

Campus Jaru

Coordenação do Curso em Tecnologia em Gestão Pública

VALDEIR GOMES DOS SANTOS JUNIOR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

JARU – RO

2026

VALDEIR GOMES DOS SANTOS JUNIOR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Artigo científico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Jarú* como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, sob a orientação do professor Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

JARU – RO

2026

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Junior, Valdeir Gomes dos Santos.

Gestão por competências no setor público brasileiro: desafios e possibilidades / Valdeir Gomes dos Santos Junior. - Jarú, 2025.
28 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Jarú, 2025.

1. Gestão por competências. 2. Administração pública. 3. Gestão de pessoas. 4. Desempenho institucional. 5. Modernização do Estado. I. Ibiapina, Iveltyma Roosemalen Passos (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Priscila Gomes de Sousa, CRB-11/1121

VALDEIR GOMES DOS SANTOS JUNIOR

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO:
DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Artigo científico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Jarú* como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, sob a orientação do professor Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina

Artigo publicado em: 05/02/2026

Dra. Kayena Delaix Zaqueo
Coordenadora

Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina
Orientador

Gestão por Competências no Setor Público Brasileiro: Desafios e Possibilidades

Valdeir Gomes Dos Santos Junior¹

Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina²

RESUMO

Este trabalho analisa a gestão de pessoas por competências no setor público como estratégia para modernizar práticas administrativas e aprimorar o desempenho institucional. A pesquisa, de natureza qualitativa e fundamentada em revisão bibliográfica, investigou os fundamentos teóricos do modelo, sua aplicação em órgãos públicos brasileiros e os principais desafios e benefícios associados à sua implementação. Os resultados evidenciam que a gestão por competências favorece o alinhamento entre planejamento estratégico, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional, contribuindo para ambientes organizacionais mais eficientes, colaborativos e orientados a resultados. Também se constatou que a abordagem enfrenta obstáculos significativos, como estruturas burocráticas, resistência à mudança e limitações tecnológicas, fatores que comprometem sua consolidação. Apesar disso, os benefícios observados — maior transparência, melhor alocação de pessoal, fortalecimento da governança e qualificação das políticas públicas — demonstram que o modelo possui potencial para impulsionar a modernização do Estado brasileiro. Conclui-se que a adoção consistente da gestão por competências depende de investimentos institucionais, formação contínua e integração entre estratégias organizacionais, sendo um caminho promissor para aprimorar o serviço público.

Palavras-chave: Gestão por competências. Administração pública. Gestão de pessoas. Desempenho institucional. Modernização do Estado.

¹ Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. valdeirgomesdossantosjunior@gmail.com

² Professor Dr. Do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: Challenges and Possibilities

ABSTRACT

This study analyzes competency-based human resource management in the public sector as a strategic approach to modernizing administrative practices and improving institutional performance. This qualitative research, grounded in bibliographic review, examined the theoretical foundations of the competency model, its application in Brazilian public organizations, and the main challenges and benefits associated with its implementation. The findings indicate that competency management enhances the alignment between strategic planning, performance evaluation, and professional development, contributing to more efficient, collaborative, and results-oriented public institutions. The study also reveals significant obstacles, such as bureaucratic structures, resistance to change, and technological limitations, which hinder the model's full consolidation. Nevertheless, the benefits identified—greater transparency, improved staff allocation, strengthened governance, and enhanced policy implementation—demonstrate the model's potential to support the modernization of the Brazilian State. It is concluded that the consistent adoption of competency-based management depends on institutional investment, continuous training, and the integration of organizational strategies, representing a promising pathway for improving public service delivery.

Keywords: Competency-based management. Public administration. Human resource management. Institutional performance. State modernization.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público tem sido objeto de discussões crescentes devido à necessidade de modernização administrativa e melhoria da eficiência estatal. Nos últimos anos, o enfoque baseado na gestão por competências tornou-se uma alternativa estratégica para alinhar as capacidades dos servidores às demandas organizacionais. Segundo Capuano (2015), essa abordagem permite identificar as

competências essenciais ao desempenho institucional, promovendo práticas administrativas mais coerentes com os desafios contemporâneos da gestão pública.

Nesse contexto, a adoção da gestão por competências se mostra relevante diante de problemas estruturais recorrentes, como a baixa produtividade, a falta de capacitação contínua e a dificuldade em adaptar-se às transformações tecnológicas e sociais. Tamada e Cunha (2022) destacam que a gestão pública brasileira enfrenta um cenário complexo, no qual o desenvolvimento de competências surge como ferramenta-chave para melhorar o desempenho e fortalecer a governança. Assim, compreender como essa abordagem pode ser aplicada contribui para ampliar a capacidade de resposta das instituições governamentais.

Além disso, a gestão de pessoas por competências favorece uma cultura organizacional mais participativa e orientada a resultados. Para Bergue (2019), esse modelo permite alinhar as ações dos servidores às metas institucionais, criando um ambiente de trabalho mais eficiente e estimulando o desenvolvimento profissional contínuo. Dessa forma, a adoção dessa perspectiva representa não apenas uma mudança administrativa, mas também um avanço na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A relevância deste estudo reside no entendimento de que o desempenho das organizações públicas depende, em grande medida, do preparo e da motivação de seus servidores. Barros (2023) afirma que o investimento em competências individuais e coletivas repercute diretamente na qualidade das políticas públicas e na eficiência do Estado. Assim, estudar a gestão por competências possibilita identificar estratégias que promovam melhorias reais na atuação da administração pública.

