



**DESAFIO DE GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS  
PÚBLICOS**  
**COMPETENCE MANAGEMENT CHALLENGE IN PUBLIC SERVICES**

SOUZA, Fernanda de<sup>1</sup>

**RESUMO**

Este artigo apresenta as principais informações sobre como gerir instituições públicas por meio das competências dos servidores que ali estão inseridos, visando a melhoria na qualidade do serviço prestado, assim como sobre o melhor desempenho motivacional daqueles que se inserem na instituição. O modelo de gestão por competências se dá pela observação sistêmica e análise sobre os principais apontamentos dos indivíduos que compõem as instituições, priorizando e alavancados capacidades indexadas dos mesmos, para que assim se cumpram funções com melhor capacidade e se obtenha melhor proveito destas realizações, tendo como consequência melhorias em ambas as vertentes, seja para o próprio trabalhador, assim como para o cidadão/cliente. Com base numa revisão bibliográfica, se dá a elaboração deste trabalho e incide sobre a obtenção positivista observada em instituições públicas que já aplicam tal gestão.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Gestão por competências. Gestão de instituições públicas por competências.

**ABSTRACT**

This article presents the main information on how to manage public institutions through the skills of the servers that are inserted there, aiming at improving the quality of the service provided, as well as on the better motivational performance of those who are inserted in the institution. The competency-based management model is based on

---

<sup>1</sup> Graduação do curso Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade Unopar e Pós-Graduação do curso Gestão de Pessoas, pela Universidade FaSouza. fernandads.rsl@gmail.com

systemic observation and analysis of the main notes of the individuals that make up the institutions, prioritizing and leveraging their indexed capacities, so that functions can be performed with better capacity and better use of these achievements is made, taking into account as a consequence improvement in both aspects, whether for the worker himself, as well as for the citizen/client. Based on a bibliographic review, this work is elaborated and focuses on the positivist achievement observed in public institutions that already apply such management.

**Keywords:** Public Management. Management by competences. Management of public institutions by competencies.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao se abordar as discussões pertinentes à Gestão Pública, deve-se levar em consideração a compreensão sobre o processo de transformação sob a perspectiva de a sociedade estar em constante transformação, e o quanto isso impacta no gerenciamento das instituições públicas, sendo preciso investir em novas tecnologias, e principalmente sobre o capital humano que desenvolve essas ações. Mostra-se necessário refletir sobre as formas que os conhecimentos individuais e grupais são incorporados dentro do desenrolar das atividades, para que assim se desenvolva sob a perspectiva organizacional e coletiva, os valores que regem a instituição, sendo estes, não tangíveis e que diferenciam a eficiência.

Em concordância por parte leiga e capacitada sobre os entendimentos, se sabe sobre as mudanças que não ocorrem tão facilmente no setor público, quanto no privado, mesmo que haja a intenção de aprimoramento governamental sobre a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Ainda há um enfoque maior sobre o controle de gastos, sendo enfatizadas sobre as políticas públicas adjacentes e outros aspectos pertinentes, refletindo a baixa adesão sobre a transparência sobre o atendimento ao cidadão e a participação social ativa do mesmo, focando no cumprimento de uma agenda que vise cumprir questões mais quantitativas do que qualitativas.

O que deve-se ainda avançar em maior prevalência é a preocupação da administração pública sobre a valorização do servidor, qualificando-o e capacitando-o em vista do desenvolvimento de um caminho trilhado sobre afinidade da demandas necessárias e cabíveis as necessidades sociais, devendo-se alinhar a realidade com a devida atenção, coordenando o comportamento dos membros que executam as ações dentro da instituição, assim como sobre seus cidadãos, que devem ser vistos como clientes exigentes em relação ao atendimento de suas demandas.

A gestão quando dada pelas competências, e sobre a aplicação ao setor público, revela-se como um modelo que atenda ao cumprir com eficácia os afins organizacionais, articulando o desenvolvimento institucional com o desenvolvimento humano de seus colaboradores. Promover a responsabilidade social deve ser um compromisso no gerenciamento por competências, implementando e gerindo os servidores públicos sobre as concepções que cada um reflete, aplicado a demanda e as concepções que se aplicam.

