

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES.**

### *COMPETENCY-BASED MANAGEMENT: AN INTEGRATIVE REVIEW AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONS*

**ROSA ALMEIDA FREITAS ALBUQUERQUE**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**KELLY PELLIZARI**  
UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

#### **Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES.**

### **Objetivo do estudo**

analisar de que forma a gestão por competências impacta as organizações e quais são os desafios envolvidos em sua implementação

### **Relevância/originalidade**

Apesar de sua relevância, a implementação da gestão por competências enfrenta diversos desafios. São poucos os exemplos documentados de sua aplicação em organizações, e a literatura ainda carece de estudos que explorem os impactos desse modelo de forma mais aprofundada.

### **Metodologia/abordagem**

A revisão integrativa da literatura consiste na construção de uma análise ampla da literatura, contribuindo para discussões sobre métodos e resultados de pesquisas, assim como reflexões sobre a realização de futuros estudos (Mendes; Silveira, 2008).

### **Principais resultados**

Os resultados da análise indicam que não há um consenso teórico sobre a melhor forma de implementação da gestão por competência e que os desafios são variados em função da amplitude que a ferramenta contempla.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A revisão integrativa, A revisão integrativa da literatura consiste na construção de uma análise ampla da literatura, contribuindo para discussões sobre métodos e resultados de pesquisas, assim como reflexões sobre a realização de futuros estudos .

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Embora seja um modelo amplamente discutido, faltam estudos que examinem sua aplicação prática e seus impactos humanos e organizacionais

**Palavras-chave:** gestão por competência, implementação, desafios, habilidades gerenciais, habilidades gerenciais

## *COMPETENCY-BASED MANAGEMENT: AN INTEGRATIVE REVIEW AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONS*

### **Study purpose**

This integrative review aims to analyze how competency-based management impacts organizations and to identify the challenges associated with its implementation. Based on the analysis of 41 scientific articles published between 2013 and 2023 and indexed in the Scopus, Web of Science.

### **Relevance / originality**

Despite its relevance, the implementation of competency-based management faces several challenges. There are few documented examples of its application in organizations, and the literature still lacks in-depth studies that explore the impacts of this model.

### **Methodology / approach**

The integrative literature review consists of building a comprehensive analysis of the existing literature, contributing to discussions on research methods and findings, as well as reflections on the development of future studies (Mendes & Silveira, 2008).

### **Main results**

The analysis results indicate that there is no theoretical consensus on the best way to implement competency-based management, and that the challenges vary according to the breadth encompassed by the tool.

### **Theoretical / methodological contributions**

The integrative review consists of building a comprehensive analysis of the literature, contributing to discussions on research methods and results, as well as reflections on the development of future studies.

### **Social / management contributions**

Although it is a widely discussed model, there is a lack of studies that examine its practical application and its human and organizational impacts.

**Keywords:** Competency-based management, Implementation, Challenges, Managerial skills, Organizational change

**TÍTULO** Gestão por competências: uma revisão integrativa e seu impacto nas organizações.

## **1 Introdução**

Desde a década de 1990, o modelo de competências tem sido amplamente estudado e implementado nas organizações como uma alternativa aos métodos tradicionais baseados em cargos e hierarquias fixas. Essa abordagem busca promover uma gestão mais dinâmica, voltada para o desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas, alinhando-se às necessidades de um ambiente organizacional em constante transformação (Rocha; Passador; Shinyashiki, 2017). O modelo integra processos de desenvolvimento humano e estratégias organizacionais, impulsionando o desempenho e a competitividade das empresas diante das demandas da reestruturação produtiva (Silva; Mello; Torres, 2013).

Apesar de sua relevância, a implementação da gestão por competências enfrenta diversos desafios. São poucos os exemplos documentados de sua aplicação em organizações, e a literatura ainda carece de estudos que explorem os impactos desse modelo de forma mais aprofundada (Da Cruz Rodrigues, De Souza Júnior, De Almeida, 2022). Além disso, há um debate em curso sobre a definição e os usos do conceito de competências, indicando a necessidade de maior clareza teórica para sua efetiva aplicação na prática organizacional (Salman; Ganie; Saleem, 2020; Figueiredo; Souza; Tomé, 2023). Questões como identificação e certificação de competências ainda carecem de solução e representam desafios tanto para as organizações quanto para os profissionais da área (Passador; Shinyashiki, 2017).

Outro aspecto relevante é a relação entre a gestão por competências e a geração de valor para a organização e para os indivíduos. Enquanto os estudos enfatizam os ganhos econômicos, ainda são incipientes as pesquisas que abordam os impactos sociais desse modelo para os empregados. Dessa forma, a acadêmica precisa avançar em estudos qualitativos que não apenas identifiquem os desafios, mas também proponham iniciativas concretas para facilitar a implementação da gestão por competências nas organizações. (Castro *et al.*, 2020).