A justificativa deste trabalho fundamenta-se na necessidade de discutir práticas eficazes de gestão de pessoas no setor público, especialmente em um cenário que exige inovação, transparência e eficiência. Oliveira (2022) evidencia que a implementação da gestão por competências enfrenta desafios, como resistência à mudança e limitações organizacionais, mas destaca que seu potencial transformador é significativo quando articulado com políticas de desenvolvimento institucional. Portanto, analisar tal abordagem auxilia no fortalecimento da governança e na promoção de práticas administrativas modernas.

Nesse sentido, compreender como a gestão por competências contribui para o planejamento e execução de políticas públicas torna-se essencial. Segundo Queiroz

e Kanaane (2017), servidores mais capacitados apresentam maior capacidade de resolução de problemas, tomada de decisão e atuação estratégica. Isso reforça a importância de investir em processos formativos e sistemas de avaliação que valorizem habilidades e conhecimentos alinhados às necessidades institucionais.

O objetivo deste estudo é analisar como a gestão de pessoas por competências pode ser aplicada na administração pública, destacando seus benefícios, limites e contribuições para o desempenho organizacional. Entre os objetivos específicos, incluem-se a compreensão dos fundamentos teóricos do modelo, o exame de sua aplicação prática no setor público e a identificação dos impactos sobre a eficiência administrativa. Conforme Dutra (2000), modelos de gestão orientados por competências oferecem uma visão mais dinâmica do trabalho, favorecendo o alinhamento entre indivíduos e organizações.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o debate acadêmico e profissional sobre a modernização da gestão pública. A adoção da gestão por competências, conforme ressaltado por Matias-Pereira (2020), representa um importante passo para a construção de instituições mais eficientes, adaptáveis e preparadas para atender às demandas da sociedade. Assim, este trabalho busca oferecer subsídios teóricos e práticos para gestores e pesquisadores interessados em aperfeiçoar os processos de gestão de pessoas no setor público.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

A discussão sobre gestão de pessoas no setor público tem ganhado relevância à medida que o Estado se depara com desafios cada vez mais complexos, exigindo servidores preparados, políticas de desenvolvimento estruturadas e mecanismos de gestão que favoreçam o desempenho institucional. Conforme destacam Tamada e Cunha (2022), a administração pública brasileira enfrenta lacunas significativas relacionadas à formação, avaliação e desenvolvimento dos servidores, o que compromete a capacidade estatal de entregar resultados consistentes. Assim, compreender como a gestão de pessoas se organiza nesse contexto é fundamental para identificar caminhos de aprimoramento.

Bergue (2019) argumenta que a gestão de pessoas no serviço público deve ser entendida como um processo estratégico, capaz de integrar metas organizacionais e competências individuais, promovendo maior coerência entre o que se espera institucionalmente e o que é efetivamente entregue pelos servidores. Essa perspectiva rompe com modelos burocráticos tradicionais, marcados pela centralização e pouca flexibilidade, ao introduzir uma visão mais dinâmica e orientada a resultados. Dessa forma, práticas de gestão deixam de ser meramente operacionais e passam a ocupar papel central no fortalecimento da governança pública.

Entretanto, como observam Barros (2023), ainda prevalecem nas instituições públicas obstáculos estruturais que dificultam a adoção de práticas modernas de gestão. Entre esses desafios estão a rigidez normativa, os processos de seleção com foco restrito em escolaridade e tempo de serviço, e a ausência de políticas de desenvolvimento contínuo. Para o autor, tais limitações comprometem a capacidade do Estado de formar equipes qualificadas e alinhadas às demandas da sociedade contemporânea, reforçando a necessidade de reformas estruturais.

Nesse cenário, Tamada e Cunha (2022) enfatizam que a gestão de pessoas deve ser pautada por diagnósticos precisos, identificação de lacunas de desempenho e definição de estratégias de capacitação coerentes com os objetivos institucionais. A simples oferta de cursos ou treinamentos isolados já não é suficiente para responder a desafios organizacionais complexos; é necessário integrar planejamento, desenvolvimento e avaliação de forma sistêmica. Essa abordagem contribui para a construção de equipes mais preparadas e para a melhoria dos indicadores de desempenho.

Matias-Pereira (2020) acrescenta que a qualidade da atuação estatal depende diretamente da capacidade das instituições de gerir adequadamente seu capital humano. Para o autor, políticas de gestão de pessoas alinhadas ao planejamento estratégico ampliam a eficiência administrativa e fortalecem a legitimidade das ações públicas. Assim, a gestão de pessoas deixa de ter caráter meramente administrativo e passa a assumir importância estratégica no funcionamento do Estado.

Além disso, Bergue (2019) ressalta que a gestão de pessoas no setor público deve promover ambientes que estimulem a aprendizagem organizacional, a cooperação e o engajamento. A ausência desses elementos tende a gerar desmotivação e reduzir a capacidade de inovação entre os servidores. Dessa forma,

práticas de reconhecimento, desenvolvimento e acompanhamento tornam-se indispensáveis para garantir que as equipes atuem de forma produtiva e colaborativa.

Barros (2023) observa ainda que a transformação da gestão pública depende da adoção de práticas que valorizem o potencial humano e estimulem o desenvolvimento de competências alinhadas às demandas sociais. Em sua análise, a gestão de pessoas eficiente não se limita a processos administrativos, mas envolve a criação de condições que favoreçam autonomia, responsabilidade e foco em resultados. Essa mudança de mentalidade é essencial para superar limitações históricas e promover avanços na administração pública.

