

Gestão por Competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil

Autoria: Gabriel Astoni Sena

Resumo

O tema competência, apesar de representar uma ferramenta estratégica para as organizações, ainda está em formação. Esta afirmação é constatada quando se analisa as principais publicações sobre o assunto, as quais apresentam grande diversidade de conceitos, noções e dimensões. Apesar da quantidade de publicações acadêmicas sobre o tema, percebe-se uma carência de estudos quando o norte é a gestão por competência nas organizações públicas.

Em vista do exposto, este artigo pretende fazer uma revisão de trabalhos publicados em periódicos nacionais sobre o tema, buscando identificar qual é o estado da arte. Para tanto, adotar-se-á o método bibliográfico, através da utilização da estratégia de pesquisa conhecida como meta-análise, como forma de identificar quais são as variáveis encontradas nas publicações sobre gestão por competência nas organizações públicas.

1. Introdução

A gestão por competências é considerada um dos modelos de gestão mais recorrentes no ambiente das organizações, entretanto, ainda é um conceito em construção (FLEURY e FLEURY, 2004). Curiosamente, segundo Ruas *et al.* (2010), o tema perdeu o posto de destaque que ocupava na academia brasileira. Diversas são as causas deste retrocesso, mas podemos destacar duas delas: a adequação do modelo de competência a grande parte das organizações, incluindo as públicas e aquelas sem fins lucrativos e o esgotamento do debate acadêmico acerca das possibilidades deste modelo (RUAS *et al.* 2010).

Percebe-se que para algumas demandas das organizações, o modelo de competências tem apresentado soluções satisfatórias e tal fato tem colocado a abordagem dentre as mais discutidas no contexto de gestão organizacional. Entretanto, a literatura tem restringido o debate sobre o tema competência a estudos de caso acerca da aplicação desse modelo e de seus impactos positivos ou negativos sobre as organizações, conforme pesquisa realizada por Dias *et al.* (2008), quando se analisou as publicações brasileiras no período 2000-2004.

Este mesmo trabalho concluiu que há dois outros temas, já menos frequentes do que o anterior, que trabalham o conceito de competência: a adequação da noção de competência empregada nas organizações e a integração entre as noções de competência organizacional (coletivas) e competências profissionais (individuais).

Conforme observa Ruas *et al.* (2010) o debate sobre competências tem outras possibilidades muito mais promissoras e muito menos instrumentais. A análise do conceito de competência através de um ângulo multidimensional ou inter organizacional, os quais implicam mudanças na forma de gestão das capacidades organizacionais, por exemplo, é um tema que também tem sido tratado no Brasil, embora de maneira tímida. Mais raros ainda são os debates acerca de temas como as mudanças de propriedade da noção de competências a partir da sua adaptação ao ambiente organizacional, ou ainda, acerca da composição de formas mediadoras entre capacidades organizacionais e individuais, denominadas competências coletivas.

Apesar dos estudos realizados acerca do tema competências nas organizações, percebe-se uma carência de pesquisas quando o tema em debate é o conceito de competências nas organizações públicas (SANTOS *et al.*, 2011).

Com base nestas constatações, este artigo pretende analisar as tendências temáticas e metodológicas da produção científica recente acerca do tema competência na administração pública brasileira, tomando como referência três publicações nacionais reconhecidas no campo da administração estatal, no período entre 1996 e 2011. Os objetivos do *paper*, dentre outros, são investigar como a literatura tem abordado o tema na esfera pública e em qual esfera de poder o mesmo é mais recorrente.

No tópico seguinte, recuperamos alguns fundamentos teóricos sobre o tema competência, os quais podem auxiliar no exame das publicações analisadas; em seguida, apresentamos os procedimentos metodológicos adotados neste artigo. Na etapa seguinte, mostramos a sistematização dos artigos selecionados e analisamos conteúdos e métodos empregados e, em seguida, concluímos com as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Inicialmente é importante frisar que o objetivo deste trabalho não é avançar sobre o conceito de competência, mas sim trazer algumas definições encontradas na literatura como forma de subsidiar as análises deste artigo.

