews to collect and Content Analysis to analyze the data. Internationally, the country and the language that stood out were the US and English, respectively. The most cited author was George A. Boyne, and the organization he most published was The Bucharest University of Economic Studies.

Keywords: competency management. bibliometric analysis. public administration.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, a administração pública mundial sofreu reformas significativas, devido ao revés do modelo intervencionista de Estado, à globalização da economia, às pesadas críticas por ineficiências e à burocracia (GOLDFINCH e WALLIS, 2010). Essas reformas ficaram conhecidas, em vários lugares do mundo, como *New Public Management* (Nova Gestão Pública - NGP), que estabelecia a perspectiva gerencialista como forma de superar um modelo rígido, ineficiente e com excesso de procedimentos, chamado de Burocrático (SANO e ABRUCIO, 2008).

No Brasil, as reformas acompanharam, em muitos aspectos, a NGP, sendo implantadas, desde 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (SANO e ABRUCIO, 2008). Tais reformas mudaram o papel do Estado, que passou a regular e coordenar o desenvolvimento econômico e social, deixando de ser o responsável direto por esse desenvolvimento.

Ademais, desde o início dos anos 2000, o setor público brasileiro tem buscado ferramentas e tecnologias que foram sendo criadas e implementadas com êxito nas organizações privadas. Como exemplo, tem-se o Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard*, o Modelo de Excelência em Gestão Pública e a Gestão de Pessoas por Competências. Essa última, por sua vez, adotada por organizações de economia mista como o Banco do Brasil (PIRES et al., 2005; ARAUJO, 2011) e a Petrobrás (OCDE, 2010), por empresas públicas como a Caixa Econômica Federal (PIRES et al., 2005; ARAUJO, 2011) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (OCDE, 2010) e por autarquias como as Instituições Federais de Ensino Superior (ROMANO, 2016; LANDFELDT, 2016).

Dentro dessa perspectiva, a gestão de pessoas na administração pública começa a ter um enfoque mais estratégico, a fim de gerenciar o potencial humano, objetivando articular as competências profissionais dos servidores às necessidades e objetivos da organização (CAMÕES, 2013; DUTRA, 2017).

Dentre os modelos de gestão de pessoas, está um mais integrado, contemporâneo e voltado para a excelência: o de Gestão por Competências (GC), foco deste estudo. Tal modelo propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; CARBONE et al., 2009; PANTOJA et al., 2010; ARAUJO, 2011; McLAGAN, 1997).

Na esfera pública brasileira, a GC foi introduzida, formalmente, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), no sentido de transformar a gestão pública, no que tange às práticas de gestão de pessoas. A PNDP é uma política que fortalece o serviço público, uma vez que dá destaque ao desenvolvimento do servidor para que este aprimore a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Ao mesmo tempo, “como ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica das diferentes áreas de recursos humanos, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira” (OCDE, 2010, p. 135).

Observa-se, então, que a GC se tornou um referencial para a gestão de pessoas. No entanto, no âmbito público, Santos (2015) teoriza que a quantidade de pesquisas sobre GC fica muito aquém quando comparadas com as outras esferas e que as decorrências de sua aceitação ainda são bastante incipientes. Nesse sentido, a justificativa do estudo recai sobre a escassez de pesquisas que analisaram a GC na administração pública. Soma-se a isso, a obrigatoriedade legal (Decreto nº 5.707/2006) das organizações públicas federais adotarem as práticas de GC. Porém, passados mais de 12 anos da promulgação do referido Decreto, são poucas as instituições públicas que utilizam o modelo.

Desse modo, o escopo desta investigação é analisar, por meio da bibliometria, a produção científica acerca da GC no setor público, no período de 2007 a 2017. No contexto nacional, realizou-se uma busca nos Anais dos Eventos (3Es, EMA, EnADI, EnANPAD, EnAPG, EnEO, EnEPQ, EnGPR e Simpósios) promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Já em nível internacional, a pesquisa foi realizada no índice de citações *Web of Science (WoS)*.

A seguir, apresenta-se um arcabouço teórico sobre gestão por competências, perpassando tanto a perspectiva individual quanto a organizacional do termo. No capítulo 3, será evidenciado o método utilizado no estudo. No capítulo 4, serão apresentados e analisados os resultados. Por fim, no capítulo 5, serão realizadas as considerações finais.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA: CONCEITOS E REFLEXÕES

O atual desafio das organizações que almejam oferecer serviços de qualidade perpassa por desenvolver e implementar modelos de gestão capazes de integrar os objetivos individuais com os organizacionais, agregar valor mútuo (que satisfaça o profissional e a organização) e otimizar os processos. Enquadrada nesse paradigma está a gestão por competências.

Nas palavras de Capuano (2015, p. 392), “gestão por competências constitui um verdadeiro “estilo de vida” de uma organização que planeja sua força de trabalho, recruta e seleciona talentos, avalia o desempenho individual, reconhece, promove, remunera e substitui seus executivos, gerentes e colaboradores com base em competências”.

Munck e Galleli (2015, p. 540) vão mais além ao dizer que gestão por competências é a “maneira pela qual a organização se estabelece para gerenciar e orientar o alinhamento entre objetivos e estratégias organizacionais, as pretensões individuais e as condições ambientais, a partir de uma abordagem prospectiva e proativa”. Esse tipo de modelo de gestão preza pela transparência, comunicação e valorização do relacionamento entre entidade e profissional.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a GC representa uma alternativa aos tradicionais padrões gerenciais usados pelas instituições, uma vez que direciona ações não somente em nível individual, mas também no órgão como um todo.