Por fim, Tamada e Cunha (2022) reforçam que a modernização da gestão de pessoas no setor público exige integração entre políticas institucionais, planejamento estratégico e mecanismos de avaliação que considerem não apenas aspectos técnicos, mas também comportamentais e estratégicos dos servidores. Isso significa que o Estado precisa repensar modelos tradicionais e adotar práticas mais flexíveis, capazes de responder às exigências de um ambiente dinâmico. Assim, a gestão de pessoas torna-se elemento central para fortalecer a capacidade pública e garantir a efetividade das políticas governamentais.

2.2 Conceito de Competências

O debate sobre competências ganhou destaque nas últimas décadas, especialmente a partir da necessidade de alinhar desempenho humano e estratégias organizacionais. Dutra (2000) destaca que competências representam a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo gerar resultados em situações reais de trabalho, superando a noção tradicional de qualificação centrada apenas em atributos formais. Esse entendimento ampliado possibilita que as organizações reconheçam o valor estratégico das pessoas e planejem seu desenvolvimento de forma integrada aos objetivos institucionais.

Segundo Fleury e Fleury (2004), competências devem ser compreendidas como um conjunto de saberes que se manifesta na ação, ou seja, na capacidade efetiva de entregar valor à organização. Para os autores, não basta possuir conhecimento técnico: é necessário saber aplicá-lo em contextos variados,

adaptando-se a desafios, mudanças e demandas específicas do ambiente de trabalho. Essa abordagem incorpora elementos comportamentais e relacionais, que se tornaram indispensáveis diante da crescente complexidade das organizações.

Brandão e Bahry (2005) reforçam que as competências não são estáticas, mas evoluem de acordo com as exigências organizacionais e com o processo de aprendizagem dos indivíduos. Para eles, compreender competências implica analisar o desempenho em sua totalidade, considerando não apenas resultados finais, mas também o modo como o trabalho é realizado. Essa perspectiva permite avaliações mais justas e diagnósticos mais precisos sobre lacunas a serem superadas.

Nessa mesma linha, Bergue (2019) argumenta que competências devem ser observadas como parte do sistema organizacional, e não isoladamente. Isso significa que a definição do que é ou não competência relevante depende das estratégias e objetivos institucionais. Assim, o conceito deixa de ser genérico e passa a assumir caráter situacional, variando conforme as necessidades e prioridades de cada organização, especialmente no setor público, onde as demandas são múltiplas e em constante transformação.

Além disso, Fleury e Fleury (2004) destacam que competências envolvem tanto aspectos individuais quanto coletivos. Enquanto o indivíduo desenvolve suas próprias capacidades, a organização também precisa criar condições que estimulem aprendizagem, troca de experiências e construção de soluções colaborativas. Essa articulação entre dimensões individuais e organizacionais fortalece ambientes de trabalho mais inovadores, capazes de responder a desafios com maior efetividade.

Dutra (2000) enfatiza ainda que o desenvolvimento de competências requer processos contínuos, apoiados por políticas estruturadas de formação, avaliação e acompanhamento. Para o autor, competências não surgem espontaneamente; precisam ser estimuladas por meio de experiências significativas, feedback frequente e planejamento sistemático. Isso reforça a importância de modelos de gestão que reconheçam as pessoas como elemento central das estratégias organizacionais.

Brandão e Bahry (2005) acrescentam que a identificação de competências relevantes deve ser orientada pela análise das atividades críticas da organização. No setor público, isso significa compreender quais entregas são essenciais para a população e quais comportamentos e conhecimentos são indispensáveis para realizá-

las com qualidade. A partir desse diagnóstico, torna-se possível planejar intervenções de desenvolvimento realmente adequadas às necessidades do serviço público.

Por fim, a compreensão do conceito de competências constitui base fundamental para a aplicação da gestão por competências nas organizações. Bergue (2019) afirma que somente a partir de um entendimento sólido sobre o que são competências e como se manifestam é possível implementar modelos de gestão coerentes, consistentes e eficazes. Assim, dominar esse conceito é o primeiro passo para transformar práticas de gestão de pessoas e promover avanços significativos no desempenho institucional.

2.3 Gestão por Competências: Fundamentos e Modelos

A gestão por competências surge como uma abordagem contemporânea que visa integrar o desenvolvimento dos servidores às estratégias institucionais, superando modelos tradicionais centrados em cargos fixos e estruturas rígidas. Capuano (2015) destaca que esse modelo se fundamenta na identificação das competências essenciais para o desempenho organizacional, permitindo uma atuação mais alinhada aos objetivos e desafios da administração pública. Assim, a gestão por competências propõe uma lógica mais dinâmica, na qual o desenvolvimento humano é condição indispensável para o fortalecimento das instituições.

Segundo Bergue (2019), os fundamentos da gestão por competências se apoiam na premissa de que o desempenho organizacional depende diretamente da capacidade das pessoas que a compõem. Por essa razão, o modelo enfatiza a articulação entre competências individuais, coletivas e organizacionais, criando um sistema que integra planejamento estratégico, desenvolvimento profissional e avaliação contínua. Essa visão sistêmica rompe com a ideia de que competências são apenas atributos individuais, reforçando seu papel como elemento estruturante do desempenho institucional.