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: de que forma a gestão por competências impacta as organizações e quais são os desafios envolvidos em sua implementação? E como objetivo analisar de que forma a gestão por competências impacta as organizações e quais são os desafios envolvidos em sua implementação.

Para responder a essa indagação, este estudo se propõe a analisar artigos indexados nas bases de dados Spell, Web of Science e Scopus, promovendo uma reflexão sobre as contribuições da gestão por competências para as organizações.

A relevância desta pesquisa se justifica pela lacuna na literatura sobre a implementação da gestão por competências, seus desafios e perspectivas. Embora seja um modelo amplamente discutido, faltam estudos que examinem sua aplicação prática e seus impactos humanos e organizacionais (Silva *et al.*, 2021).

O artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, serão apresentados os métodos utilizados na pesquisa, o desenvolvimento do tema, a análise dos dados coletados e, por fim as considerações finais.

## Referencial Teórico

As organizações que operam em mercados competitivos são mais propensas a investir no desenvolvimento de competências para permanecerem competitivas (Rodríguez; Vivar, Lázaro, 2017). A razão disso está em acreditarem que a gestão por competências (GpC) pode ajudar as organizações a identificarem e desenvolverem as competências necessárias para melhorar o desempenho (Decius; Shaper, 2021), gerando com isso uma melhor atração e retenção de talentos que são difíceis de serem imitados pela concorrência pela sua capacidade de envolver-se no aprendizado compartilhado em uma organização (Barro; Hoffmann, 2022).

Essas condições podem ser encontradas no estudo cultura organizacional e gestão por competências, o caso Gerdau de Perides (2020). As novas competências individuais definidas pela Gerdau possibilitaram uma comunicação clara e transparente das expectativas de transformação organizacional a todos os funcionários, promovendo o alinhamento dos esforços na direção estratégica da empresa por meio das novas competências definidas pela Gerdau, abertura, simplicidade, orientação a resultados, criar valor para o cliente, gestão de pessoas, empreendedorismo e colaboração.

Do mesmo modo, as organizações públicas podem investir na GpC para gerar valor público. A criação de valor público é a capacidade da organização de gerar benefícios para a sociedade, além de atender às suas necessidades básicas (Cabana, 2020; Montezano et al. 2019). O que se faz necessário na gestão dessas organizações é que elas aprendam a lidar com a incerteza política que de algum modo pode impedir a implementação na GpC. Talvez a solução para isto esteja na sugestão de Bozionelos, Struzyna, Marzec (2020) adotando uma comunicação eficaz, o fortalecimento da cooperação, do compartilhamento de experiência e conhecimento, já que a competência evolui quando as pessoas têm a capacidade de usar o conhecimento e as habilidades adquiridos (Medina; Medina, 2015), e por fim envolver os as pessoas no processo de implementação da gestão por competências.

Um exemplo disso é o caso do Tribunal de Justiça de Santa Catarina de Cascais, Da Cunha Lemos (2021), muitas organizações públicas implementaram políticas e práticas de gestão de pessoas baseadas em competências. Contudo, muito ainda se pode evoluir nesse cenário. O autor comenta que o resultado (competências gerenciais identificadas e respectivos glossários) foi compilado em um documento validado pelo Conselho Gestor do TJSC atestando a conclusão do mapeamento das competências gerenciais na referida Organização. E isso só foi possível porque um membro interno da organização atuou como moderador do todo o processo explicando quais procedimentos seriam adotados, os objetivos do mapeamento e a importância da colaboração de todos e se utilizou de estratégias de sensibilização com a equipe.

Outro desafio para as organizações é o que Forsten-Astikainen (2017) chama de organizações silos. O Brasil é um país com uma economia diversificada e uma cultura organizacional que pode ser caracterizada por uma forte orientação hierárquica, requisitos de racionalidade, normatização e impessoalidade (Von Kriiger, 2018; Rodrigues; Souza Junior; Almeida, 2022), e uma mentalidade de silo. A síndrome do silo é um fenômeno organizacional que ocorre quando as unidades de uma empresa operam de forma isolada, sem comunicação ou colaboração. Isso pode levar a uma série de problemas como a ineficiência, desperdício e falta de inovação, condições essas que não favorecem a GpC.

Como exemplo dessas contradições tem-se o estudo de Montezano *et al.*, (2021), qual o resultado da avaliação de competências organizacionais dos servidores públicos em um órgão público federal? Observa-se que tanto o público interno quanto o externo incluem pessoas que



desconhecem a competência da organização. No entanto, o percentual de desconhecimento é maior entre os colaboradores internos do que no público externo, o que pode sinalizar uma fragilidade. Por outro lado, observa-se que 100% da amostra do público externo tem conhecimento das competências organizacionais, uma vez que são diretamente impactados por seus resultados.