Nesse contexto, de um lado está a organização, com um conjunto próprio de competências advindas de sua criação e desenvolvimento (competências organizacionais). Do outro, estão as pessoas, com seu conjunto de competências (competências individuais), as quais poderão ou não ser aproveitadas pela organização (FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2017; RUAS, 2005).

2.1 ASPECTO INDIVIDUAL DA COMPETÊNCIA

Competência individual é um termo comumente utilizado para designar alguém apto e qualificado para cumprir alguma tarefa ou função (FLEURY e FLEURY, 2001). A noção de tal termo não é nova (BITENCOURT, 2001). Na idade média, o vocábulo pertencia à linguagem jurídica. Um indivíduo era competente quando possuía a incumbência para julgar determinadas questões (BITENCOURT, 2001; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Na literatura, o debate sobre sua dimensão foi introduzido por McClelland (1973), na década de 1970, com a publicação do paper “*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*”, no qual questionava testes tradicionais de intelecto (Como o Teste de QI) utilizados nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para as organizações (FLEURY e FLEURY, 2001). As competências, por sua vez, “[...] apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre a performance individual, caracterizando-se como instrumento importante na gestão de pessoas”(SARSUR, 2007, p. 82).

Os trabalhos de McClelland, considerados como um marco teórico nos estudos sobre competências (SARSUR, 2007), inspiraram outros autores a construir referências âncoras sobre a temática, formando, assim, duas principais correntes teóricas (DUTRA, 2017; ARAUJO, 2011). A primeira delas é referenciada, em sua maioria, por autores de origem norte-americana (BOYATZIS, 1982; McCLELLAND, 1973; SPENCER E SPENCER, 1993). Eles descrevem competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa (conhecimento, habilidades e atitudes) que faz com que ela realize determinada atividade por meio de comportamentos observáveis. Esses autores “formaram a base dos trabalhos em que as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho” (DUTRA 2017, p. 15).

A segunda linha de pensamento, composta sobretudo por autores franceses (LE BOTERF, 1995; ZARIFIAN, 1999), atribui maior ênfase aos aspectos sociais e comportamentais do indivíduo. Ela relaciona competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado meio, ou seja, àquilo que o indivíduo realiza (faz) ou entrega no trabalho. Para esses autores, “competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.” (DUTRA, 2017, p. 15).

Sob a ótica de Le Boterf (2003, p. 90), “o profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e, portanto, tomar iniciativas”. Ele deve saber administrar uma situação complexa no trabalho e agir conforme a situação. Em consonância, Zarifian (1999) afirma que as competências individuais são constatadas quando de sua utilização em situação profissional, isto é, no momento em que as pessoas agem diante de ocorrências com as quais se defrontam.

Como resultado da produção teórica dessas duas correntes, a partir da década de 1990, a noção de competência individual foi crescentemente popularizada e incorporada às organizações. Foi preciso habilitar os profissionais para lidar com situações imprevistas e/ou de maior complexidade, cada vez mais presentes no ambiente de trabalho, identificando e aplicando alternativas que exigiam capacidades diferenciadas (RUAS, 2005; ARAUJO, 2011; FLEURY e FLEURY, 2001, 2013; DUTRA, 2017).

Atualmente, segundo Dutra (2017, p. 16), “os autores procuram pensar a competência como a somatória dessas duas linhas, ou seja, como a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (MCLAGAN, 1997; PARRY, 1996)”. As organizações, por sua vez, estão abandonando gradativamente a percepção americana de competências para incorporar a visão francesa em suas práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2017). Além do mais, notou-se certo consenso entre os autores quando expõem que as competências individuais formam a base para a construção das competências organizacionais, cujas considerações serão apresentadas no próximo tópico.

2.2 ASPECTO ORGANIZACIONAL DA COMPETÊNCIA

Apesar de as pesquisas sobre competências individuais serem heterogêneas e quantitativamente superiores às que discutem competências organizacionais (MUNK e GALLELI, 2015; RUAS, 2005), não se pode afirmar que a dimensão organizacional da competência é uma perspectiva recente. Pelo contrário, conforme afirma Ruas et al. (2014) estudos profícuos (SELZNICK, 1957; ANDREWS, 1971; SNOW e HREBINIAK, 1980) já abordavam a noção de competência organizacional, relacionando-a, principalmente, aos pontos fortes das empresas.

No entanto, a temática somente alcançou destaque na literatura e no meio organizacional, em 1990, com a publicação do artigo *The Core Competence of the Corporation*, na *Harvard*

Business Review, dos autores Prahalad e Hamel (1990). Esse artigo é considerado um marco acadêmico sobre competências organizacionais (MUNK e GALLELI, 2015; RUAS, 2005; FLEURY e FLEURY, 2001). Nele, os autores utilizam a abordagem da visão baseada em recurso sob a perspectiva das competências essenciais (*core competences*). Tais competências são alguns recursos especiais que contribuem decisivamente para a geração de benefícios aos clientes; oferecem acesso a uma ampla variedade de mercados e serviços; e são de difícil imitação pela concorrência (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Para Ruas et al. (2014), as competências organizacionais são aquelas que proporcionam reais benefícios aos usuários e aumentam o desempenho da organização. Segundo os autores, “elas são expressas por um conjunto de capacidades organizacionais, advindas da integração e da mobilização de recursos estratégicos frente a um contexto específico, que quando colocadas em ação, apresentam como objetivos melhorar o desempenho organizacional e gerar benefícios percebidos pelos clientes” (RUAS, et al., 2014, p. 616).