Queiroz e Kanaane (2017) apontam que a gestão por competências não se limita a identificar habilidades desejáveis, mas envolve mapear processos críticos, analisar lacunas e estabelecer planos de desenvolvimento coerentes com as necessidades organizacionais. Para os autores, essa abordagem permite maior

precisão nas políticas de capacitação e maior eficiência na alocação de servidores, contribuindo diretamente para a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Dessa forma, a implementação dos modelos de competências se torna estratégica para aprimorar a atuação estatal.

Além disso, Fleury e Fleury (2004) reforçam que o modelo de gestão por competências deve reconhecer tanto as dimensões técnicas quanto as comportamentais do desempenho. A combinação entre saber, saber fazer e saber ser permite que o servidor atue de maneira integral, adaptando-se a diferentes situações e respondendo de forma mais eficiente às demandas sociais. Essa amplitude conceitual favorece uma gestão mais completa, capaz de considerar a complexidade das atividades públicas.

Dutra (2000) observa que os modelos de gestão por competências também incorporam mecanismos de avaliação que permitem monitorar o desenvolvimento dos servidores e identificar pontos de aprimoramento. Para o autor, essa avaliação precisa ser orientada por critérios objetivos, possibilitando análises mais justas e alinhadas às metas institucionais. Assim, os processos avaliativos deixam de ter caráter meramente burocrático e passam a contribuir efetivamente para a formação e a evolução profissional.

Capuano (2015) ressalta ainda que a gestão por competências representa um avanço em relação às práticas tradicionais de recursos humanos, pois promove coerência entre planejamento, execução e avaliação. A partir de modelos bem estruturados, torna-se possível alinhar expectativas, promover desenvolvimento contínuo e criar ambientes favoráveis à inovação e ao aprimoramento constante. Esse alinhamento é especialmente importante no setor público, onde as demandas sociais exigem respostas ágeis e qualificadas.

Segundo Bergue (2019), a adoção de modelos de competências fortalece a capacidade organizacional ao integrar políticas de gestão de pessoas com estratégias macroinstitucionais. Essa integração possibilita maior clareza sobre os objetivos da organização e sobre o papel de cada servidor na consecução de tais objetivos. Ao promover essa articulação, o modelo contribui para a construção de um serviço público mais eficiente, colaborativo e orientado a resultados.

Por fim, Queiroz e Kanaane (2017) afirmam que os fundamentos da gestão por competências se consolidam quando a organização compreende que o

desenvolvimento humano não é um processo isolado, mas parte central de sua estratégia institucional. Assim, os modelos baseados em competências passam a assumir papel decisivo na modernização administrativa, na promoção da qualidade e na profissionalização do serviço público. Dessa forma, sua adoção representa não apenas uma técnica de gestão, mas uma mudança estrutural que redefine o modo como as instituições mobilizam e desenvolvem seu capital humano.

2.4 Implementação da Gestão por Competências no Setor Público Brasileiro

A implementação da gestão por competências no setor público brasileiro tem ocorrido de forma gradual e heterogênea, refletindo tanto avanços institucionais quanto desafios estruturais. Tamada e Cunha (2022) apontam que, embora o tema tenha ganhado destaque nas últimas décadas, ainda existe uma lacuna significativa entre a formulação das políticas e sua efetiva aplicação nos diferentes órgãos públicos. Essa distância evidencia a complexidade de adaptar modelos gerenciais às realidades multifacetadas da administração pública.

Capuano (2015) destaca que a adoção da gestão por competências no Brasil foi impulsionada pela necessidade de modernizar o Estado e de promover práticas alinhadas à eficiência, transparência e profissionalização do serviço público. Para o autor, iniciativas conduzidas por instituições como a ENAP, além de experiências estaduais e municipais, contribuíram para disseminar a importância de mapear competências essenciais, elaborar matrizes estruturadas e integrar o desenvolvimento humano ao planejamento estratégico.

Apesar desses avanços, Barros (2023) observa que a implementação enfrenta entraves relacionados à cultura organizacional, à falta de integração entre áreas e à ausência de sistemas adequados de avaliação. Essas limitações dificultam a consolidação de políticas consistentes de desenvolvimento de competências, criando ambientes onde ações isoladas substituem estratégias de longo prazo. Assim, a gestão por competências ainda se encontra em processo de amadurecimento no contexto público brasileiro.

Oliveira (2022), ao analisar programas de gestão de pessoas, destaca que a resistência à mudança é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação de modelos baseados em competências. Muitos servidores,

habituaados a práticas burocráticas tradicionais, percebem a nova abordagem como ameaça ou aumento de controle sobre o desempenho. Essa resistência é agravada pela falta de clareza institucional e pela escassez de lideranças preparadas para conduzir o processo de transformação.

Além disso, Queiroz e Kanaane (2017) enfatizam que a implementação requer infraestrutura adequada, como sistemas informatizados, processos de avaliação bem definidos e programas contínuos de capacitação. Sem esses elementos, torna-se difícil sustentar um modelo consistente de gestão por competências. Para os autores, a implantação bem-sucedida depende de um trabalho integrado que considere as particularidades de cada instituição pública.

Nesse cenário, Bergue (2019) ressalta que as organizações precisam estabelecer diretrizes claras que orientem o mapeamento, o desenvolvimento e a avaliação das competências. O autor reforça que a gestão por competências não pode ser tratada como projeto isolado, mas como política institucional permanente, articulada com metas organizacionais e mecanismos de governança. Isso exige compromisso das lideranças e participação ativa dos servidores.