Para isto, desenvolve-se este artigo, com a virtude de analisar a possibilidade do atendimento de gestão pública dentro do gerenciamento de competências, onde a valorização e a melhoria da qualidade do serviço, gerará maiores índices de satisfação para ambas as partes, contribuindo com o aperfeiçoamento destas práticas sobre o olhar administrativo público.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 GESTÃO PÚBLICA**

Um estudo mais aplicado em detrimento da Administração pública brasileira, faz com que se aborde e reveja apontamento dentro das três fases as quais se demarcaram conceitualmente em seu desenvolvimento, sendo essas ocorridas anteriormente a Revolução do ano de 1930, administração pública burocrática e a administração pública com foco gerencial.

A administração pública Patrimonialista trata-se daquela que ocorreu antes da Revolução de 1930, que teve sua duração até o ano de 1938 com a criação do

departamento de Administração do Serviço público (DASP), ressaltando-se que tal departamento trouxe consigo uma demonstração sobre o investimento governamental em virtude da profissionalização dos funcionários advindos do setor público, priorizando as carreiras com base em méritos sistemáticos que classificavam cargos com base em uma estruturação do quadro de seus servidores.

As descontinuidades e as dificuldades em se tratando da estruturação do sistema de recursos humanos no setor público persistem ao longo dos anos. Embora o DASP tenha sido criado na década de 30, é nos anos 60, com a edição da Lei Federal nº 3.780, de 12 de julho de 1960 e o posterior Decreto Federal nº200, de 25 de fevereiro de 1967, que se configura um importante movimento de reforma administrativa, pautado em princípios de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, da coordenação e controle. O decreto citado marca a descentralização funcional, transferindo as atividades para autarquias, fundações e sociedades de economia mista (ENAP, 2006).

Ainda de forma histórica, após a década de 1990, a Administração pública, teve como foco de investimento as inovações tecnológicas que visavam facilitar o acesso à informação, integrando seus sistemas de uma forma que se considera mais transparente a interação entre os processos públicos, seus servidores e seus cidadãos assistidos. A participação da sociedade em detrimento ao governo implementado na época deveu-se a redemocratização que o país fez emergir dentre as novas situações que se acarretaram sobre os diversos segmentos que o poder público designava, como por exemplo, a criação do orçamento participativo.

Criar um gerenciamento que visasse a participação mais efetiva da sociedade dentro de suas atividades, sob uma gestão que fosse voltada ao cidadão, desmitificando e amenizando as questões burocráticas adjacentes a mesma, dando as características de uma excelência aprimorada pelas grandes nações mundiais, sem que fosse ferido suas essenciais públicas implementadas desde sempre. Entretanto, ainda há uma mudança necessária a ser aplicada, com base em uma transformação trazida pela ruptura dos modelos tradicionais refletidos sobre o olhar amplamente voltado aos recursos públicos, introduzindo assim uma nova cultura gerencial, como uma opção de mudança com foco nas pessoas.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competência trata-se de entender sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que um colaborador possui, sendo a multiplicação destes três fatores, consideradas como elementos essenciais.

Este tipo de gerenciamento se dá pela constituição de um processo em que as pessoas envolvidas são geridas com base do entendimento dos pontos fracos e fortes que podem ser desenvolvidos por determinada pessoa ou equipe, assim sendo elaborados planos que co- auxiliem sobre o aprimoramento do desenvolvimento do desempenho dos colaboradores assistidos, aumentando-as assim os resultados que determinada instituição pretende alcançar.

Figura 1- Modelo de gestão por competências



Fonte: Ministério do trabalho

### 2.2.1 Competências técnicas

Dentre os tipos de competências, três deles se destacam, sendo a técnica, uma delas, também conhecida como hard skills, a qual se adquire em virtude do desenvolvimento de experiências adjacentes, assim como capacitações profissionais, tratando-se de conhecimentos específicos advindos do exercício profissional.

Essa competência se desenvolve em permeação de cursos, graduações, treinamentos, capacitações, dentre outros componentes que repassem conteúdos e afins as tarefas desenvolvidas. Desta forma, objetiva-se com esta competência o desenvolvimento de insumos e conhecimentos necessários ao profissional em relação ao desenvolvimento de suas funções de maneira tecnicista e excelente.

### 2.2.2 Competências comportamentais

As competências comportamentais são aquelas que se relacionam com a personalidade de cada indivíduo, de forma com que auxilie sobre o entendimento em perspectiva de cada um sobre a agilidade e ação em detrimento de cada situação cotidiana, principalmente sobre a forma que a mesma poderá vir afetar o seu comportamento.

Esta competência também é denominada como soft skills, referindo-se as atitudes que o servidor/ colaborador desenvolve perante cada situação, dando a possibilidade de que se entenda quais perfis são mais aptos ou não em fazer parte se certos grupos ou equipes, desempenhado certa função. Destaca-se como competências comportamentais aquelas sobre a capacidade de bons serviços em equipes, sobre a comunicação assertiva, a adaptabilidade e a criatividade que cada um pode desempenhar.