A gestão por competências assim como uma organização é uma totalidade complexa (Hussenot; Missonier (2016). Uma organização não pode ser reduzida a partes isoladas, pois todas as suas dimensões – pessoas (conhecimento, habilidades, atitudes), processos, cultura, tecnologia e estrutura estão interconectadas e afetam uma as outras. A competência por sua natureza é interdependente e multifacetado e se manifesta quando o conhecimento, as habilidades e a atitude se interseccionam (Dias *et al.* 2020).

Competência é um atributo invisível que atinge visibilidade, bem como mensurabilidade por meio de desempenho ou resultados reais (Salman; Ganie; Saleem, 2020). Contudo a competência não se reduz a um conjunto fragmentado de conhecimentos, habilidades e atitudes ao realizar algo, mas também como desempenho demonstrado pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotado no trabalho e realizações decorrentes (Brandão; Borges-Andrade, 2020).

A respeito disso tem-se o estudo por que poucas empresas adotam o sistema de modelo de gestão por competências? de Henklain *et al.*, (2016). É recorrente entre os entrevistados a afirmação de que muitos gestores alegam conhecer e aplicar o modelo, mas na realidade não tem o devido preparo. Acentua também a importância de a empresa cuidar do contexto de trabalho, pois não se trata apenas do talento e da vontade do colaborador; a competência depende também de um ambiente favorável.

A gestão por competências é um modelo de gestão de espectro amplo nas organizações. Suas características técnicas contribuem para a objetividade, transparência e democracia nas avaliações profissionais, qualidades consideradas importantes em qualquer sistema de gestão que busque a imparcialidade social na ambiência organizacional (Cupuano, 2015), quando bem implantados nas organizações, melhoram o desempenho e contribuem para gerar novos processos e mesmo novos modelos de organização, o que implica dizer que as pessoas, com sua criatividade e conhecimento, geram inovação (Barros, Hoffmann, 2022) por serem consideradas como a principal fonte de vantagem competitiva neste modelo de gestão (Stor; Kupczyk, 2015).

Contemplando essas condições tem-se o estudo descrever o perfil de competência identificado pelos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes de Da Silva Barreto *et al.* (2016). As atitudes relacionadas à ética, autocontrole, determinação, responsabilidade, servidão e comprometimento foram consideradas de extrema importância. A ética, em especial, recebeu grande destaque, enfatizando valores como respeito pelo outro, honestidade e justiça. Os resultados indicam um perfil de competência que reforça a percepção da relevância da capacitação profissional e gerencial, bem como da valorização do desenvolvimento pessoal e da ética. O confronto entre o arcabouço teórico e os dados obtidos revelou um perfil de competência gerencial alinhado à complexidade do ambiente organizacional.

Por estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização (Barro, Hoffmann, 2022), a gestão por competências é um modelo que traduz estratégias, objetivos e valores

organizacionais (Cascais; Lemos, 2021), em comportamentos específicos, como o desempenho e a entrega de valor. Ele é constituído por uma lista válida, observável e mensurável de conhecimentos, habilidades e atributos demonstrado por meio de um comportamento que resulta em um desempenho excepcional em um contexto de trabalho específico (Chouhan; Srivastava, 2014). Todavia, esses resultados só serão tangibilizados se a cultura organizacional estiver no core desta gestão por competências (Stor; Kupczyk, 2015).

Quando se fala em desempenho tem-se o estudo analisar a importância das competências individuais em uma Cooperativa de Crédito, a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR), sob a perspectiva dos seus gestores e funcionários de Santos, Bernardim, Andrade, Kos (2020). Os Autores conseguiram inferir que os funcionários da Cooperativa percebem as competências trabalho em equipe, relacionamento, foco no resultado, flexibilidade, conhecimento técnico como importante ou muito importante para o desempenho das atividades na Cooperativa. As competências individuais gerenciais - liderança, comunicação e influência, e visão e estratégica, também são presentes e relevantes para o desenvolvimento e efetivo desempenho na cooperativa. Os principais benefícios desse modelo, estão relacionados ao fato de nortear as ações de todos, individualmente ou em equipes, e à vantagem de permitir trabalhar as competências ligadas a cada funcionário, avaliando-as e conhecendo mais suas possibilidades de entrega para o atingimento dos objetivos da Cooperativa.

Quanto a proposta de implementação o modelo perpassa pela estratégia organizacional (identificando as competências organizacionais); em seguida avança para o mapeamento de competências transversais organizacionais, setoriais, técnicas e gerenciais), em seguida realiza o diagnóstico de competências identificando as lacunas de competências na qual poderá realizar a captação e integração de competências externas ou o desenvolvimento de competências internas concluindo a etapa do diagnóstico com a capacitação por competências e conclui realizando o acompanhamento e avaliação de cada uma das fases (De Souza; Manoel de Souza, 2018).

