

Gestão por Competências no Setor Público: Revisão Integrativa da Literatura e Implicações para a Administração Pública

Competency-Based Management in the Public Sector: An Integrative Literature Review and Implications for Public Administration

Gestión basada en competencias en el sector público: una revisión bibliográfica integradora e implicaciones para la administración pública

GT05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

João Pedro de Lima Oliveira, Universidade de Brasília – UnB

Thiago Gomes Nascimento, Universidade de Brasília – UnB

RESUMO

A gestão por competências tem sido amplamente discutida como instrumento de modernização da gestão de pessoas no setor público. Apesar do crescimento da produção científica sobre o tema, persistem lacunas relacionadas à implementação de modelos estruturados e à avaliação de seus efeitos nas organizações públicas. Este estudo tem como objetivo analisar a produção científica recente sobre gestão por competências na administração pública, identificando tendências teóricas, abordagens metodológicas e lacunas de pesquisa. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa da literatura nas bases *SciELO*, *SPELL* e Google Acadêmico, considerando publicações entre 2019 e 2025. O processo de seleção seguiu as diretrizes do protocolo *PRISMA*, resultando inicialmente em 5.480 registros, posteriormente filtrados conforme critérios de elegibilidade. A amostra final foi composta por 18 estudos. Os resultados indicam que a gestão por competências tem sido utilizada como instrumento estratégico para o alinhamento organizacional, o desenvolvimento profissional dos servidores e a melhoria do desempenho institucional. Entretanto, a literatura evidencia desafios relacionados à ausência de metodologias estruturadas, dificuldades de implementação organizacional e escassez de estudos empíricos quantitativos no setor público. Conclui-se que a consolidação da gestão por competências na administração pública depende do desenvolvimento de instrumentos metodológicos aplicáveis às organizações públicas e do uso de ferramentas tecnológicas capazes de apoiar o mapeamento e o monitoramento das competências organizacionais.

Palavras-chave: Gestão por competências; Administração pública; Gestão de pessoas; Setor público.

ABSTRACT

Competency-based management has been widely discussed as a strategic approach for modernizing human resource management in the public sector. Despite the growing body of literature on the topic, significant gaps remain regarding the implementation of structured models and the evaluation of their effects in public organizations. This study aims to analyze recent scientific production on competency-based management in public administration, identifying theoretical trends, methodological approaches, and research gaps. An integrative literature review was conducted using the *SciELO*, *SPELL*, and Google Scholar databases, considering publications between 2019 and 2025. The selection process followed *PRISMA* guidelines, initially identifying 5,480 records that were progressively filtered according to predefined eligibility criteria. The final sample consisted of 18 studies. Results indicate that competency-based management has been used as a strategic instrument for organizational alignment, professional development, and institutional performance improvement. However, the literature highlights challenges related to the lack of structured methodological models, implementation difficulties, and the scarcity of quantitative empirical studies in the public sector.

Keywords: Competency management; Public administration; Human resource management.

RESUMEN

La gestión basada en competencias se ha debatido ampliamente como herramienta para modernizar la gestión de recursos humanos en el sector público. A pesar del crecimiento de la producción científica sobre el tema, persisten

brechas en la implementación de modelos estructurados y la evaluación de sus efectos en las organizaciones públicas. Este estudio busca analizar la producción científica reciente sobre la gestión basada en competencias en la administración pública, identificando tendencias teóricas, enfoques metodológicos y brechas de investigación. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica integradora en las bases de datos SciELO, SPELL y Google Scholar, considerando publicaciones entre 2019 y 2025. El proceso de selección siguió las directrices del protocolo PRISMA, resultando inicialmente en 5480 registros, posteriormente filtrados según criterios de elegibilidad. La muestra final consistió en 18 estudios. Los resultados indican que la gestión basada en competencias se ha utilizado como una herramienta estratégica para la alineación organizacional, el desarrollo profesional de los funcionarios públicos y la mejora del desempeño institucional. Sin embargo, la literatura destaca desafíos relacionados con la ausencia de metodologías estructuradas, dificultades en la implementación organizacional y la escasez de estudios empíricos cuantitativos en el sector público. Se concluye que la consolidación de la gestión por competencias en la administración pública depende del desarrollo de instrumentos metodológicos aplicables a las organizaciones públicas y del uso de herramientas tecnológicas que faciliten el mapeo y el seguimiento de las competencias organizacionales.

Palabras clave: Gestión por competencias; Administración pública; Gestión de recursos humanos; Sector público.