Desta forma, optou-se por trabalhar com as três dimensões de competência

(individual, organizacional e gestão) por entender que a através delas será possível categorizar grande parte dos conceitos presentes na literatura sobre o tema.

a) A noção de competência na dimensão individual

A análise do conceito de competência visto sob a dimensão individual, em que pese a grande quantidade de estudos, pesquisas e publicações sobre o tema, apresenta uma considerável heterogeneidade, tanto no que tange à noção adotada pelas organizações, quanto pela literatura (RUAS *et al.*, 2010).

O conceito de competência surgiu com a publicação, em 1973, do paper *Testing for Competence rather than intelligence*, de McClelland, iniciando os debates relacionados ao tema nos Estados Unidos, o qual passou a exercer grande influência, tanto nos administradores, quanto nos psicólogos. Para McClelland (1973), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou numa determinada situação.

Boyatzis (1982), revisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência.

Portanto, esta corrente de pensamento, trabalha com a necessidade de atingir resultados, sendo este objetivo o principal elemento motivador da aplicação do modelo competência (FLEURY e FLEURY, 2004).

Sob esta ótica, o modelo competência é compreendido como uma estratégia para que se atinja, com maior rapidez, a melhoria de desempenho dos profissionais de uma organização e o conceito repousa em cima da questão: quais conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são necessários para maximizar o desempenho?

Já Dutra (2002), emprega os conceitos de “entrega” e “complexidade” para definir competência, ampliando, com isto, as possibilidades de assimilação do termo. O conceito de complexidade pode ser traduzido como o grau de exigência na entrega esperada de uma pessoa à medida que ela se desenvolve profissionalmente e torna-se capaz de lidar com situações demandantes de maior grau de abstração e desafios.

A escola francesa iniciou os debates sobre competência nos anos 70, baseando-se nos questionamentos do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), esta corrente de pensamento procurava aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem (FLEURY e FLEURY, 2004).

Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: *bilan de compétences* (FLEURY e FLEURY, 2004).

O conceito de competência, que emerge na literatura francesa dos anos 90, procurava ir além do conceito de qualificação. Zarifian (2001) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- a noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode

estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

- comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Zarifian (2001) introduz uma perspectiva social à noção de competência afirmando que uma atuação competente precisa de reconhecimento e legitimidade na instância social onde ocorre essa atuação. Com base no reconhecimento da competência é construída a identidade profissional e é nesse domínio que esses autores compreendem a agregação de valor social para o indivíduo, simultaneamente ao processo de agregação de valor econômico para a organização, através da “entrega”. Evidentemente, a ideia de agregação de valor social é, na prática, pertinente apenas em algumas situações específicas, nas quais, o exercício de uma certa atividade acrescenta mais capacidades ao profissional, ampliando seu repertório de respostas e, portanto, sua empregabilidade.

No caso brasileiro, este debate emerge na discussão acadêmica fundamentado inicialmente na literatura americana, pensando-se competência como *input*, algo que o indivíduo tem. Fleury e Fleury (2004) afirmam que a introdução de autores franceses como Le Boterf e Zarifian e autores ingleses como Jacques e seus seguidores (Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp), contribuíram para o enriquecimento conceitual e empírico, gerando novas perspectivas e enfoques.

b) A noção de competência na dimensão estratégica - as competências organizacionais (CO).

Ao contrário da dimensão individual, a noção de competência tendo como norte a dimensão estratégica é muito menos conhecida e difundida no campo organizacional do que na literatura. A ideia de competência organizacional passou a ser explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence*, embora já estivesse presente na abordagem Visão Baseada em Recursos (VBR), na aparência de um dos “recursos” da empresa (RUAS *et al.*, 2010).