Para a implementação a empresa pode optar por determinar seus objetivos de negócio e em seguida identificar as competências necessárias para alcançar esses objetivos e estruturar os processos de RH em competências. Ou, a empresa pode construir suas estratégias de negócio após identificar as principais competências organizacionais e humanas estabelecendo a seguir o sistema de RH baseado em competências. Essas conexões entre competências e gestão de RH e as estratégias de negócio são fundamentos básicos da gestão por competências (Stor; Kupczyk, 2015).

As competências possuem 12 tipos de classificações: organizacional, de equipe, individual, emergente, declinante, estável, básica, essenciais, gerais ou transversais, específicas, gerenciais e técnicas (Montezano *et al.*, 2019).

Competência possui caráter explícito e implícito das características de uma pessoa para atender padrões elevados de desempenho no trabalho com entrega de resultados, e abrange categorias como conhecimento, habilidade, autoconceito e autoconhecimento, que ao serem sistematizadas pelo modelo de gestão por competências a empresa identifica e elenca o conhecimento organizacional que pode elevar o valor do conhecimento individual e organizacional (Hsieh, Chen, Liu, 2019). Contudo, somente conhecimentos, habilidades e atitudes não significam resultados maiores em termos de desempenho, é necessário que o indivíduo saiba mobilizar e coordenar seus próprios recursos, convergindo-os em um padrão de

desempenho superior, ao mesmo tempo em que esse novo comportamento seja percebido pelos demais (Carmo, 2016).

Sobre esses aspectos o estudo mapear e analisar as competências dos servidores da área de segurança da Universidade de Brasília de Rodrigues, Souza Junior, Almeida (2022) o mapeamento identificou 41 (quarenta e uma) competências aplicáveis para a área de segurança universitária, divididas entre as dimensões de conhecimento, habilidade e atitude. A situação das competências mapeadas não foi positiva, os resultados indicaram um amplo conjunto de competências importantes, porém que não são dominadas pela equipe de segurança da Universidade de Brasília.

Deste de que em 1953, com David McClelland reconheceu um traço humano que chamou de competência, Robert White em 1959 e depois McLagan, Richard Boyatzis, Signe Spencer e David Ulrich desenvolveram o conceito de competências como uma vantagem competitiva da organização, em 1973, David McClelland escreveu um artigo seminal “Testing for Competence rather than for intelligence” “Testes por competência em vez de Inteligência” (tradução nossa), no ano de 1982, Boyatzis, psicólogo dos EUA, estendeu o conceito de competência para o campo de negócios e gestão, vários autores têm se dedicado a identificar essas competências usando uma variedade de modelos de competências, tanto nas empresas públicas quanto privadas por acreditarem que elas melhoram tanto o desempenho organizacional quanto individual.

Um exemplo disso é o estudo como se manifestam as ações cooperativas no cotidiano laboral dos trabalhadores do eixo operacional de uma grande mineradora que adota o modelo de gestão por competências? de Borgo, De Fatima Bianco, De Lourdes Colbari (2013). Os autores argumentam que alguns aspectos são essenciais para que a cooperação no ambiente de trabalho ocorra de forma eficaz, entre eles: comunicação clara, troca de informações, qualidade do relacionamento entre gestores e equipes e, sobretudo, o vínculo entre os colaboradores. A decisão de agir cooperativamente depende de múltiplas variáveis, muitas vezes complexas. Os depoimentos dos entrevistados destacam a naturalidade com que a cooperação acontece, impulsionada por um fluxo produtivo contínuo e integrado proporcionado pela implantação da gestão por competências.

A partir desses exemplos, compreende-se que a abordagem baseada em competências desempenha um papel essencial na melhoria de como as organizações atingem seus objetivos e ganham vantagem competitiva (Salman; Ganie; Saleem, 2020). Contudo, observa-se que, em alguns casos, a resistência em abandonar paradigmas tradicionais de gestão pode levar as organizações à estagnação, tornando-as reféns de um status quo que pode resultar em seu declínio. Por outro lado, um número significativo de empresas, como as dos exemplos apresentadas, que rompem com premissas e práticas gerenciais obsoletas se tornado cada vez mais competitivas, alicerçando seu crescimento no potencial e na valorização de seus profissionais (Ceribeli; Maciel; Guillarducci, 2017).

Compreende-se que esses estudos e a literatura enriquecem o nosso saber sobre o assunto e com base neles apresenta-se a seguir alguns desafios e os ganhos pela implementação da GpC.

Quanto aos desafios estão os mecanismos efetivos de motivação dos servidores, o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos (Da Silva; De Mello, 2013); Desafios: comportamentos alinhados com



a compreensão da percepção de servidores acerca da gestão por competências; cultura organizacional; limitações metodológicas e práticas de gestão por competências; falta de apoio da alta administração; restrições orçamentárias; falta de engajamento e restrições no processo de comunicação (Montezano *et al.* 2019).