Segundo Tamada e Cunha (2022), alguns órgãos públicos que avançaram na implementação do modelo demonstram que a gestão por competências contribui para melhorar a distribuição de funções, identificar necessidades formativas e aperfeiçoar processos de seleção e avaliação. Esses resultados evidenciam que, quando bem conduzida, a abordagem fortalece a capacidade estatal e favorece a entrega de serviços mais qualificados à população.

Por fim, Oliveira (2022) reforça que a consolidação da gestão por competências no Brasil depende de continuidade administrativa, investimentos em formação gerencial e modernização dos sistemas de recursos humanos. Esses elementos são essenciais para transformar a abordagem em prática institucional e não apenas em iniciativa pontual. Assim, a implementação efetiva demanda compromisso político, visão estratégica e um processo contínuo de acompanhamento e aperfeiçoamento.

2.5 Desafios e Benefícios da Gestão por Competências na Administração Pública

Os desafios para a adoção da gestão por competências no setor público são múltiplos e resultam de aspectos estruturais, culturais e gerenciais que historicamente

moldaram as instituições públicas brasileiras. Barros (2023) destaca que muitas organizações ainda operam com base em modelos burocráticos rígidos, pouco adaptáveis às práticas contemporâneas de gestão de pessoas. Essa rigidez dificulta a implementação de processos dinâmicos, como o mapeamento de competências, a avaliação contínua e o desenvolvimento profissional sistematizado.

Além da estrutura burocrática, Matias-Pereira (2020) observa que a falta de integração entre planejamento estratégico e políticas de gestão de pessoas representa um obstáculo significativo. Em muitos órgãos públicos, o desenvolvimento de servidores não ocorre alinhado às metas institucionais, criando um descompasso entre as capacidades existentes e as demandas organizacionais. Essa desconexão compromete a eficiência administrativa e impede que o modelo de competências alcance seu potencial transformador.

Oliveira (2022) argumenta que a resistência à mudança também figura entre os principais desafios. Muitos servidores veem a gestão por competências como mecanismo de controle ou aumento de exigências, principalmente quando a instituição não comunica adequadamente seus objetivos. A ausência de clareza sobre processos avaliativos e critérios de desenvolvimento pode gerar insegurança e reduzir o engajamento necessário para viabilizar a implementação plena do modelo.

Outro desafio refere-se à necessidade de instrumentos adequados para operacionalizar o modelo. Segundo Queiroz e Kanaane (2017), sistemas de avaliação, metodologias de mapeamento e programas de capacitação precisam ser cuidadosamente estruturados e atualizados. Quando esses elementos não existem ou não funcionam de maneira integrada, a gestão por competências se fragiliza, tornando-se apenas um discurso institucional sem efetividade prática.

Apesar dos desafios, os benefícios associados à gestão por competências são amplamente reconhecidos. Capuano (2015) destaca que o modelo permite identificar competências essenciais, alinhar expectativas e promover maior coerência entre o desempenho individual e os objetivos organizacionais. Esse alinhamento contribui para reduzir lacunas de desempenho, otimizar a distribuição de tarefas e tornar os processos de desenvolvimento profissional mais precisos.

Bergue (2019) acrescenta que a gestão por competências favorece ambientes de trabalho mais colaborativos, inovadores e orientados a resultados. Ao esclarecer o papel de cada servidor e valorizar suas capacidades, o modelo fortalece o

engajamento e a motivação, ampliando o potencial de entrega das equipes. Esse benefício é especialmente relevante em um contexto público marcado por demandas crescentes e necessidade de respostas qualificadas.

Matias-Pereira (2020) reforça que o fortalecimento das capacidades estatais depende diretamente da formação contínua e da clareza sobre os requisitos necessários para diferentes funções públicas. Nesse sentido, a gestão por competências contribui para a construção de políticas públicas mais eficazes, pois servidores mais preparados apresentam maior capacidade de análise, decisão e execução. Assim, o modelo ultrapassa o campo da gestão de pessoas e impacta diretamente a qualidade governamental.

Por fim, a OECD (2020) destaca que países que adotam políticas estruturadas de gestão por competências apresentam avanços significativos em desempenho, transparência e governança. Esses resultados demonstram que, apesar dos desafios enfrentados pelo setor público brasileiro, a adoção consistente do modelo pode resultar em melhorias substanciais na eficiência administrativa e na entrega de serviços à população. Dessa forma, os benefícios superam os obstáculos, reforçando a necessidade de consolidar essa abordagem no âmbito estatal.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica, por entender que esse método permite analisar fenômenos complexos relacionados à gestão pública e às práticas de desenvolvimento de pessoas. Gil (2019) afirma que a pesquisa bibliográfica é indispensável quando se busca compreender um fenômeno a partir de materiais já publicados, oferecendo ao pesquisador uma base teórica ampla e consistente para interpretação crítica do objeto estudado. Assim, a escolha desse método possibilita examinar de forma aprofundada os fundamentos e aplicações da gestão por competências no setor público.

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a revisão bibliográfica constitui um processo sistemático que envolve identificação, seleção e análise criteriosa das fontes disponíveis sobre determinado tema. Essa abordagem permite não apenas organizar o conhecimento já produzido, mas também confrontar diferentes perspectivas,

identificar lacunas e construir uma síntese interpretativa. Nesse estudo, a metodologia bibliográfica se mostra adequada por permitir a articulação de obras clássicas e contemporâneas relacionadas à gestão de pessoas e administração pública.