A ideia de que a definição e a implementação de uma estratégia organizacional que possa ser capaz de gerar competitividade não pode prescindir de competências essenciais, existentes no interior das organizações, as quais devem perpassar a empresa como um todo e com isso gerar um diferencial extraordinário. Assim, o debate que cerca as COs na literatura, obteve alguns resultados importantes, especialmente em dois grandes eixos. O primeiro, gira em torno da relação entre estratégia e competência organizacional, associando a noção de competências às abordagens VBR e Capacidades Dinâmicas; já o segundo trata dos resultados de pesquisas e ensaios acerca da caracterização, mapeamento e composição das competências organizacionais, alguns deles sustentados em base empírica (RUAS *et al.*, 2010).

Entretanto, esses avanços têm esbarrado tanto na complexidade da composição das competências organizacionais, já que essa construção compreende, sob o manto dos recursos internos das organizações, um leque de processos e interações que incluem, no mínimo, as capacidades individuais e coletivas que as pessoas mobilizam na organização, os princípios e instrumentos estratégicos e de monitoramento, os sistemas de gestão e de trabalho, a tecnologia e os equipamentos disponíveis, tudo isso associado aos artefatos e relações culturais da organização e das suas relações com o ambiente.

Em sintonia com a discussão precedente, Ruas (2008) entende que as Competências Organizacionais (COs) são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa e resultam da

combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas.

Já Fleury e Fleury (2004) abordam a competência organizacional classificando-as em três categorias genéricas: excelência operacional, inovação em produtos e orientação a serviços. A excelência operacional caracteriza empresas que competem com base em custos, com produtos de qualidade média, o melhor preço e bom atendimento. A inovação em produtos orienta-se ao desenvolvimento de produtos inovadores, resultado de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Por fim, a orientação a serviços volta-se ao atendimento de clientes específicos, ou seja, buscam desenvolver soluções “sob medida” para clientes especiais. A execução de estratégias dentro de cada um destes grupos demandará competências organizacionais específicas.

Vale destacar que a proposta de Fleury e Fleury (2004) é classificar, não conceituar as competências organizacionais. Nesta linha, o que se observa no campo é uma certa “frouxidão” no uso do termo. De fato, Dias *et al.* (2008) constata que, na produção científica brasileira entre 2000 e 2004 se evidencia uma grande variedade de expressões associadas à noção de competências organizacionais: *core competence*, competências essenciais, competências organizacionais, competências distintivas, competências seletivas, competências básicas, competências de suporte, competências dinâmicas, etc.

É importante frisar que a diversidade de entendimentos sobre o conceito de competência organizacional não é exclusividade do ambiente acadêmico. É mais comum observar organizações estabelecendo e descrevendo suas “missões” e “visões” do que suas “competências organizacionais”. Desta forma, se as competências organizacionais sequer são definidas pelas empresas, o que se dirá quanto a estabelecer conexões entre elas e as competências individuais, uma suposta intenção da Gestão por Competência.

c) O conceito de competência aplicado nas organizações - a gestão por competências

Quando os processos de aplicação da noção de competência são implantados nas organizações, os mesmo passam a ser denominados Gestão por Competências, pois, ao aplicar o conceito de competência na gestão das organizações, o mesmo passa a assumir um papel de destaque em seu núcleo estratégico.

A Gestão por Competências pode ser definida como uma abordagem abrangente que pretende atuar sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização a fim de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho com base em suas diretrizes estratégicas das organizações (RUAS *et al.* 2010).

Ruas (2008) entende que o conceito de competências pode ser estudado sob três enfoques diferentes: competências organizacionais - se referem às capacidades coletivas da organização, aquelas que integram as várias áreas e funções das organizações a fim de atingir um resultado esperado em seus produtos e serviços de maneira estreitamente vinculada às diretrizes estratégicas; as competências funcionais – as quais se referem às capacidades necessárias ao desempenho de cada uma das funções principais (ou macro-processos) da organização; e as competências profissionais ou individuais – que se referem às competências que os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades nas organizações em geral.