Enquanto os ganhos esperados de acordo com os autores, melhorias no desempenho individual e organizacional; melhoria na alocação de pessoal; maior envolvimento com o trabalho; alinhamento estratégico e gestão de carreira. Desafios, dificuldades a aprender a nova forma de trabalhar, resistências do indivíduo, clima e cultura organizacional; resistência dos servidores, excesso de trabalho e desmotivação da equipe de mapeamento de competências; desconhecimento dos gestores e profissionais quanto aos reais princípios do modelo de gestão (Montezano *et al.*, 2019).

Já os ganhos segundo esses autores, diminuição de rotatividade e absenteísmo, aumento da satisfação dos stakeholders, maior alinhamento entre os subsistemas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, clareza quanto à aspectos de carreira, maior valorização do profissional, melhorias no desempenho individual e organizacional, melhoria na alocação de pessoal, desenvolvimento de pessoal, maior envolvimento como trabalho, melhoria no clima organizacional, alinhamento estratégico e gestão de carreira do servidor. Desafios, as diretrizes que estabelecem a orientação para a avaliação por competências no setor público e sua operacionalização (Andrade; Ckagnazaroff, 2018). Desafios, ambiente complexo; necessidade de mudança na cultura organizacional referente a costumes políticos; da rigidez em sua estrutura; necessidade de motivar os servidores para se capacitarem e estabilidade da função (Silva, *et al.*, 2021).

Nesta mesma direção, ao realizar uma análise baseada em estudos de caso realizados no setor público, Silva, Mello e Torres (2013) apontaram alguns obstáculos individuais e institucionais que podem comprometer a implementação da gestão por competências. São eles: fatores psicológicos, como percepções, reações, valores e crenças de gestores e colaboradores interferem negativamente na implementação; no âmbito organizacional, a cultura e o ambiente organizacional apresentam interferência negativa, além de fatores externos relacionados ao cenário econômico.

Nessas condições, fica claro que, mesmo sem a criação prévia de uma ambiência organizacional favorável, como a mitigação dos desafios, a implementação do modelo de GpC, por suas características mobilizadoras e participativas, ainda tem o potencial de impulsionar a mudança cultural necessária em cada área ao longo de sua adoção (Von Kriiger, 2018).

## **Metodologia**

O termo “integrativa” tem origem na integração de opiniões, conceitos ou ideias provenientes das pesquisas utilizadas no método (Botelho; Cunha; Macedo, 2014). Segundo esses autores a revisão da literatura é um primeiro passo para a construção do conhecimento científico, pois é através desse processo que novas teorias surgem, bem como são reconhecidas lacunas e oportunidades para o surgimento de pesquisas num assunto específico.

A revisão integrativa da literatura consiste na construção de uma análise ampla da literatura, contribuindo para discussões sobre métodos e resultados de pesquisas, assim como reflexões sobre a realização de futuros estudos (Mendes; Silveira, 2008). Esses autores sugerem as etapas da revisão integrativa da literatura - conforme Quadro 1:

#### Quadro 1 — Etapas da pesquisa

Etapas	Descrição
Questão de pesquisa	de que forma a gestão por competências impacta as organizações e quais são os desafios envolvidos em sua implementação?
Bases de dados	Spell, Web of Science, Scopus
Crítérios de busca	Artigos que contenham a palavra "Competency Management" and "Business and Management" nas seções dos trabalhos(título, resumo e palavras-chave).
Crítérios de inclusão exclusão	Artigos científicos nacionais e internacionais publicados em periódicos, em português, inglês e espanhol no período de 2013 a 2023 e que contemplem a discussão sobre gestão por competências nas organizações.
Resultados e discussão	A apresentação dos resultados e discussão dos dados foi realizada de forma descritiva e através de quadros e tabelas.

Fonte: adaptado de Silva, Mello e Torres (2013); Tomada; Cunha (2022)

Os passos de apresentação dos resultados e das conclusões serão detalhados na sequência do trabalho.

#### Análise dos resultados e Discussões

Dentro do universo temporal dos estudos analisados, ou seja, de 2013 a 2023, a distribuição ano a ano é representada na Figura 1:

Figura 1 – Distribuição dos artigos Gestão por Competências por ano de produção



Fonte: elaborada pelas autoras

Na figura 1 destaca-se o ano de 2020 com 8 publicações, seguido de 2019 com 5, enquanto 2013, 2016, 2017, 2021 e 2022 totalizam 20 publicações, sendo 4 em cada ano. 2015 e 2018, 3 publicações em cada ano, já 2015, 2018, 3 publicações em cada ano e 2014 e 2023 1 publicação em cada ano.

O fato de haver produção constante ao longo dos anos mostra que a Gestão por Competências continua sendo um tema relevante para a pesquisa acadêmica e para as práticas organizacionais. Por outro lado, olhando os dados, há um aumento consistente na publicação de artigos, sem quedas significativas. Essa condição sugere que a gestão por competências tem sido cada vez mais estudada e aplicada em diferentes contextos organizacionais.

Analisando a produção científica dos autores dos artigos, foram sintetizados no Quadro 1 os dados referentes aos autores que publicaram 2 ou mais trabalhos, no período da pesquisa.