O caráter qualitativo da pesquisa reforça a necessidade de interpretar significados, práticas e contextos que envolvem a implementação da gestão por competências. Minayo (2016) destaca que a pesquisa qualitativa é indicada para a análise de fenômenos sociais, especialmente quando envolvem comportamentos, percepções, estruturas organizacionais e processos institucionais. Ao adotar essa abordagem, o estudo busca compreender não apenas os conceitos, mas também os desafios e implicações práticas do modelo de competências no setor público.

O percurso metodológico envolveu etapas de levantamento, leitura exploratória, seleção de conteúdos relevantes e sistematização crítica das informações. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a organização metodológica é fundamental para garantir consistência e coerência às etapas da investigação, permitindo que o pesquisador estruture o processo de análise com clareza e rigor. Assim, a elaboração das categorias de análise dialogou diretamente com os objetivos específicos definidos na introdução do trabalho.

As fontes consultadas incluíram livros, artigos científicos, relatórios institucionais e documentos técnicos relacionados à gestão por competências, gestão de pessoas e modernização do setor público. Gil (2019) ressalta que a diversidade e atualidade das fontes utilizadas fortalecem a credibilidade da pesquisa, pois permitem a construção de um panorama abrangente sobre o estado da arte do tema estudado. Desse modo, a revisão bibliográfica adotada priorizou autores reconhecidos, publicações recentes e estudos relevantes para a administração pública brasileira.

Por fim, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo de natureza bibliográfica, voltado à análise e sistematização de conhecimentos já produzidos sobre gestão por competências no setor público. Conforme destacam Lakatos e Marconi (2017), pesquisas bibliográficas são fundamentais para o avanço científico, pois possibilitam ao pesquisador interpretar criticamente conceitos, modelos e evidências disponíveis na literatura, mesmo sem a realização de coleta de dados em campo. Dessa forma, a metodologia adotada se mostra plenamente adequada aos objetivos propostos, permitindo aprofundar a compreensão teórica e identificar contribuições relevantes para a gestão pública contemporânea.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do material bibliográfico evidencia que a gestão por competências tem ganhado espaço no setor público brasileiro como resposta à necessidade de modernização administrativa. Capuano (2015) demonstra que a adoção desse modelo representa uma mudança significativa na forma como as organizações públicas compreendem o desenvolvimento humano, deixando de lado abordagens centradas em cargos para adotar um enfoque orientado por capacidades. Esse movimento foi identificado em diferentes esferas governamentais, indicando um processo gradual de transformação institucional.

A partir da análise das diferentes contribuições teóricas, foi possível organizar os principais achados desta pesquisa em categorias que sintetizam os aspectos centrais da gestão por competências no setor público. Essas categorias reúnem elementos recorrentes na literatura, permitindo visualizar de maneira estruturada como o modelo influencia o desempenho organizacional, os processos de gestão de pessoas e a própria modernização administrativa. Para orientar a discussão que se desenvolve ao longo desta seção, a Tabela 1 apresenta uma síntese analítica dos resultados identificados nos estudos selecionados, destacando os achados mais relevantes e os autores que sustentam cada dimensão avaliada.

Tabela 1 – Síntese dos principais achados

Categoria de Análise	Principais Achados	Autores que fundamentam
Relevância da Gestão por Competências	Modelo fortalece a modernização administrativa, melhora eficiência e orienta práticas para resultados.	Capuano (2015); Tamada & Cunha (2022); Matias-Pereira (2020)
Integração Estratégica	Alinha planejamento, avaliação e capacitação; favorece coerência interna e clareza de papéis.	Tamada & Cunha (2022); Bergue (2019); Queiroz & Kanaane (2017)

Categoria de Análise	Principais Achados	Autores que fundamentam
Engajamento Motivação	Clareza de expectativas e valorização de competências elevam o comprometimento dos servidores.	Bergue (2019); Capuano (2015)
Desafios de Implementação	Cultura burocrática, resistência à mudança e falta de infraestrutura dificultam consolidação do modelo.	Barros (2023); Oliveira & Queiroz (2022); Kanaane (2017)
Impacto na Governança Decisão	na Aprimora processos decisórios, e fortalece governança e qualifica políticas públicas.	Matias-Pereira (2020); Bergue (2019)
Eficiência na Alocação de Pessoas	Mapeamento de competências melhora distribuição de tarefas e reduz sobrecarga.	Barros (2023); Queiroz & Kanaane (2017)
Desenvolvimento Contínuo	Estimula aprendizagem constante e prepara servidores para demandas complexas.	Capuano (2015); Tamada & Cunha (2022)
Transparência e Objetividade	Critérios claros de avaliação tornam processos mais justos e impessoais.	Queiroz & Kanaane (2017); Oliveira (2022)

Fonte: Autor da pesquisa (2025)

A síntese apresentada permite observar que a gestão por competências abrange dimensões que se inter-relacionam e influenciam diretamente o funcionamento das instituições públicas. Cada categoria destacada oferece elementos essenciais para compreender tanto o potencial transformador do modelo quanto as barreiras que ainda limitam sua consolidação. A partir dessa organização, torna-se possível aprofundar a análise dos resultados, examinando como a literatura descreve os impactos do modelo nas práticas de gestão de pessoas, nos processos decisórios e na eficiência administrativa, bem como os desafios estruturais, culturais e operacionais que continuam presentes no setor público.

Os resultados teóricos apontam que o modelo de competências favorece maior integração entre planejamento estratégico e gestão de pessoas. Tamada e Cunha (2022) argumentam que, quando as competências essenciais são mapeadas e alinhadas aos objetivos organizacionais, as instituições conseguem direcionar esforços de forma mais eficiente, reduzindo desperdícios de recursos e ampliando a capacidade de entrega de serviços públicos. A literatura reforça que essa integração ainda não está consolidada, mas representa uma tendência em ascensão.