Não obstante o conceito de competência organizacional ter sido desenvolvido quase que exclusivamente para as empresas privadas (SILVA e SILVA, 2017), existem definições que também fazem alusão ao setor público. Uma delas é a apresentada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil, qual seja: “competências organizacionais estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz. Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade” (BRASIL, 2012, p. 15).

Munck e Galleli (2015, p. 540), por sua vez, explanam que competência organizacional é “um agir coletivo e processual, em permanente construção, reconhecido como de alta qualidade, que reflete o mobilizar e o transferir conhecimentos, recursos e habilidades de forma que agreguem valor à organização, aos indivíduos e à sociedade”. Ao mencionarem a agregação de valor à sociedade, usuária dos serviços públicos, esses autores propõem um conceito que se adequa também às organizações públicas.

Para a identificação das competências organizacionais existem diversos métodos. Um dos mais citados na literatura é o de Javidan (1998). O autor propõe um processo colaborativo integrando os gestores-chave da organização e líderes de projetos estratégicos. Javidan (1998) evidencia que esse processo é ancorado pelo debate de algumas questões principais: a) o que a organização sabe fazer muito bem?; b) o que a organização sabe fazer muito bem está presente apenas em uma parte dela ou está disseminado por toda organização?; c) o resultado desse fazer é melhor que o resultado dos concorrentes?; d) esse resultado realmente é significativo e promove vantagem competitiva para a organização?; e) qual a durabilidade dessa vantagem?; f) quais mudanças estão ocorrendo na área de atuação; g) identificadas as mudanças, quais competências serão obsoletas ou irrelevantes? quais devem ser sustentadas ou melhoradas? como aperfeiçoar as competências existentes? que novas competências devem ser desenvolvidas?; e, por fim, h) para onde a organização irá a partir daqui? Baseadas nos resultados desses questionamentos balizadores, as instituições terão subsídios suficientes para identificar suas competências organizacionais.

Munck e Galleli (2015) ponderam que não se deve deixar de considerar as variáveis externas ao ambiente organizacional, ou seja, que não estão sob o controle. Somado a isso, os autores teorizam que a concretização das competências organizacionais depende das competências individuais e das competências coletivas, sob a ótica do aprendizado conjunto e permanente. Tal concepção também encontra respaldo nas palavras de Fleury e Fleury (2001, p. 193) ao dizerem que “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio.”

Isto posto, depois de realizada as considerações acerca da temática, a seguir, descreve-se o caminho metodológico utilizado na pesquisa.

3 MÉTODO DO ESTUDO

A presente pesquisa é caracterizada como bibliométrica, descritiva e quantitativa, pois se analisou a produção científica sobre gestão por competências no setor público, no período de 2007 a 2017, em todos os Anais dos Eventos da ANPAD e no índice de citações da *WoS*.

Segundo Small (2003), a análise bibliométrica tem o intuito de melhorar a qualidade das pesquisas e analisar suas tendências, investigando o perfil das publicações, tais como: autoria, origens geográficas, aspectos metodológicos, citações e áreas de publicação. A opção pelo método descritivo se deu pelo intuito de descrever e analisar as características dos artigos encontrados. Já a escolha da abordagem quantitativa deveu-se à utilização de procedimentos estatísticos, como a frequência e a percentagem, na descrição e análise dos dados. Para Matias-Pereira (2016), utiliza-se a pesquisa quantitativa quando os dados podem ser traduzidos em números, opiniões e informações, para posterior classificação e análise.

Justifica-se a escolha do período (2007 a 2017), pois o marco conceitual do tema competências na administração pública brasileira foi o ano de 2006, com a publicação do Decreto nº 5.707/2006.

Já o critério de escolha dos eventos da ANPAD se deu por ela ser uma das maiores promotoras de eventos científicos na área da administração do Brasil. A *Web of Science* foi escolhida por ser uma base multidisciplinar que indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas, oferecendo acesso direto às informações de mais de 9.000 periódicos.

Para a análise bibliométrica nos eventos da ANPAD, seguiu-se as seguintes etapas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas da análise bibliométrica (ANPAD)

Etapa	Procedimento
1ª	Pesquisa, no título, do termo “competência” (no singular e plural), no período de 2007 a 2017. (Busca realizada no dia 1º de março de 2018).
2ª	Análise sucinta de cada artigo para enquadrá-lo como “Setor Público” ou “Outros Setores”.
3ª	Separação dos artigos relacionados à área pública. A partir disso, foram analisadas somente as publicações relativas à esfera pública.
4ª	Identificação do(s) evento(s) em que os artigos foram publicados.
5ª	Evolução numérica das publicações ao longo do período delimitado.
6ª	Autores que mais publicaram na ANPAD sobre gestão por competências no setor público.
7ª	Autores mais citados (referenciados) nos artigos sobre gestão por competências na esfera pública.
8ª	Aspectos metodológicos dos estudos, a fim de identificar as abordagens dominantes e não-dominantes.
9ª	Análise dos 11 artigos que mais se relacionaram com o tema desta dissertação.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Para a análise bibliométrica na *Web of Science*, procederam-se as seguintes etapas, conforme Quadro 2 da próxima página.