1. Introdução

Nas últimas décadas, a administração pública tem sido pressionada a adotar novos modelos de gestão capazes de responder às crescentes demandas sociais por eficiência, transparência e qualidade na prestação dos serviços públicos (Silva, 2021; Montezano & França, 2024). Nesse contexto, a gestão por competências tem emergido como uma abordagem estratégica voltada ao desenvolvimento das capacidades institucionais e ao fortalecimento da gestão de pessoas nas organizações públicas.

A institucionalização dessa abordagem no Brasil ganhou maior relevância a partir da criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006, posteriormente reforçada pelo Decreto nº 9.991/2019 (Albini et al., 2021). Tais normativas introduziram diretrizes para o desenvolvimento profissional no serviço público, enfatizando a importância das competências como elemento central para o desempenho organizacional (Albini et al., 2021; Althof & De Sá Freire, 2024; Pena Brandão & Bahry, 2022).

A literatura aponta que a gestão por competências permite alinhar as capacidades individuais dos servidores às necessidades institucionais das organizações públicas, contribuindo para a melhoria da eficiência administrativa e para o desenvolvimento organizacional (Albini et al., 2021; Luiz et al., 2023). Por meio disso, o mapeamento e o desenvolvimento de competências tornam-se instrumentos essenciais para orientar políticas de capacitação, avaliação de desempenho e planejamento estratégico.

Apesar dos avanços teóricos e normativos, diversos estudos indicam que a implementação da gestão por competências no setor público ainda enfrenta desafios significativos (Barros et al., 2022; Luiz et al., 2023; Montezano & França, 2024). Entre eles destacam-se a ausência de metodologias estruturadas para o mapeamento de competências, dificuldades de implementação organizacional e limitações relacionadas à cultura institucional das organizações públicas (Barros et al., 2022; Montezano & França, 2024).

Diante desse cenário, torna-se relevante analisar como a literatura científica recente tem abordado a gestão por competências no setor público, identificando tendências teóricas, abordagens metodológicas e lacunas de pesquisa. Assim sendo, o objetivo deste estudo é realizar uma revisão integrativa da literatura sobre gestão por competências na administração pública.

2. Gestão por Competências no Setor Público

A gestão por competências (GPC) consolidou-se nas últimas décadas como uma das principais abordagens estratégicas para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas (Montezano & França, 2024). Essa perspectiva parte da premissa de que o desempenho institucional depende da capacidade das organizações de identificar, desenvolver e mobilizar competências alinhadas às suas estratégias e objetivos organizacionais (Silva, 2021; Montezano & França, 2024). No contexto da administração pública, esse modelo tem sido incorporado como instrumento de modernização institucional, buscando fortalecer a eficiência administrativa e aprimorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade (Albini et al., 2021; Luiz et al., 2023).

Historicamente, os modelos tradicionais de gestão de pessoas no setor público estiveram centrados em

estruturas burocráticas, com foco na ocupação de cargos e no cumprimento de rotinas administrativas (Luiz et al., 2023). Esse modelo, embora importante para a organização do serviço público, revelou-se limitado diante das demandas contemporâneas por eficiência, inovação e qualidade na prestação de serviços públicos (Barros et al., 2022; Montezano & França, 2024). Nesse cenário, a gestão por competências surge como alternativa capaz de integrar as capacidades individuais dos servidores aos objetivos estratégicos das organizações públicas, promovendo maior alinhamento entre desenvolvimento profissional e desempenho institucional (Silva, 2021; Luiz et al., 2023).

A literatura destaca que a gestão por competências possibilita uma mudança significativa na forma como a administração pública compreende e desenvolve o capital humano. Em vez de considerar apenas as funções formais dos cargos, essa abordagem enfatiza a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização eficaz das atividades organizacionais (Pena Brandão & Bahry, 2022; Wong, 2020). Dessa forma, o modelo contribui para fortalecer a capacidade institucional do Estado, promovendo maior integração entre planejamento estratégico, desenvolvimento profissional e resultados organizacionais (Albini et al., 2021; Montezano & França, 2024).

No Brasil, a institucionalização da gestão por competências no setor público foi impulsionada pela criação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento profissional dos servidores. O Decreto nº 5.707/2006 representou um marco relevante nesse processo ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, estabelecendo diretrizes para o desenvolvimento de competências no serviço público federal (Albini et al., 2021). Posteriormente, o Decreto nº 9.991/2019 reforçou essa perspectiva ao consolidar a concepção de competências como a integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho eficiente das funções públicas (Brasil, 2019; Montezano & França, 2024).