Quadro 2 — Filiação institucional dos principais autores

Autor	Quantidade de Artigos	Instituição de origem	UF
Francielle Molon da Silva	02	Universidade de Pelotas	RS
Lana Montezano	04	Universidade de Brasília	DF

Fonte: elaborada pelas autoras

Com relação aos autores mais citados como referências bibliográficas nos artigos, foi elaborado o Quadro 4:

Quadro 3 — 18 autores mais citados como referências bibliográficas nos artigos

Nome dos autores	Quantidade de citações	Nome dos autores	Quantidade de citações
BARNARD, C. I.	16	DUTRA, T	49
BARNEY, J. B.	20	FLEURY, A	48
BRANDÃO, H. P	56	LE BOTERF	16
COSTA, C	24	LEME, R	15
DUARTE et al	19	MAGGI, B	17
DURAND, T	26	MONTEZZANO, L	21
MUNCK, L.	20	SANT'ANNA, A.S	20
SHEIN, E, H	17	SILVA, F.M	23
ZARIFIAN, P	28	OP DE BEECK	14

Elaborado pelas autoras

A Tabela 1 apresenta a concentração de trabalhos sobre gestão por competências no setor público em instituições de ensino, principalmente nas universidades federais, o que demonstra que esse assunto, por conta dos normativos que determinam a gestão por competências, está sendo discutido e estudado com maior ênfase no âmbito dessas instituições.

Tabela 1 — Distribuição dos estudos por tipo de organização pesquisada

Tipo de organização	Nº de artigos	%
	28	100%
Pública	21	75%
Privada	3	10,72%
Empresas familiares	2	7,14%
Empresa Cooperativa	2	7,14%

Fonte: elaborada pelas autoras

Com base no estudo de Henklain *et al.*, (2016) os obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências, no qual o autor diz que o modelo de gestão por

competências goza de relevância social, pois poderá contribuir no gerenciamento de pessoas, o que, por sua vez, deverá gerar resultados pessoais, sociais e econômicos positivos apresentaremos a seguir – tabela 2 – os estudos que trazem o modelo como uma sugestão para a implantação da GpC nas organizações.

Tabela 2 – Autores que apresentaram sugestões de modelo de gestão por competências

Nome dos Autores	Tema dos artigos
Marcelo, H. O	Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos
Maria Paulo. P.	Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau
Bruna. F. A. C.	Mapeamento de competências: caso de ensino baseado em uma organização
Lana. M.	Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências.
Lana. M.	Avaliação de competências organizacionais de órgão público federal: ótica de diferentes atores
Stefani, S.	A implantação da gestão por competência nos termos do Decreto
Lana. M.	Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública Brasileira
Ethel Airton	Gestão por competências no setor público: experiencia de países avançados e lições para o Brasil.
Priscila. S	Implantação da gestão por competências em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas.

Fonte: elaborada pelas autoras

Quanto a natureza dos estudos encontrados na literatura brasileira 32 artigos são de natureza qualitativa, 4 artigos de natureza quantitativo e 5 artigos qualitativo e quantitativo. Esses números indicam que a área investigada tende a valorizar a compreensão aprofundada dos fenômenos, explorando significados, percepções e experiências, em vez de se concentrar apenas em dados numéricos e estatísticos. Por outro lado, apenas 4 artigos utilizaram a abordagem puramente quantitativo, o que pode indicar que há poucas investigações em foco em mensuração estatística o que pode ser considerado uma lacuna na literatura para futura pesquisa. Do mesmo modo pode-se dizer de métodos mistos, apenas 5 estudos utilizaram a abordagens mistas, sugerindo que poucos pesquisadores brasileiros buscam combinar as vantagens das duas metodologias para fornecer uma análise mais robusta. Se o objetivo for trazer uma visão mais ampla e embasada pode haver oportunidade para futuras pesquisas quantitativas ou de métodos mistos.

### Conclusões

A gestão por competências se concretiza como um modelo estratégico de desenvolvimento organizacional ao articular conhecimentos, habilidades e atitudes em prol do desempenho, da entrega de resultado e da competitividade. Com uma revisão integrativa de 41 artigos publicados entre 2013 e 2023, observou-se que a gestão por competências ultrapassa a perspectiva meramente técnica da gestão de pessoas, representando uma tecnologia integradora entre objetivos individuais e organizacionais.

Quanto aos conceitos da gestão por competências, a análise sugere que as competências como manifestação visível de desempenho, em razão da interseção entre conhecimento, habilidade e atitude; a gestão por competências como prospectora de vantagem competitiva,

inovação e alinhamento estratégico; a interdependência entre cultura organizacional, liderança, estrutura, processos e tecnologia para a efetiva implementação da gestão por competência e a especificidade explícita e implícita das competências, exigindo metodologias que entrelacem mapeamento, mensuração e desenvolvimento contínuo.