Percebe-se, entretanto, que este modelo é na gestão de pessoas das organizações. Desta forma, fica evidenciado que a ausência de uma definição de competências organizacionais nos modelos pesquisados, associada a uma similitude nas competências constantes nos diversos modelos sugere que não há uma conexão clara de tais modelos com orientações estratégicas mais amplas por parte das organizações. Portanto, verifica-se que no Brasil predomina um modelo que pode ser denominado “Gestão por Competências orientada para a Gestão de Pessoas”.

Apesar de atualmente este modelo constituir-se num modelo bastante difundido tanto em organizações privadas, quanto públicas, pelo menos até recentemente a produção científica brasileira não conseguia organizar, sistematizar e analisar adequadamente a gestão por competências, segundo Dias *et al.* (2008). É verdade que são muitas as dificuldades que cercam essa tarefa, a começar pela própria noção multidimensional de competências, e continuando na diversidade metodológica na implementação dessas noções nas organizações. Com isto, a essas dificuldades se agregada um tipo de abordagem metodológica predominante nas pesquisas: estudos de caso tratando de analisar a implementação da Gestão por Competências em uma ou duas empresas, sustentados por pesquisas do tipo transversal. Tal abordagem, sustentam Dias *et al.* (2008), parece não contribuir decisivamente para a criação de uma produção científica consistente.

3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo exploratório-descritivo voltado para a sistematização e análise de produção científica acerca do tema competências em organizações públicas, levantada em algumas das principais publicações do campo da administração no Brasil. Esse levantamento compreendeu 20 artigos científicos publicados entre setembro de 1996 e outubro de 2011, nos seguintes periódicos: Revista de Administração Pública (RAP), Revista o Serviço Público (RSP) e Cadernos EBAPE. A escolha destas publicações se deve ao fato de que todas elas são qualificadas no nível A ou B da Classificação de Periódicos, Anais, Jornais e Revistas (Qualis) da CAPES, tendo como referência o ano de 2011. Além disso, constituem publicações que privilegiam a análise das organizações públicas, as quais são o foco da pesquisa. Optou-se, também, por dar ênfase às publicações em revistas por entender que se trata de contribuição de natureza mais permanente à pesquisa do que aquela que ocorre em anais de congressos – as quais, como decorrência de depuração e seleção, acaba por desembocar na publicação em periódicos.

O critério para seleção dos artigos foi baseado na presença da expressão “competência(s)” em seu título.

Para dar maior relevância ao trabalho optou-se por não seguir um padrão cronológico de pesquisas entre as publicações escolhidas, tendo em vista a limitação de acesso público aos artigos.

Desta forma, realizou-se uma busca completa nos acervos destes três importantes periódicos nacionais: a Revista de Administração (RAP), a qual disponibiliza, através da rede mundial de computadores, as publicações a partir de 2006; e os Cadernos EBAPE, o qual possui publicações de acesso universal, também na rede mundial de computadores, catalogadas a partir de 2003; e a Revista do Serviço Público (RSP), a qual disponibiliza aos usuários as publicações desde a edição de Set/Dez 1996.

Apesar da não padronização temporal, acredita-se que o escopo do estudo será alcançado, tendo em vista que o objetivo da busca exaustiva aos bancos de dados destas publicações era selecionar a maior quantidade de periódicos nestas três importantes publicações, todas avaliadas com conceitos A ou B, na Quali Capes.

Os 20 artigos catalogados passaram por um processo de análise de conteúdos, e desta análise foram criadas três categorias de pesquisa: a) conceitos/noções de competência empregados nos artigos; b) ambientes organizacionais em que o conceito/noção de competência é aplicado; c) procedimentos metodológicos adotados nos artigos.

A análise de conteúdos consiste num método de análise de texto com base em estudo minucioso de seu material bruto, das palavras e frases que o compõem, a fim de buscar o sentido do conteúdo. Para isso, o pesquisador compara e avalia as expressões que compõem esses conteúdos com o objetivo de reconhecer a sua essência, selecionar as ideias principais e

descartar o acessório. O resultado deste processo é a decomposição das estruturas e dos elementos desse conteúdo a fim de esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação (LAVILLE e DIONE, 1999).