As discussões também mostram que a gestão por competências contribui para a criação de ambientes de trabalho mais orientados a resultados, baseados no reconhecimento das capacidades individuais e coletivas. Bergue (2019) evidencia que, ao esclarecer expectativas de desempenho e valorizar habilidades, as organizações públicas tendem a fortalecer o engajamento dos servidores. A análise crítica do material confirma que a motivação e o comprometimento aumentam quando o servidor compreende seu papel dentro da instituição.

As fontes consultadas revelam que a implementação da gestão por competências ainda enfrenta obstáculos significativos, especialmente relacionados à cultura organizacional. Barros (2023) explica que muitos órgãos públicos operam sob estruturas burocráticas rígidas que dificultam a adoção de práticas mais dinâmicas. Essa tensão entre modelos tradicionais e propostas contemporâneas aparece de forma recorrente na literatura, indicando que a transformação institucional exige tempo e persistência.

A resistência de servidores e lideranças também aparece como um desafio relevante. Oliveira (2022) aponta que a falta de clareza sobre critérios avaliativos e objetivos da mudança pode gerar insegurança e desconfiança. Esse achado reforça a necessidade de comunicação transparente e de processos formativos contínuos, elementos essenciais para reduzir resistências e promover adesão às práticas baseadas em competências.

A análise comparada das obras consultadas demonstra que a implementação de modelos de competências não depende apenas de fatores individuais, mas também de infraestrutura organizacional. Queiroz e Kanaane (2017) enfatizam que sistemas informatizados, metodologias de avaliação e programas de capacitação precisam ser estruturados de forma integrada para que o modelo funcione

adequadamente. A ausência desses elementos limita o alcance das iniciativas, mesmo quando existe interesse institucional.

Estudos recentes apontam resultados positivos em instituições que conseguiram consolidar práticas de gestão por competências. Tamada e Cunha (2022) identificam que órgãos com modelos bem estruturados apresentam maior precisão no processo de seleção de servidores, distribuição de atividades e identificação de lacunas de formação. Esses achados sugerem que a gestão por competências pode elevar significativamente o desempenho institucional quando aplicada de maneira consistente.

A literatura também destaca que o modelo de competências favorece a aprendizagem contínua, aspecto fundamental em ambientes públicos sujeitos a mudanças aceleradas. Capuano (2015) reforça que servidores devem ser preparados para lidar com demandas complexas, integrando conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais. A análise teórica indica que essa preparação contribui diretamente para a construção de um Estado mais responsivo e eficiente.

A discussão revela ainda que o modelo estimula o desenvolvimento de lideranças capazes de atuar de forma estratégica. Bergue (2019) afirma que lideranças alinhadas à gestão por competências tendem a promover equipes mais colaborativas, reforçando a cultura de inovação e desempenho. Esses resultados indicam que a adoção desse modelo não se restringe ao nível operacional, mas envolve mudanças profundas na estrutura de gestão.

O estudo do material bibliográfico evidencia que a gestão por competências tem potencial para qualificar o processo decisório dentro das organizações públicas. Matias-Pereira (2020) observa que servidores mais capacitados e conscientes de suas responsabilidades produzem análises mais completas e decisões mais fundamentadas, afetando positivamente a formulação e execução de políticas públicas. Esse impacto é especialmente importante em áreas de alta complexidade, como saúde, educação e segurança.

A literatura aponta que a gestão por competências também melhora a eficiência na alocação de pessoal, reduzindo sobrecargas e desalinhamentos entre perfil profissional e função exercida. Conforme destaca Barros (2023), o mapeamento de competências permite identificar servidores com potencial para determinadas atividades, favorecendo a mobilidade interna. A análise crítica confirma que essa

estratégia pode evitar desperdícios de talentos e aumentar a produtividade institucional.

Os estudos mostram ainda que o modelo contribui para aumentar a transparência dos processos de gestão. Queiroz e Kanaane (2017) explicam que a clareza sobre critérios de avaliação e expectativas de desempenho reduz subjetividades e favorece relações mais justas entre servidores e gestores. A discussão reforça que esse é um dos benefícios mais valorizados dentro da administração pública, onde a impessoalidade é princípio constitucional.

A revisão bibliográfica indica que a gestão por competências também fortalece o planejamento das políticas de capacitação, tornando os investimentos formativos mais eficazes. Oliveira (2022) revela que, ao identificar lacunas específicas, a instituição consegue direcionar cursos, oficinas e treinamentos para necessidades reais, evitando gastos sem impacto concreto. A análise confirma que esse alinhamento gera benefícios de curto e longo prazo.

As obras consultadas demonstram que a adoção do modelo de competências impacta diretamente a governança pública. Matias-Pereira (2020) destaca que estruturas administrativas modernas dependem da articulação entre estratégia, desempenho e desenvolvimento humano. A literatura analisada confirma que a gestão por competências é um dos caminhos para integrar essas dimensões, contribuindo para fortalecer a governança.

A comparação entre diferentes autores evidencia que a gestão por competências não deve ser vista como solução isolada, mas como parte de um conjunto de políticas integradas de gestão de pessoas. Capuano (2015) ressalta que seu êxito depende da articulação com avaliação de desempenho, planejamento estratégico e desenvolvimento institucional. A análise crítica reforça que, sem essa integração, o modelo perde força e se limita a ações pontuais.