Quadro 2 - Etapas da análise bibliométrica (*Web of Science*)

Etapa	Procedimento
1 ^a	Pesquisa, no tópico, dos termos “ <i>public management</i> ” or “ <i>public administration</i> ”, no período de 2007 a 2017. (Busca realizada no dia 1º de março de 2018).
2 ^a	Pesquisa, no tópico, do termo “ <i>competenc*</i> ”, no período de 2007 a 2017.
3 ^a	Combinação das duas pesquisas.
4 ^a	Evolução numérica das publicações ao longo do período delimitado.
5 ^a	Identificação do Índice h-b; índice m; “ <i>hot topic</i> ”.
6 ^a	Principais áreas temáticas das publicações.
7 ^a	Distribuição geográfica das publicações.
8 ^a	Idiomas predominantes nas publicações.
9 ^a	Autores que mais publicaram na <i>WoS</i> sobre gestão por competências no setor público.
10 ^a	Organizações que mais publicaram sobre a temática.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Após exposto o método escolhido para este estudo, o próximo tópico discorre sobre a apresentação e análise dos achados da pesquisa.

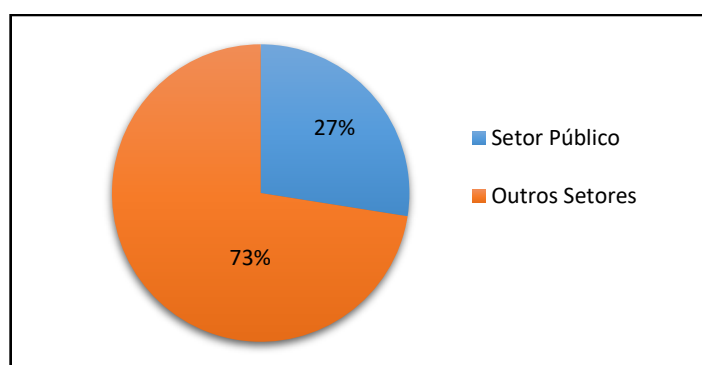
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, primeiramente, serão apresentados e analisados os resultados da análise bibliométrica nacional e, logo depois, os da análise internacional.

4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA NACIONAL

Para a análise nos eventos da ANPAD, buscou-se os trabalhos que, em seu título, possuíam o termo “competência” (no singular e plural). A procura retornou 401 resultados, sendo que um item foi excluído devido ao termo “competência” não estar relacionado ao tema deste estudo. Restaram, então, 400 publicações no total. Depois disso, efetuou-se uma análise sucinta de cada artigo com o intuito de identificar os estudos pertinentes ao setor público. As pesquisas relacionadas à administração pública (mesmo que também fizessem menção a outros setores - privado e terceiro setor) foram classificadas em “Setor Público”. As demais (que não tinham nenhuma relação com a área pública), foram agrupadas em “Outros Setores”. A Figura 1 evidencia os resultados.

Figura 1 – Porcentual de artigos sobre competências: setor público/outros setores (ANPAD)

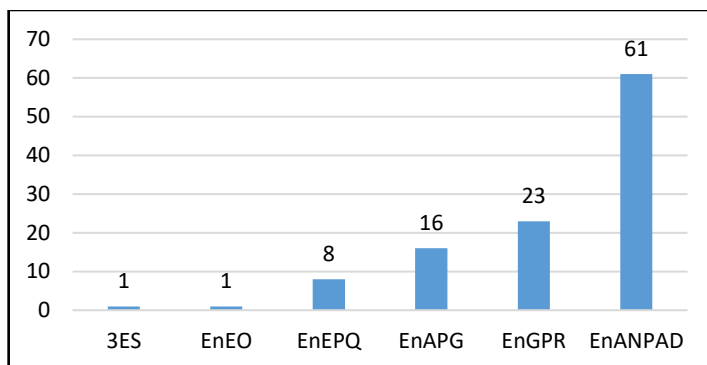


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Depois de realizada a análise, constatou-se que 110 artigos possuíam relação com o setor público, evidenciando grande disparidade com os demais setores, os quais apresentaram 290

publicações. Posteriormente, separou-se os 110 estudos vinculados à esfera pública. Eles foram sumarizados por evento de publicação, conforme Figura 2.

Figura 2 – Evento de publicação dos artigos sobre competência na área pública (ANPAD)

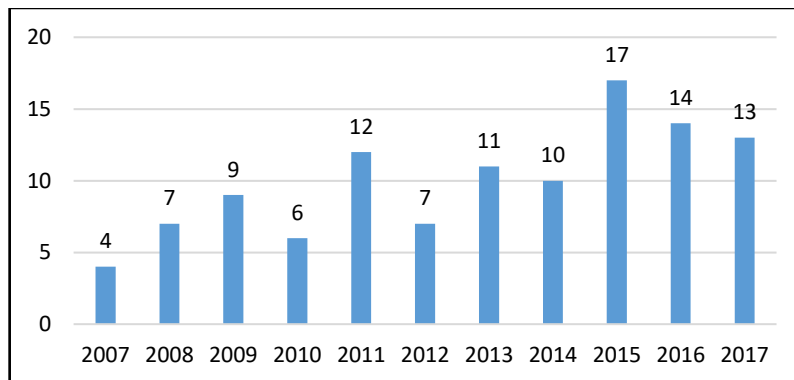


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Notou-se que grande parte dos artigos foram publicados no evento EnANPAD. Tal evidência pode ser explicada pois o evento científico é considerado o segundo maior do mundo na área de administração (ANPAD, 2018).