4. Análise e Discussão dos Resultados

A partir da metodologia apresentada, optou-se por trabalhar de acordo com a seguinte sequência: conceito/noções de competência; condições de ambiente; procedimentos metodológicos. A distribuição dos artigos, tendo como parâmetros a data de publicação e o periódico, pode ser sistematizada através da tabela abaixo:

ANO / FONTE	RSP	Cadernos EBAPE	RAP	Total
1996	0	Indisponível	Indisponível	0
1997	0	Indisponível	Indisponível	0
1998	0	Indisponível	Indisponível	0
1999	0	Indisponível	Indisponível	0
2000	1	Indisponível	Indisponível	1
2001	0	Indisponível	Indisponível	0
2002	0	Indisponível	Indisponível	0
2003	0	0	Indisponível	0
2004	0	0	Indisponível	0
2005	1	3	Indisponível	4
2006	3	0	0	3
2007	0	2	1	3
2008	0	0	1	1
2009	0	0	1	1
2010	0	0	1	1
2011	1	4	1	6
Total	6	9	5	20

Fonte: tabela elaborada pelo autor

A tabela a seguir apresenta a evolução do número de artigos publicados sobre o tema competência nos periódicos selecionados:

Período	Número de Periódicos	Número de Publicações
1996 - 1999	1	0
2000 - 2005	2	5
2006 - 2008	3	7
2009 - 2011	3	8

Fonte: tabela elaborada pelo autor

Percebe-se, que entre o período de 1996-1999, apesar da análise ter se restringido

a apenas um periódico, não houve nenhuma publicação com o tema competência. Já no período de 2000-2005, a meta-análise se baseou em dois periódicos e o tema competência passou a ser debatido nos trabalhos acadêmicos. Este fato permaneceu durante os períodos seguintes, quando a base de dados passou a incluir a RAP. Por fim, percebe-se uma crescente evolução no número de publicações relacionadas ao tema competência, fato que vai de encontro ao afirmado por Ruas *et al.* (2010), quando o mesmo afirmou que o debate acadêmico sobre o tema competência estava em declínio.

A seguir, serão abordadas as categorias criadas para analisar o conteúdo dos dados coletados, as quais foram catalogadas da seguinte maneira: conceito/noção de competência, condições do ambiente e procedimentos metodológicos.

a – Conceito/Noção de Competência

Dentre os artigos selecionados, verifica-se que dois trabalhos, apesar de indicarem o termo “competência” em seu título, não trabalharam o seu conceito. Outros dois artigos, apesar de fazerem diversas referências ao tema, o abordam de forma incidental, paralelamente com outros conceitos, tais como, processos de aprendizagem, competência empreendedora e aprendizagem empreendedora.

Além disto, três artigos trabalham com o conceito/noção de competência ligada às organizações privadas, o qual está intimamente ligado ao conceito clássico de competências individuais, nos termos das noções propostas por McClelland (1973) e Boyatzis (1982).

Os demais artigos trabalham o conceito de competência de forma bastante heterogenia, confirmando os resultados encontrados nas pesquisas de Dias *et al.* (2008) e Ruas *et al.* (2010). Mesmo quando se analisa o conceito de competências tendo como norte a administração pública, a noção sobre o tema não distorce muito das propostas aplicadas às organizações privadas.

Percebe-se, contudo, uma tendência dos autores analisados de tentarem mesclar os conceitos de competências individuais ou organizacionais, criando um elo com o conceito de gestão de competências. Este panorama foi verificado em cinco publicações.