Nesse contexto, a gestão por competências passou a ser compreendida não apenas como uma ferramenta de gestão de pessoas, mas como um instrumento estratégico capaz de promover a melhoria da governança pública e a efetividade das políticas governamentais (Luiz et al., 2023; Barros et al., 2022). A adoção dessa abordagem tem contribuído para fortalecer a profissionalização do serviço público, promovendo maior alinhamento entre as capacidades dos servidores e as necessidades institucionais das organizações públicas (Silva, 2021; Montezano & França, 2024).

2.1 Conceito de Competência na Administração Pública

O conceito de competência possui diferentes interpretações na literatura da administração e da gestão de pessoas. Em sua formulação mais difundida, competência refere-se à mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem aos indivíduos desempenhar suas atividades de forma eficaz em determinado contexto organizacional (Pena Brandão & Bahry, 2022; Wong, 2020). Essa definição enfatiza que a competência não se restringe ao domínio técnico de determinada função, mas envolve também aspectos comportamentais e cognitivos que influenciam o desempenho profissional (Silva, 2021; Luiz et al., 2023).

No setor público, essa concepção assume relevância particular, uma vez que o desempenho dos servidores está diretamente relacionado à capacidade do Estado de oferecer serviços públicos de qualidade à população (Albini et al., 2021; Montezano & França, 2024). Assim, o desenvolvimento de competências passa a ser compreendido como elemento essencial para fortalecer a capacidade institucional das organizações públicas e melhorar a efetividade das políticas públicas (Barros et al., 2022; Luiz et al., 2023).

A literatura especializada também destaca que as competências devem ser compreendidas de forma contextualizada, considerando as particularidades das organizações e as demandas específicas do ambiente institucional (Silva, 2021; Pena Brandão & Bahry, 2022). Nesse sentido, o desenvolvimento de competências no setor público exige a articulação entre diferentes dimensões organizacionais, incluindo planejamento estratégico, cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas (Montezano & França, 2024; Albini et al., 2021).

Essa perspectiva evidencia que as competências representam não apenas atributos individuais, mas também elementos estruturantes do desempenho organizacional. Ao integrar capacidades individuais e objetivos institucionais, a gestão por competências contribui para fortalecer a eficiência administrativa e promover maior alinhamento entre os servidores públicos e as demandas da sociedade (Luiz et al., 2023; Barros et al., 2022).

2.2 Dimensões da Gestão por Competências no Setor Público

A gestão por competências pode ser analisada a partir de diferentes níveis organizacionais, os quais se

articulam de maneira sistêmica para sustentar o desempenho institucional. Esses níveis permitem compreender como as competências se manifestam tanto no âmbito individual quanto no coletivo e organizacional (Silva, 2021; Montezano & França, 2024).

A literatura frequentemente classifica as competências em três níveis principais: organizacionais, coletivas e individuais. Cada uma dessas dimensões desempenha um papel específico na construção das capacidades institucionais necessárias ao funcionamento das organizações públicas (Luiz et al., 2023; Santos & Maia, 2024).

Figura 1. Níveis de Competências na Administração Pública Brasileira



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

As competências organizacionais representam as capacidades institucionais que permitem às organizações públicas cumprir sua missão e alcançar seus objetivos estratégicos (Silva, 2021; Montezano & França, 2024). Essas competências estão associadas à estrutura organizacional, aos processos de gestão e às práticas institucionais que sustentam a atuação das organizações públicas (Albini et al., 2021; Barros et al., 2022).

As competências coletivas, por sua vez, emergem das interações entre os membros das equipes de trabalho. Elas refletem a capacidade dos grupos de cooperar, compartilhar conhecimentos e desenvolver soluções conjuntas para os desafios organizacionais (Luiz et al., 2023; Santos & Maia, 2024). No setor público, onde muitas atividades dependem da atuação integrada de diferentes unidades administrativas, as competências coletivas desempenham papel fundamental para a eficiência organizacional (Montezano & França, 2024; Silva, 2021).

Já as competências individuais correspondem às capacidades específicas dos servidores públicos e podem ser subdivididas em competências técnicas, comportamentais e gerenciais (Pena Brandão & Bahry, 2022; Wong, 2020). As competências técnicas referem-se ao domínio de conhecimentos especializados necessários para o exercício das funções públicas, enquanto as competências comportamentais envolvem atitudes, valores e comportamentos relacionados ao ambiente de trabalho (Luiz et al., 2023; Barros et al., 2022).