Para verificar o panorama da produção científica ao longo dos últimos 11 anos, demonstrou-se a distribuição do quantitativo de publicações em cada período, na Figura 3.

Figura 3 – Evolução das publicações sobre gestão por competências no setor público (ANPAD)



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Analisar o panorama das publicações de forma longitudinal é interessante para demonstrar o estágio de significância que determinado tema possui. Assim, evidencia-se certa oscilação no número de publicações sobre a temática. Em 2007, primeiro ano após a publicação do Decreto nº 5.707/2006, o número de artigos ainda se mostrava exíguo. De 2008 a 2014 a produção oscilou, ficando com uma média de 8,86 ao ano. Os anos com maiores publicações foram 2015 (17), 2016 (14) e 2017 (13), mostrando que, mesmo de forma incipiente, a GC no setor público vem estando cada vez mais presente nas pesquisas.

Para a análise da autoria dos artigos publicados, extraiu-se os nomes dos autores das 110 publicações para o *software Microsoft Office Excel 2016*, elencando-os em ordem alfabética. Assim, pôde-se obter o número de publicações de cada um, sendo listados aqueles que publicaram ao menos 2 dos 110 artigos analisados. São eles: Silva, A. B. (6); Lima, R. J. C. (4); Odelius, C. C. (4); Meneses, P. P. M. (3); Oliveira, M. M. (3); Quintana, R. C. (3); Sena, G. A. (3); Valadão Júnior, V. M. (3); Villardi, B. Q. (3); Abbad, G. S. (2); Bergue, S. T. (2); Bianco,

M. F. (2); Buzatto, T. R. B. (2); Cavalcante, K. O. (2); Cunha, N. R. S. (2); Feuerschütte, S. G. (2); Fonseca, D. R. (2); Galvão, V. B. A. (2); Giroletti, D. A. (2); Guimarães, J. C. (2); Leite, J. B. D. (2); Lima, T. C. B. (2); Lima, V. L. C. (2); Mello, S. P. T. (2); Montezano, L. (2); Munck, L. (2); Paixão, R. B. (2); Pantoja, M. J. (2); Porto, J. G. Q. (2); Rêgo, M. C. B. (2); Santos, F. A. S. (2); Sawitzki, R. C. (2); Scheffer, A. B. B. (2); Silva, M. R. (2) e Silva, N. G. (2).

Posteriormente, realizou-se um levantamento dos principais autores citados nas 110 publicações selecionadas. Devido à grande quantidade de autores, optou-se por elencar aqueles que foram citados ao menos 8 vezes. O Quadro 3 apresenta os resultados.

Quadro 3 – Principais autores citados acerca da gestão por competência no setor público (ANPAD)

Autores (01)	Freq. (01)
BRANDÃO, H. P.	138
FLEURY, M. T. L	94
DUTRA, J. S.	92
ZARIFIAN, P.	80
RUAS, R.	76
FLEURY, A.	72
LE BOTERF, G.	61
GUIMARÃES, T. A	52
BITENCOURT, C. C	41
PRAHALAD, C. K	33
HAMEL, G	31
BAHRY, C. P.	30
BOYATZIS, R. E.	26
CARBONE, P. P	26
MCCLELLAND, D.	25
BORGES-ANDRADE, J. E.	23
ANTONELLO, C. S.	21
LEITE, J. B. D.	20
PIRES, K.	17
SILVA, A. B.	17
BARBOSA, A. C. Q.	16
MUNCK, L.	16
PAIVA, K. C. M.	16
BECKER, G. V.	14
BOFF, L.	13
FERNANDES, B. H. R.	13



Autores (02)	Freq. (02)
GODOY, A. S.	13
VILHENA, R. M. P.	13
AMARAL, H. K.	12
CARVALHO, A. I.	12
DIAS, G. B.	12
HIPÓLITO, J. A. M	12
SPENCER, L. M.	12
SPENCER, S. M.	12
BRUNO-FARIA, M. F.	11
GRAMIGNA, M. R	11
OLIVEIRA, M. M.	11
PARRY, S. B.	11
FISCHER, A. L.	10
NUNES, S. C.	10
SILVA, F. M	10
ALBUQUERQUE, L. G.	9
FONSECA, D. R	9
HORTON, S.	9
MELLO, S. P. T.	9
SILVA, C. M.	9
DURAND, T.	8
MCLAGAN, P.	8
MENESES, P. P. M.	8
ODELIUS, C. C.	8
PERRENOUD, P.	8
-	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nota-se que, entre todos, o que mais se destaca é Hugo Pena Brandão, com 138 citações. Ele é doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e Mestre em Administração pela UnB. Possui diversos artigos sobre GC em periódicos especializados, capítulos de livros e anais de congressos, além de ser autor e coautor de livros específicos da temática. Logo após, entre os autores nacionais, destacam-se: Maria Tereza Leme Fleury (94), Joel Souza Dutra (92), Roberto Ruas (76), Afonso Fleury (72), Tomás de Aquino Guimarães (52), Claudia Cristina Bitencourt (41), Carla Patricia Bahry (30) e Pedro Paulo Carbone (26).