Fica evidente, portanto, que o conceito de competência, seja ele nas organizações privadas ou públicas, ainda está em formação, fato que torna urgente uma sistematização mais apurada por parte da academia.

b. Condições do Ambiente

Esta etapa da análise analisará os ambientes públicos onde o conceito de competência é aplicado. Dentre as publicações analisadas percebe-se que não há um predomínio de um ou outro ambiente, porém, percebe-se uma tendência destas publicações concentrarem-se em Instituições Federais de Ensino (IFES) e sociedades de economia mistas (Banco do Brasil).

Nas publicações da RAP, encontramos um interessante artigo que trabalha com a competência no ambiente militar e outro que expõe as competências necessárias para o exercício das funções de prefeito e secretário municipal, tendo como foco, portanto, a administração pública municipal. Outros dois artigos deste periódico abordam o ambiente organizacional de uma sociedade de economia mista, o Banco do Brasil. Por fim, há um artigo que trabalha com a noção de competência ligada a redes interorganizacionais, através de estudo realizado com estudantes de graduação.

Já entre as publicações sobre competência selecionadas nos Cadernos EBAPE, há apenas dois artigos que trabalham com o tema em organizações públicas, retratando o ambiente organizacional das IFES. Os demais trabalham com o conceito de competência ligado a ambientes não estatais - sociedades anônimas e à aprendizagem organizacional ou profissional. É importante ressaltar que o artigo um dos artigos, apesar de também abordar

uma pesquisa em IFES, não trabalha com o conceito de competência, o qual aparece de forma incidental, ligado ao tema processos de aprendizagem.

Por fim, os trabalhos selecionados na RSP retratam ensaios teóricos e aplicações práticas em abstratos do modelo de competências, com exceção de dois artigos, os quais expõem a realidade européia no tocante às competências no setor público.

A tabela a seguir esquematiza as considerações acima expostas:

Ambiente Organizacional	Número de Publicações
Sociedades de Economia Mista	2
IFES	3
Administração Pública Municipal	1
Organização Militar	1
Organizações Privadas	3
Administração Pública Internacional	2
Organizações de ensino	2
Sem classificação	6

Fonte: tabela elaborada pelo autor

Quando se analisa os ambientes, considerando apenas as variáveis pública/privado, a presente meta-análise apresentou os seguintes resultados consolidados:

Ambiente	Número de Publicações
Público	13
Privado	3
Sem classificação	4

Fonte: tabela elaborada pelo autor

Percebe-se que, apesar do objeto de pesquisa ser publicações nacionais voltadas para as organizações públicas, ainda há um número considerável de artigos sobre competência voltadas para o ambiente privado, fato que comprova a carência de publicações no ambiente estatal.

c. Procedimentos Metodológicos

Outra importante categoria criada para o estudo em tela é a classificação dos trabalhos tendo como referencial os procedimentos metodológicos empregados. Dias *et al.* 2008, constatou que a literatura sobre competência se restringia a estudos de casos que tinham como objetivo concluir sobre os impactos positivos ou negativos da implementação da gestão por competência nas organizações.

Dentre os trabalhos analisados constatou-se também um predomínio de estudos de casos. Este fenômeno foi verificado em três artigos da RAP, além de outros seis artigos dos Cadernos EBAPE, dentre os quais estão incluídos os três trabalhos que retratam o ambiente das IFES. O estudo de caso também foi observado em dois artigos da RSP. Há também um interessante artigo que apresenta um caso para ensino com o tema competência.

Como técnica de coleta de dados, os artigos selecionados na RAP apresentaram a seguinte variação: I) entrevistas: três artigos; II) questionários: dois artigos; III) documentos:

dois artigos; IV) bibliográfico: um artigo.

Já os artigos dos Cadernos EBAPE, no que tange à técnica de coleta de dados, apresentaram as seguintes variações: I) entrevistas: seis artigos; II) questionários: um artigo; III) documentos: dois artigos; IV) bibliográfico: um artigo; V) grupo focal: um artigo.

Por fim, os artigos da RSP apresentam uma menor alternância nesta variável, tendo em vista que os mesmos apresentam modelos de competências em abstratos e apenas dois estudos de casos, fato que facilita esta análise. Foram estes os resultados encontrados: I) documentos: dois artigos; II) bibliográfico: quatro artigos.