Figura 2 - Competências comportamentais



Fonte: Keeps

### 2.2.3 Competências funcionais

Ao abordar tal competência, fundamenta-se com base nas características importantes que se dá sobre o desempenho de cada função, relacionando-se com o que se considere necessário à função, variando de acordo com a área em que irá se desempenhar, assim como o cargo e nível da mesma.



Figura 3 - GESTÃO SISTEMICA POR COMPETÊNCIAS



Fonte: Ministério do trabalho

A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passam a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal. Nesse contexto surge a abordagem de competências no serviço público federal, instituída em 2006, por meio do Decreto Federal nº5.707, que cria a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A gestão por competências, por concepção, 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, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

O significado de trabalho está intrinsecamente relacionado com as motivações e as competências que enfatizam a experiência de uma forma transformadora em relação a oportunidade que se detém, sendo o sentido do trabalho reforçado de acordo com a paixão que o servidor desempenha sobre o serviço que desenvolve. Deve-se haver uma sintonia entre as situações que façam com que as competências

complementem de forma harmoniosa o conjunto das possibilidades que se desempenham em detrimento das competências que o indivíduo possui, sem desconsiderar o entorno que as complementa.

Se o entorno em que o indivíduo está inserido não proporcionar condições favoráveis ao nível de autonomia do mesmo sobre a equipe que compõe, não haverá um autogerenciamento, o que não concederá um evidenciamento da competência assistida.

A gestão por competências traz as organizações as orientações necessárias sobre os esforços que devem ser impelidos no sentido de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação organizacional para o alcance devido dos objetivos apropriando-se da criação de um clima mais favorável sobre o desenvolvimento pessoal. Este, decorre-se dos processos de aprendizagem que fazem com que haja a permissão sobre assumir as responsabilidades que se dão em maior nível de complexidade, criando mecanismos que adotem e envolvam modelos de sistemas educacionais, com base no investimento de programas de treinamentos e desenvolvimento sobre o olhar do aprimoramento e desenvolvimento de certas competências.

### **2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO**

A gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Porém, há alguns empecilhos já na definição e compreensão do termo competências na esfera pública, como apontam Carvalho et. al. (2009). Para os autores há uma variedade de ocupações de trabalho, o que acaba implicando diferentes enunciados de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais (SILVA, 2013).

No ano de 2006, a Política nacional de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, foi instituída por meio de decreto, sendo direta, autárquica e fundacional o modelo adotado sobre a gestão por competências sendo uma referência diante da gestão de servidores públicos, tendo ainda muitos apontamentos sobre as incertezas que este modelo pode vir a acarretar dentro da esfera pública.

Mesmo assim, as organizações públicas brasileiras nos últimos anos, decidiram-se pela adoção de planos baseados na gestão por competências, citando como exemplo a Caixa econômica federal, o Banco do Brasil e a EMBRAPA. As experiências derivadas destes resultados, derivaram-se sobre a dificuldade sobre as barreiras culturais existentes, as dificuldades metodológicas sobre o mapeamento de cada competência sobre cada servidor, o baixo envolvimento da administração de alto escalão, assim como o gerenciamento sobre o efetivo que se vê desqualificado e com desconhecimento sobre a temática.

É possível realizar a identificação de outras instituições que também adotaram este modelo de gestão e obtiveram sucesso sobre o mesmo. A Universidade Federal de Tocantins, instituiu com consonância a gestão por competências, um planejamento estratégico com base nas diretrizes apontadas pelo Ministério da Educação, trazendo assim Plano de Cargos dos técnicos Administrativos em Educação, sendo o mesmo objetivado sobre ações que capacitem os servidores. Este plano caracteriza-se pela estratégia de sistema cíclico com descrição do cargo e de suas funções, seguindo-se com base em um fluxograma setorial de acordo com as necessidades da instituição, avaliando e formalizando o desempenho dos servidores de acordo com o plano de capacitação e desenvolvimento.

Outros exemplos no setor público são encontrados no documento elaborado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos - OCDE (2010): Petrobras; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; e Ministério da Fazenda. Na Petrobras, o sistema de gestão de recursos humanos reporta-se diretamente ao CEO e está bem integrada com os sistemas de negócios da empresa, tendo a gestão por competência como chave nesse processo. Assim, foram definidas as competências individuais a partir das referências advindas pelas competências organizacionais. Essas competências são utilizadas nos processos de recrutamento, gestão de carreira, desempenho e compensação, além de serem desenvolvidas ou pelo menos estimuladas na Universidade Petrobras (OCDE, 2010).