Já entre os autores internacionais, o mais citado é o francês Phillippe Zarifian (80). Ele trouxe contribuições ao conceito de competência, relacionando-a à capacidade que o indivíduo tem de colocar em prática o que se sabe, em determinado contexto, assumindo iniciativas. Logo depois aparecem: Guy Le Boterf (61), Coimbatore Krishnarao Prahalad (33), Gary Hamel (31),

Richard Eleftherios Boyatzis (26) e David McClelland (25). Esse último, por sua vez, possui as referências mais antigas sobre o assunto, desde o surgimento da temática na literatura, em 1973.

Em seguida, identificaram-se os aspectos metodológicos das publicações. Para isso, devido à diversidade de classificações, optou-se por transcrever na íntegra o que estava escrito nos textos, evitando, assim, interpretações equivocadas que pudessem comprometer a confiabilidade do estudo. Os dados foram extraídos e organizados em uma planilha do *software Microsoft Excel 2016*, identificando a predominância de uma ou de outra metodologia empregada na realização dos artigos. A sintetização quanto à abordagem do problema, aos objetivos e ao delineamento das pesquisas, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados, pode ser observada no Quadro 4.

Quadro 4 – Aspectos metodológicos utilizados nas publicações sobre gestão por competências no setor público (ANPAD)

Aspectos metodológicos	Classificação	Freq.	Percentual (%)
Quanto à abordagem do problema	Qualitativa	49	45%
	Quantitativa	25	23%
	Qualitativa e quantitativa	13	12%
	Não especificado	23	21%
Quanto aos objetivos da pesquisa	Descritiva	59	54%
	Exploratória	36	33%
	Explicativa	6	5%
	Outras/Não especificada	9	8%
Quanto ao delineamento da pesquisa	Estudo de caso	52	47%
	Outros/Não especificado	58	53%
Técnica de coleta de dados	Entrevista	62	33%
	Análise documental	46	24%
	Questionário	43	23%
	Observação	14	7%
	Análise bibliográfica	11	6%
	Grupo focal	11	6%
	Outros	1	1%
Método de análise dos dados	Análise de conteúdo	50	45%
	Análise estatística (descritiva, fatorial, variância, regressão)	36	33%
	Outros/Não especificado	24	22%
<i>Softwares</i> de apoio à coleta e/ou análise dos dados	<i>SPSS</i>	16	57%
	<i>Microsoft Office Excel</i>	4	14%
	<i>NVivo</i>	3	11%
	<i>Atlas.Ti</i>	2	7%
	<i>Ucinet</i>	2	7%
	Outros	1	4%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Nota-se que, quanto à abordagem do problema, fica nítida a preponderância do método qualitativo (45%) sobre os demais. Esse fato pode ser explicado pela própria complexidade do tema, que, além de outras coisas, demanda o entendimento de aspectos subjetivos. Já quanto aos objetivos das pesquisas, a opção pelo método descritivo se destaca, aparecendo em 54% dos artigos analisados. No que diz respeito ao delineamento, quase metade (47%) dos artigos se enquadram como estudo de caso.

Quando analisadas as técnicas de coleta de dados, a utilização da entrevista teve menção em 33% dos artigos, seguida da análise documental (24%) e do uso de questionários (23%). A

observação é utilizada em 7% dos artigos. Há densa revisão bibliográfica nos textos analisados, porém apenas 11 fazem menção a isso nos aspectos metodológicos.

Do total de 110 artigos, 50 deles usaram a Análise de Conteúdo como método de análise dos dados, abrindo espaço para inferências e interpretações. Já os procedimentos de análise estatística apareceram em 36 trabalhos publicados. Sobre a utilização de *softwares*, observa-se o uso do *SPSS* em 16 artigos, o *Excel* (4), o *NVivo* (3), o *Atlas.Ti* (2) e o *Ucinet* (2).

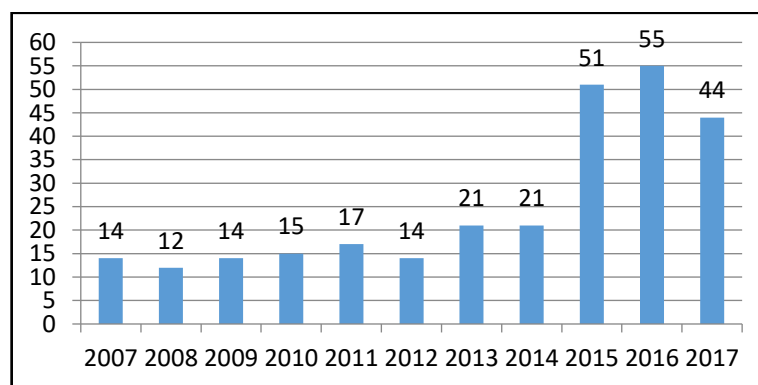
4.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA INTERNACIONAL

Para a análise das publicações na *WoS* e com o intuito de identificar somente os estudos sobre competências na área pública, inicialmente, pesquisou-se os termos “*public management*” or “*public administration*” e foram encontrados 8.444 resultados. Em seguida, buscou-se o termo “*competenc**” retornando 98.493 resultados. Por fim, mesclou-se as duas buscas, ou seja, restaram apenas os resultados que continham a expressão “*public management*” ou “*public administration*” e apresentavam, também, o termo “*competenc**” totalizando 278 itens que serão tratados a seguir.

Cabe salientar que os termos foram inseridos entre aspas, para pesquisar o termo por completo, e não as palavras em separado. O asterisco colocado ao final da palavra “*competenc**” serviu como caractere curinga, para abranger os termos “*competency*” e “*competence*”, tanto na forma singular quanto na forma plural do termo (HOFFMANN, 1999). Utilizou-se o campo de busca denominado “tópico”, pois compreende os registros nos campos Título, Resumo, Palavras-chave de autor e Palavras-chave criadas (*Keywords plus*).