Portanto, considerando a técnica de coleta de dados, percebe-se um predomínio das entrevistas, seguido pela pesquisa bibliográfica e documental. Merece referência a presença de um artigo que trabalhou o grupo focal como técnica de coleta de dados.

Por fim, para concluir este item, a última variável a ser analisada será o método de pesquisa utilizado nos artigos selecionados. Nota-se, conforme a tabela abaixo, que 75% dos trabalhos analisados utilizaram o método qualitativo durante a pesquisa:

Método de Pesquisa	Número de Publicações
Qualitativo	15
Quantitativo	2
Quali-quantitativo	3

Fonte: tabela elaborada pelo autor

Como observação final, apenas os artigos da RAP é que apresentaram metodologias diversas da qualitativa, nos termos da tabela acima. Os trabalhos dos Cadernos EBAPE e da RSP, sem exceção, utilizaram o método qualitativo como procedimento metodológico.

5. Conclusões

Como apontamento final percebe-se que o conceito de competência vem sendo utilizado de forma muito abrangente, seja ligado à seleção de pessoas, aprendizagem organizacional, liderança, formação de gestores, dentre outros. Tal fato comprova o poder que este tema representa para a literatura e para as organizações, funcionando como uma ferramenta de extrema relevância, tanto para a gestão de pessoas, como para a gestão estratégica das organizações.

Importante ressaltar, também, que a grande heterogeneidade do conceito pode ser um dos fatores que explicam a não sobreposição deste tema sobre os demais temas ligados à gestão. É notório o amplo leque de noções, dimensões e conceitos, fato que dificulta uma sistematização mais eficaz, a qual seria de extrema importância para a consolidação do tema e diminuição dos problemas enfrentados pelos gestores no momento de introduzi-los nas organizações.

No que tange aos ambientes organizacionais que estão inserindo a competência em sua gestão, o foco desta pesquisa foi o público. Porém, devido à carência de publicações específicas nesta vertente, percebe-se que mesmo em periódicos voltados para a administração pública, ainda há um número considerável de artigos que trabalham o conceito de competência nas organizações privadas, fato que pode nos levar à conclusão de que ainda há um longo caminho a ser percorrido no que tange à introdução da gestão por competência na esfera pública.

Por fim, quanto aos procedimentos metodológicos mais utilizados, fica nítida a preponderância do método qualitativo, sobre os demais. Este fato pode ser explicado pela

própria complexidade do tema, fato que demanda um exame mais profundo de suas variáveis e resultados.

Como conclusão final, sugere-se um exame mais aprofundado do tema gestão por competências nas organizações públicas, com a inclusão de outros periódicos, como forma de traçar uma análise mais detalhada desta ferramenta nos diversos ambientes estatais, fato que traria uma valiosa contribuição para os pesquisadores e gestores públicos.

Referências

BORINI, F.; FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão de Competências em Negócios Internacionais**. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T. e RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

BOYATSI, Richard. **The Competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

DIAS, G.; BECKER, G.; DUTRA, J.; RUAS, R.; GHEDINE, T. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, J.; FLEURY, M. T. e RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. (Org.); FLEURY, M. T. L. (Org.); RUAS, R. L. (Org.). **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, vol 44, no1, p,44-57, 2004.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, David. **Testing for competence rather than intelligence**. *American Psychologist*, Washington, D.C., v.28, 1973.

RUAS, R. L. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: Ruas, Antonello e Boff. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L.; FERNANDES, B. H. R.; FERRAN, J. E. M.; SILVA, F. M. **Gestão por**

Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: XXXIV Encontro da EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM.

SANTOS, F.A.S.; COELHO JR., F.A.; MOURA, C.F. **Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010.** In: XXXV Encontro Anual da EnAnapad, Rio de Janeiro, 2011. CD-ROM

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.