Todavia, a implementação da gestão por competências enfrenta desafios, os quais destaca-se resistência à mudança por parte dos gestores e colaboradores, muitas vezes intrigados em paradigmas tradicionais; falta de preparo hard skills e compreensão do modelo pelos líderes e pela alta gestão; falta de alinhamento entre gestão por competências e as estratégias organizacionais acentuado por culturas organizacionais fragmentadas e pela síndrome do silo; limitações metodológicas na mensuração das competências e na realização do mapeamento; escassez de recursos e apoio político especialmente no setor público, espaços com entraves burocráticos, instabilidade política e rigidez estrutural e deficiência na comunicação interna, desafios esses que comprometem o engajamento das pessoas nos processos de implementação.

Independente desses obstáculos, os benefícios indicados pela literatura são relevantes: melhoria do desempenho individual e organizacional, maior clareza sobre planos de carreira, retenção de talentos, desenvolvimento contínuo, engajamento e valorização das pessoas. Assim, por meio desses benefícios o modelo de gestão por competências, quando bem implementado, torna-se o maestro de inovação e transformação organizacional, fortalecendo a centralidade das pessoas como geradora de valor.

Por fim, a gestão por competências mostra-se uma abordagem robusta e necessária para responder os desafios contemporâneos das organizações, mas sua eficácia quicá da construção de uma cultura organizacional oportuna, do investimento em capacitação, do alinhamento com a estratégia e do desenvolvimento de ambientes de trabalho colaborativo, equitativo e inclusivo.

Quanto as limitações do estudo, tem-se o recorte temporal, já que a revisão foi limitada ao período de 2013 a 2023. Esse recorte pode ter limitado o acesso a estudos relevantes publicados fora desse intervalo. O foco em publicação indexadas, a seleção dos estudos se baseia em artigos encontrados nas bases Spell, Web of Science e Scopus. Destarte, pesquisas importantes não indexadas ou publicadas em anais de eventos, livros e outras fontes foram desconsideradas, o que pode restringir a abrangência do levantamento.

Outra limitação a ser considerada é a constância de estudos qualitativos, a maioria dos estudos analisados possui abordagem qualitativa, o que beneficia a compreensão interpretativa, mas restringe a generalização estatística das descobertas. Além da escassez de estudos quantitativos e de métodos mistos também limita a análise comparativa entre contextos organizacionais. E, finalmente a ausência de análise longitudinal, pois os estudos apresentam recortes pontuais, sem avaliações de longo prazo quanto aos impactos da gestão por competências. Essa questão limita o entendimento sobre a robustez e o desenvolvimento dos efeitos gerados pelo modelo ao longo tempo.

Quanto a oportunidades para futuras pesquisas, foi possível identificar uma lacuna na literatura quanto à aplicação de métodos quantitativos e mistos na implementação da gestão por competências, a mensuração de impactos de longo prazo desse modelo e a diversidade de contextos organizacionais especialmente no setor privado e em empresas de pequeno porte.



## Referências

1. ANDRADE, Carolina Riente de; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 469-485, 2018. <https://doi.org/10.1590/0034-7612169702>
2. DIAS, Cledinaldo Aparecido *et al.* Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. **Revista Pretexto**, 2020. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v31i2.6165>
3. BARROS, Ana Caroline de Sousa; HOFFMANN, Valmir Emil. Competências: proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. *Revista do Serviço Público [Recurso Eletrônico]*, Brasília, v.73, n.3, jul./set. 2022. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/45569>. Acesso em: 05 out. 2022. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7445>
4. BORGO, Camila Brito; BIANCO, Mônica de Fatima; COLBARI, Antônia de Lourdes, . Competência e cooperação em uma empresa brasileira de mineração. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, p. 28-50, 2013. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2013v13n33p28>
5. BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
6. STRUZYNA, Janusz Antoni; MARZEC, Iza; BAZIONELOS, Nikos. Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration. *European Management Review*, n. FORTH, 2020
7. BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 32-49, 2020. DOI: [10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49](https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49)
8. CABANA, Segundo R. *et al.* Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile. *Información tecnológica*, v. 31, n. 2, p. 103-116, 2020. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200103>
9. CASCAIS, Bruna Fernandes Alves; DA CUNHA LEMOS, Dannyela. Mapeamento de Competências: Caso de ensino baseado em uma organização pública. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 15, n. 1, p. 155-173, 2021.
10. CASTRO, Marcus Vinicius de Miranda *et al.* Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. **Revista de Gestão**, v. 27, n. 3, p. 229-246, 2020.

11. CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.
12. CARMO, Luiz Otávio. Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Um Modelo Avançado de Gestão. *Revista de Administração Geral*, v. 1, n. 2, p. 101-117, 2016.
13. CERIBELI, Harrison Bachion; MACIEL, Gustavo Nunes; GUILARDUCCI, Camila Alves. Competency Management in Brazil: A Multi-Case Study . **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 20-39, 2017. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2017v22n4p20-39>
14. CHOUHAN, Vikram Singh; SRIVASTAVA, Sandeep. Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.
15. DECIUS, Julian; SCHAPER, Niclas. Ein Instrument zur strategischen Kompetenzentwicklung in mittelständischen gewerblichen Betrieben: Die Kompetenzmanagementtabelle (KMT). *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, v. 52, n. 2, p. 261-277, 2021.
16. DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.
17. DA SILVA BARRETO, Laís Karla et al. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.
18. DA CRUZ CORRÊA, Marco Aurélio *et al.* Antecedentes de um projeto de gestão por competência: estudo das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 10, n. 3, p. 119-133, 2019.
19. DA CRUZ RODRIGUES, Fabiano; DE SOUZA JÚNIOR, Celso Vila Nova; DE ALMEIDA, Alexandre Nascimento. Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de segurança universitária. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 187-204, 2022.
20. DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.
21. DE SOUZA, Stefani; MANOEL DE SOUZA, Irineu. A IMPLANTAÇÃO DA Gestão por Competências nos Termos do Decreto nº. 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 16, n. 3, 2018.
22. FIGUEIREDO, Paula Cristina Nunes; SOUSA, Maria José; TOMÉ, Eduardo. Integrative model of the leader competences. **European Journal of Training and Development**, v. 47, n. 5/6, p. 533-564, 2023.

23. FORSTEN-ASTIKAINEN, Riitta *et al.* Dealing with organizational silos with communities of practice and human resource management. *Journal of Workplace Learning*, v. 29, n. 6, p. 473-489, 2017.
24. HUSSENOT, Anthony; MISSIONIER, Stéphanie. Encompassing stability and novelty in organization studies: An events-based approach. *Organization Studies*, v. 37, n. 4, p. 523-546, 2016.
25. HENKLAIN, Marcelo Henrique Oliveira *et al.* Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 1, p. 1441-1465, 2016.
26. HSIEH, Ping Jung; CHEN, Chien Chih; LIU, Wu. Integrating talent cultivation tools to enact a knowledge-oriented culture and achieve organizational talent cultivation strategies. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 17, n. 1, p. 108-124, 2019.
27. MEDINA, Rolf; MEDINA, Alicia. The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 2, p. 279-299, 2015.
28. MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & contexto-enfermagem**, v. 17, p. 758-764, 2008.
29. MONTEZANO, Lana. *et al.* Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019. DOI: [https://doi.org/10.51341/1984-3925\\_2019v22n2a8](https://doi.org/10.51341/1984-3925_2019v22n2a8)
30. MONTEZANO, Lana *et al.* Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. *Gestão. Org*, v. 17, n. 2, p. 184-201, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/1679-18272019v17n2.p184-201>
31. MONTEZANO, Lana *et al.* Avaliação de Competências Organizacionais de Órgão Público fFderal: ótica de diferentes atores. Universidade de Brasília (UnB) Race, Joaçaba, v. 20, n. 2, p. 269-288, jan./abr. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.18593/race.27236>>.
32. MONTEZANO, Lana *et al.* Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>
33. PERIDES, Maria Paula Novakoski *et al.* Cultura Organizacional e Gestão por Competências: caso Gerdau. *Revista de Administração FACES*, Universidade de São Paulo, São Paulo - SP, v. 19, 2020. ISSN 1984-6975.
34. RODRIGUES, Fabiano da Cruz; SOUZA JÚNIOR, Celso Vila Nova de. ALMEIDA, Alexandre Nascimento. Gestão por competências: mapeamento e avaliação na área de

- segurança universitária . **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 187-204, 2022.  
DOI: [10.22277/rgo.v15i1.5616](https://doi.org/10.22277/rgo.v15i1.5616)
35. RODRÍGUEZ, Alexander Sánchez; VIVAR, Rodobaldo Martinez; LÁZARO, Javier Moreno. Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, v. 27, n. 66, p. 169-184, 2017. Doi. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>
36. Silva, F. M., Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693. 2013.
37. SILVA, Priscila Araujo *et al.* Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021.
- 38 STEFANO, Silvio Roberto et al. Competências individuais no ambiente organizacional na visão baseada em recursos (VBR) de uma cooperativa de crédito. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 56, p. 182-202, 2020. ISSN 1984-6606. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n56p182-202>
- 39 ROCHA, Guilherme Busch; PASSADOR, Claudia Souza; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 52, p. 233-245, 2017.
- 40 SALMAN, Mohammad; GANIE, Showkat Ahmad; SALEEM, Imran. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020.
- 41 STOR, Marzena; KUPCZYK, Teresa. Differences in competency management—comparative analysis between Polish, Spanish, and Austrian business practices. **Journal of Intercultural Management**, v. 7, n. 2, p. 49-74, 2015.
- 42 TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. 2022.
- 43 VON KRIIGER, Célia Cristina Pecini et al. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.