Na Figura 4, demonstra-se a evolução das publicações sobre GC no âmbito público, ao longo dos últimos onze anos.

Figura 04 – Evolução das publicações sobre gestão por competências no setor público (*WoS*)



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A partir da análise dessas publicações, constata-se que, de 2007 a 2014, a produção teve pequenas oscilações. Porém, de 2014 para 2015, o número mais que duplicou, passando de 21 para 51 artigos publicados, respectivamente. Esse cenário demonstra que, também na ótica internacional, o tema está cada vez mais despertando o interesse de pesquisadores.

Para identificar se a temática pode ser considerada como um tópico quente de pesquisa, utilizou-se os conceitos de Banks (2006). Conforme Quadro 5, o “índice *m*” ficou com o valor de 1,27. Segundo o autor, quando tal índice for maior que 0,5 e menor ou igual a 2 ($0,5 < m \leq 2$), significa que o tópico/combinção provavelmente se tornará um “*hot topic*” (tópico quente) como área de pesquisa. Nota-se, conseqüentemente, que o tema gestão por competências na esfera pública pode ser classificado como “*hot topic*” emergente, merecendo ser estudado.

Quadro 5 – Resultados da busca, número de citações, artigos que fizeram a citação, índice h-b e índice m (*WoS*)

Resultados da busca	278
Soma do número de citações	723
Soma do número de citações sem autocitações	716
Artigos que fizeram a citação	682
Artigos que citam sem autocitações	675
Média de citações por item	2,6
Índice-h-b	14
Índice m	1,27

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No que diz respeito às áreas de pesquisa, foram salientadas, como mostra o Quadro 6, as 5 primeiras que obtiveram o maior número de publicações. As áreas de administração pública, economia empresarial, pesquisa em educação e direito governamental se destacaram.

Quadro 6 – Áreas de pesquisa relacionadas à gestão por competências no âmbito público (*WoS*)

Posição	Área Temática	Freq.
1	Public Administration (Administração Pública)	88
2	Business Economics (Economia Empresarial)	70
3	Education Educational Research (Pesquisa Educacional da Educação)	55
4	Government Law (Direito Governamental)	40
5	Social Sciences Other Topics (Outros temas das Ciências Sociais)	23

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com o propósito de verificar a distribuição geográfica das pesquisas, apurou-se o número de publicações por país. Os EUA lidera o *ranking* com 39 estudos. Em seguida, encontra-se a Espanha (30), Romênia (25), República Tcheca (20), Eslováquia (14), Brasil (13), Rússia (12), Itália (11) e Alemanha (9).

Com relação aos idiomas, o Inglês se sobressai aos demais com 221 registros, ou seja, cerca de 80% das publicações. Em seguida, encontra-se o Espanhol (29), Português (9) e Tcheco (4). Os idiomas Eslovaco, Esloveno, Húngaro, Italiano, Lituano e Russo apresentaram apenas um registro de publicação cada um.

No que se refere aos autores que mais publicaram sobre o tema na *WoS*, aparecem os seguintes: Boyne, G. A (3); Kapucu, N. (3); Walker, R. M. (3); Andrews, R. (2); Barbera, T. (2); Battaglio, R. P. (2); Bere, R. C. (2); Buligina, I. (2); Chalmeta, R. (2); Coltell, O. (2); Devece, C. (2); Fuka, J. (2); Garcia, M. J. (2); Garcia, V. A. (2); Grau, G. (2); Gresova, L. (2); Hardiman, N. (2); Herout, L. (2); Iucu, O. (2); Jackowski, T. M. (2); Law, J. (2); Lehto, M. (2); Maccarthaigh, M. (2); Nemes, L. (2); Paguillo, I. R. (2); Radu, C. (2); Roque, A. M. P. (2); Schuppan, T. (2); Silvestru, C. I. (2); Sloka, B. (2); Spirzewski, M. (2); Trhlinova, Z. K. (2). Nota-se que não há autores que se destacam perante os demais, pois todos têm números próximos de publicações.

Por fim, as organizações que mais publicaram, internacionalmente, sobre a temática são: *The Bucharest University of Economic Studies* (Romênia) (10); *State University System of Florida* (EUA) (7); *Universitatea Babeș-Bolyai* (Romênia) (5); *Universitat Politècnica de València* (Espanha) (5); *University of Central Florida* (EUA) (5); *Erasmus University*

Rotterdam (Países Baixos) (4); *Masaryk University* (República Checa) (4); *University of Pardubice* (República Checa) (4).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar, por meio da bibliometria, a produção científica sobre gestão por competências no setor público. Em nível nacional, realizou-se um estudo bibliométrico dos artigos publicados nos eventos da ANPAD entre 2007 e 2017. Internacionalmente, o estudo foi feito na base de dados da *Web of Science*, no mesmo período. Optou-se por dividir a análise para uma melhor organização e compreensão por parte do leitor. Com isso, inicialmente, foram expostas as considerações a respeito dos artigos da ANPAD e, em seguida, os da *WoS*.

No que tange à evolução quantitativa dos artigos, o ano de 2015 teve o maior número de publicações (17), seguido do ano de 2016 (14) e 2017 (15). O EnANPAD foi o evento destaque, apresentando 56% da produção. Esses dados evidenciam que o tema é contemporâneo e vem sendo cada vez mais discutido em estudos aplicados à gestão pública.