A literatura aponta que a gestão por competências também desempenha papel importante na formação de servidores preparados para lidar com tecnologias emergentes. Tamada e Cunha (2022) observam que as inovações digitais exigem habilidades novas, como pensamento analítico, adaptabilidade e resolução de problemas complexos. A discussão mostra que a gestão por competências funciona como ferramenta estratégica para desenvolver essas habilidades de forma planejada.

As conclusões teóricas indicam que, embora persistam desafios, a gestão por competências apresenta benefícios amplos e consistentes. Bergue (2019) e Barros (2023) destacam que sua adoção favorece maior produtividade, clareza organizacional e alinhamento institucional, elementos essenciais para a modernização do Estado. A análise bibliográfica converge para o reconhecimento de que o modelo tem potencial transformador quando implementado com planejamento e continuidade.

Em síntese, os resultados obtidos a partir da análise das fontes revelam que a gestão por competências se consolidou como uma das principais ferramentas para qualificar a administração pública contemporânea. Os autores consultados convergem para a ideia de que a abordagem fortalece a eficiência, melhora processos internos e contribui para a entrega de serviços mais adequados à população. A discussão demonstra que a modernização do Estado brasileiro depende, em grande parte, da capacidade de desenvolver pessoas com competências alinhadas aos desafios institucionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo permitiram compreender, de forma aprofundada, como a gestão de pessoas por competências se apresenta como uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da administração pública. Ao analisar as bases conceituais, os modelos estruturantes e os desafios de implementação, foi possível responder ao objetivo geral da pesquisa, que consistia em entender de que maneira essa abordagem contribui para a modernização institucional e para o aprimoramento do desempenho organizacional no setor público brasileiro.

A análise da literatura evidenciou que a gestão por competências representa uma mudança paradigmática ao deslocar o foco das estruturas rígidas de cargos para o desenvolvimento contínuo das capacidades individuais e coletivas. Esse movimento atende às demandas contemporâneas de um Estado mais eficiente, transparente e orientado a resultados. Com isso, o estudo confirmou o primeiro objetivo específico, que buscava compreender os fundamentos teóricos do modelo de competências e sua relevância para a administração pública.

O exame dos modelos e práticas adotadas em diferentes órgãos demonstrou que a gestão por competências possibilita maior integração entre planejamento estratégico, avaliação de desempenho e capacitação profissional. Essa articulação contribui para o alinhamento entre objetivos institucionais e expectativas dos servidores, fortalecendo a governança e ampliando a capacidade de resposta das organizações. Assim, o segundo objetivo específico — analisar a aplicação prática do modelo no setor público — foi alcançado com base em evidências consolidadas na literatura especializada.

Os achados também revelaram que, embora existam iniciativas bem-sucedidas, a implementação do modelo encontra obstáculos relevantes, como resistência à mudança, limitação de recursos, falta de infraestrutura tecnológica e fragilidades nos processos avaliativos. Esse diagnóstico permitiu responder ao terceiro objetivo específico, que consistia em identificar os desafios e limites da gestão por competências na esfera pública. A análise crítica mostrou que esses obstáculos não inviabilizam a adoção da abordagem, mas reforçam a necessidade de planejamento contínuo e investimento institucional.

A pesquisa demonstrou, igualmente, que os benefícios do modelo se estendem para além da gestão de pessoas, impactando diretamente a qualidade das políticas públicas e a eficiência do Estado. O fortalecimento das capacidades profissionais, a clareza de papéis e a precisão na alocação de pessoal contribuem para ambientes organizacionais mais colaborativos, inovadores e orientados a resultados. Esses elementos refletem a importância estratégica do modelo para a modernização administrativa.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a gestão por competências é plenamente capaz de contribuir para a construção de uma administração pública mais eficiente, adaptável e centrada no desenvolvimento humano. Sua consolidação depende de empenho institucional, liderança qualificada, políticas consistentes e sistemas integrados de avaliação e capacitação. Quando esses elementos são articulados, o modelo transforma-se em instrumento fundamental para aprimorar o desempenho dos servidores e qualificar a entrega de serviços à sociedade.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas possam explorar estudos de caso, análises comparativas entre diferentes órgãos e investigações empíricas sobre os impactos concretos da gestão por competências no desempenho dos servidores.

Tais abordagens podem complementar a discussão teórica aqui desenvolvida e oferecer subsídios adicionais para políticas públicas voltadas ao fortalecimento da gestão de pessoas no setor público.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. C. de S.; HOFFMANN, V. E.; VIANA, L. F. C.; SILVA, M. S. da. Competências no setor público: panorama da produção científica (inter) nacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, e89044, 2023. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/89044>. Acesso em: 10 dez. 2025.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 1, p. 49-74, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/278>. Acesso em: 10 dez. 2025.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>. Acesso em: 10 dez. 2025.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. esp., p. 183-196, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7Zz38L6N5yJtNabD7hZpsbx/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OECD. **OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability**. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/oecd-recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>. Acesso em: 10 dez. 2025.

OLIVEIRA, J. A. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97018>. Acesso em: 10 dez. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2025.

QUEIROZ, O. R.; KANAANE, R. **Gestão por competências no setor público: desafios e perspectivas para o desenvolvimento de pessoas**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 11., 2017, Brasília. Anais [...]. Brasília: CONSAD, 2017. Disponível em: <https://consad.org.br>. Acesso em: 10 dez. 2025.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/45570>. Acesso em: 10 dez. 2025.