A empresa Petrobras indexa em seus dispositivos tal modelo de gestão, e coloca-se a disposição sobre a forma como aplica determinada gestão, apontando-se pelo quadro abaixo:

Figura 4 - Modelo adotado pela Petrobras

Funções Competência	Gerente Executivo	Gerente Geral	Gerente / Assistente	Gerente Setorial/ Coordenador	Supervisor	Função Especialista	Cargo		
							Sênior	Pleno	Junior
Trabalho em equipe	D	D	D	D	C	C	C	B	A
Iniciativa	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Liderança de Pessoas	D	D	D	C	C	B	B	A	A
Atuação Estratégica	D	D	C	B	B	C	B	A	A
Orientação para Processos e Resultados	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Criatividade e Inovação	D	D	C	C	B	D	B	A	A
Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento	D	D	D	C	C	D	C	B	A
Foco no cliente	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Capacidade de Decisão	D	C	C	B	B	B	B	A	A

Fonte: Petrobras

A implantação da gestão por competências dentro do serviço público mostra-se de forma imperativa sobre as transformações que se designa sobre este setor, devendo iniciar pelas estratégias que visem possibilitar a adequação sobre o modelo em virtude das especificidades que o serviço público impele. As ações que colaboram com a aplicação desta, deve-se em sua maior parte, iniciar em detrimento da capacitação de pessoal sobre as suas devidas competências adjacentes.

As ações das instituições públicas devem estar alicerçadas com outras práticas que efetivem a implementação deste tipo gerencial, além de superar as barreiras culturais que foram indexadas com o passar dos anos dentro do sistema. Sobre as Agências Reguladoras, por exemplo, um estágio considerado como insipiente a implantação desta gerência, visto que apenas duas delas seguem sobre este tipo de trabalho atualmente, com base na avaliação e capacitação de seu desenvolvimento.

Outros fatores considerados como essenciais sobre a implantação desta gestão, incidem sobre os aspectos legais, o apoio de cúpulas e uma existência de estrutura organizacional já imposta, incidindo assim na necessidade de um suporte de gestão, seguido de um acompanhamento e suporte do sistema, com a sensibilização de gestores que já prestam serviços as instituições, tendo e mantendo uma equipe que atuará no projeto em quantidade e capacidade técnica de acordo com as necessidades.

Figura 5 - Dificuldades de implantação em instituições públicas

<b>Referência</b>	<b>Dificuldades</b>
Mello e Silva (2013)	Falta de pessoas capacitadas e dificuldade em alinhar as diferentes práticas de gestão de pessoas.
Pestana, Sauerbronn e Morais (2011)	Carência de recursos financeiros das organizações.
Burigo e Laureano (2013)	Gestão burocráticas, limitações das legislações vigentes (ex: cargos definidos na década de 70), ausência de condições de trabalho adequadas para o desenvolvimento das competências.
Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014)	Dificuldades relacionadas a aspectos conceituais para definição e validação de modelo de competências e ter profissional qualificado com conhecimento técnico de gestão por competência e sobre a cultura da Organização.
Fonseca e Meneses (2016)	Falta de priorização para implantação da gestão por competências.
Mello, Melo e Mello Filho (2016)	Excesso de trabalho e carência de servidores na equipe de gestão de pessoas, falta de vontade da alta administração,
Henklain, Teixeira, Bastos e Lukianou (2016)	A falta de apoio dos gestores e da alta administração, o desconhecimento dos gestores sobre os ganhos com o modelo e a dificuldade de implementar por falta de preparo técnico.
Persequino e Pedro (2017)	Falta de pessoal qualificado para implantação da gestão por competências.
Landfeldt e Odelius (2017)	Dificuldade de acesso às unidades, falta do apoio da alta administração, gestores e servidores, falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados, despreparo dos responsáveis pela implantação, sobrecarga de atribuições, complexidade e abrangência da política de gestão por competências, dispersão geográfica dos campi; restrições legais para implantação do modelo, burocracias em processos institucionais.
Lima e Melo (2018)	Resistência à mudança e dificuldade para mapear as competências.
Montezano e Silva (2018b)	Aspectos culturais do serviço público, desafios estruturais da Organização, falta de suporte da alta administração e dos gestores, resistência dos servidores, necessidades de recursos tecnológicos específicos, desafios conceituais e metodológicos do modelo.