No que se refere à autoria dos artigos, três indivíduos merecem destaque: Anielson B. da Silva (6), Reginaldo de J. C. Lima (4) e Catarina C. Odélius (4). Já os mais referenciados (citados) foram Hugo P. Brandão (138), Maria T. L. Fleury (94), Joel S. Dutra (92), Roberto Ruas (76) e Afonso Fleury (72).

Quanto aos aspectos metodológicos, a abordagem qualitativa (49%) e descritiva (54%) predominaram nas pesquisas. Entre as técnicas de coleta de dados, há uma prevalência da utilização de entrevistas (33%). Quanto aos métodos de análise dos dados, a Análise de Conteúdo (45%) é a opção da maioria das pesquisas. Constatou-se, também, certa carência na utilização de *softwares* de apoio à análise qualitativa de dados, podendo instigar um campo para a realização de pesquisas futuras.

Na análise das publicações da *WoS*, os anos de 2016 (55), 2015 (51) e 2017 (44) são os que apresentaram os maiores quantitativos de publicações, corroborando com os achados da pesquisa nos eventos da ANPAD. Além disso, a temática, com um Índice *m* de 1,27, pode ser considerada como um “*hot topic*” emergente de pesquisa, merecendo ser estudada.

Com relação às principais áreas temáticas, a Administração Pública (88), a Economia Empresarial (70) e a Educação (55) se sobressaíram às demais. Já o país que mais publicou acerca do tema foi os Estados Unidos (39) e o idioma predominante foi o Inglês (221).

Quanto aos autores que mais publicaram, constatou-se que não há destaque, pois todos têm números próximos de publicações. George A. Boyne, Naim Kupucu e Richard M. Walker aparecem com 3 artigos cada um, sendo que os demais apresentam, no máximo, duas produções.

Nesse sentido, o estudo contribuiu para minimizar a lacuna presente na literatura acerca de estudos relacionados à GC no setor público, enaltecendo uma temática de relevância para a ciência da administração. Ademais, o estudo colaborou para a um melhor conhecimento e entendimento sobre o tema, contemplando informações sobre 11 anos de produção científica. Por fim, nota-se que a GC na administração pública é um tema fértil para novas pesquisas, pois, ao englobar a GC aos desafios e particularidades inerentes ao setor público, emergem perspectivas com vistas a melhorar processos e prestar serviços de alta qualidade ao cidadão.

Como limitação do estudo, destaca-se a escolha de somente duas bases de pesquisa que, mesmo consideradas relevantes para o campo de estudo, podem não ter abrangido trabalhos importantes e que poderiam enriquecer, ainda mais, a pesquisa. Então, sugere-se, para estudos futuros, a consulta em outras bases de dados, como a *Spell* e a *Scopus*, por exemplo.

6 REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. **The concept of Corporate Strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Eventos**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1>. Acesso em: 02 set. 2018.

ARAUJO, A. P. **Competências Profissionais e Educação Corporativa em Gestão de Pessoas: um estudo empírico**. 2011. 316 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, SP, 2011.

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 p. Tese (Doutorado em Administração) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2001.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal**. 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2018.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574/724>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2018.

- GOLDFINCH, S.; WALLIS, J. Two myths of convergence in public management reform. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 1099-1115, dez. 2010. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.2010.01848.x>>. Acesso em: 14 mai. 2018.
- JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, fev. 1998. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197000915>>. Acesso em: 15 mai. 2018.
- LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 6., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2017.
- LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- McCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychologist**, Washington, v. 28, n.1, p. 1-14, 1973.
- McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.
- MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 525-544, out./nov. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/111506/109641>>. Acesso em: 15 jun. 2018.
- OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo**. Tradução de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasil, 2010. Disponível em: <http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf>. Acesso em: 17 set. 2017.
- PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.
- PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-97, 1990. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1505251>. Acesso em: 14 abr. 2018.

ROMANO, J. M. T. **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás**: Multicasos. 2016 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração) – ALFA, Goiânia, GO, 2016.

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: Ruas, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. (Orgs.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap. 2.

RUAS, R. L.; RAUPP, D. R.; BECKER, G. V.; PEGORINI, G. A Dinâmica das Competências Organizacionais e a Contribuição da Aprendizagem: um Estudo de Caso no Setor Bancário. **Revista ALCANCE Eletrônica**, v. 21, n. 04, p. 612-649, out./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34760/a-dinamica-das-competencias-organizacionais-e-a-contribuicao-da-aprendizagem--um-estudo-de-caso-no-setor-bancario>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 64-80, set. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 05 mar. 2018.

SANTOS, A. P. Gestão por competência na administração pública: balanço da experiência federal e análise de casos de organizações. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 8., 2015, Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2015.

SARSUR, A. M. **Gestão por Competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. 2007. 262 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, SP, 2007.

SELZNICK, P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. In: FOSS, N. (org.) **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, cap. 2, p. 21-26, 1997.

SMALL, H. Paradigms, citations, and maps of science: a personal history. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 54, n. 5, p. 394-399, jan. 2003. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/asi.10225>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 317-336, jun. 1980. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392457?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

SILVA, R. S.; SILVA, M. A. M. Um Estudo Histórico das Competências Organizacionais Desenvolvidas Pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como Escola de Governo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.