Fonte: Mestra, 2019

Apesar de todas as dificuldades apontadas, a adoção da gestão por competências se faz necessária sobre a organização das instituições públicas devido aos ganhos que as mesmas podem disponibilizar e obter, pois há uma melhora significativa sobre o clima organizacional de forma a torná-lo mais humanizado, elevando a satisfação e a motivação dos trabalhadores que ali estão inseridos, retendo e aprimorando excelentes profissionais. Este resultado constrói a mudança do comportamento com base em práticas mais inovadoras que reduzem os custos e alavanca os desempenhos positivos com resultados em destaque.

FIGURA5- Etapas de implementação de gestão sobre competências

<b>Etapas da GC</b>	<b>Frequência percentual</b>
Análise do contexto organizacional	59,1%
Identificação de competências organizacionais	70,5%
Identificação de lacunas de competências profissionais	75%
Identificação de competências profissionais	81,8%
Execução de ações de aprendizagem com base nas lacunas de competências	68,2%
Elaboração do plano de capacitação por competências	68,2%
Avaliação de desempenho com base em competências	54,5%
Uso de resultados da avaliação de desempenho por competência para retroalimentar as necessidades de capacitação	56,8%
Disseminação das competências para os profissionais	36,4%

Fonte: Maestra, 2019.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aborda-se que as competências são peculiaridades natas de cada indivíduo, mas que podem ser aprimoradas e capacitadas de acordo com as necessidades que os mesmos dispõem. Dentro do serviço público, que também é composto por pessoas e suas adjacentes competências, ressalta-se a importância de contribuir para que as equipes que desempenham estes papéis, façam de acordo com as necessidades apontadas dentro das próprias equipes, assim como pela população que é assistida pelos seus serviços prestados.

A gestão por competência é uma forma de motivar e reter talentos, trazendo a tona suas qualidades, enfatizando-as e tornando-as pontos principais sobre o seu

desempenho profissional, fazendo com os lucros adquiridos não sejam somente em perspectivas financeiras, mas como indicadores de crescimento social e profissional de toda uma população.

Por assim se ver, pode-se concluir que a gestão por competências ainda tem um longo caminho a ser percorrer dentro das instituições de cunho público, mas que já se pode analisar ganhos naquelas que já implementaram essas ideias gerenciais, sendo assim enfatizado que a capacitação e a valorização profissional é um excelente caminho de melhoria de qualidade dos serviços governamentais, que devem parar de ater-se somente em questões financeiras, mas visarem sobre aqueles que desempenham as engrenagens de seus trabalhos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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;

ANDRÉ, Ana Rita Dias. **As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais**. 2013. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal);

BANDEIRA, Emanuella Lustosa et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017;

BASTOS, Fernando Clemente Cunha et al. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 74-86, 2019;

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. 2019;

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogério João. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013;

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza Organizadora; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. 2014;

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;

DA FONSECA, Diogo Ribeiro; MENESES, Pedro Paulo Murce. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016;

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;

DA SILVA MACEDO, Marcos Antônio et al. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 2, 2013;

ESTEVES, Thiago Marques; SILVA, Guido Vaz. Gestão de Competência para a melhoria da Gestão de Contratos de Terceirização na Administração Pública. **XIII SEGET-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 2016;

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, 2014;

FERREIRA, Patrícia Itala. Gestão por competência. **Rio de Janeiro. Editora Gen. 210p**, 2015;

GOMES, Ilson Iglésias; DE PAULA, Arlete Maria Costa. Programa Crescer com Competência-implantação da gestão por competência nos hospitais universitários federais filiados a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares–Ebserh. **IX CONSAD de Gestão Pública. Brasília**, 2016;

JÚNIOR, Valdir Machado Valadão et al. Formação de competências do gestor público. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 15, n. 1, p. 60-79, 2017;

JÚNIOR, José Alves Araújo; MARTINS, Igor. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do decreto Lei 5.707/2006. **Gestão. Org**, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014;

LEAL, Fernanda Geremias; DA SILVA, Ana Corina Faustino; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da Gestão por Competência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 191-207, 2014;

MONTEZANO, Lana et al. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019;

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.



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;

SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. Desenvolvimento de carreiras por competências. 2019;

Lei Federal nº 11.357, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE e do Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e do IBAMA; ... e dá outras providências. \_\_\_\_\_;

Decreto Federal nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. \_\_\_\_\_;

Decreto-Lei nº200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. \_\_\_\_\_;

Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Portaria nº208, de 25 de julho de 2006.