Enquanto as competências gerenciais, por sua vez, estão associadas à liderança, à tomada de decisão e à gestão de equipes, sendo especialmente relevantes para servidores que ocupam posições de coordenação ou direção (Silva, 2021; Montezano & França, 2024).

2.3 Benefícios da Gestão por Competências na Administração Pública

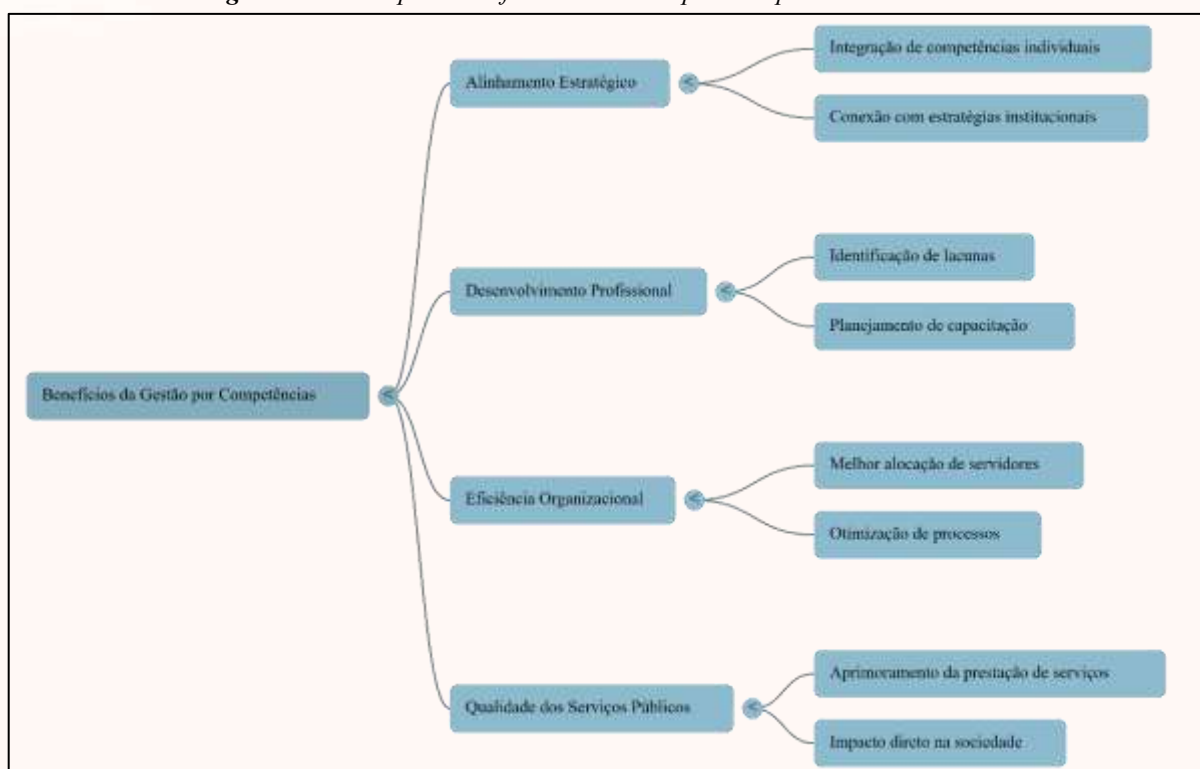
A literatura especializada aponta diversos benefícios associados à implementação da gestão por

competências no setor público. Esses benefícios abrangem dimensões organizacionais, individuais e institucionais, refletindo diretamente na qualidade da gestão pública e na efetividade das políticas governamentais (Luiz et al., 2023; Montezano & França, 2024).

Entre os principais benefícios destacados pelos estudos acadêmicos estão o alinhamento estratégico institucional, o desenvolvimento profissional dos servidores e a melhoria da eficiência organizacional (Silva, 2021; Albini et al., 2021). A gestão por competências também contribui para fortalecer os processos de avaliação de desempenho e para orientar programas de capacitação mais alinhados às necessidades organizacionais (Pena Brandão & Bahry, 2022; Barros et al., 2022).

Além disso, o mapeamento de competências permite identificar lacunas de desenvolvimento profissional e orientar políticas de treinamento e capacitação mais eficazes. Esse processo contribui para promover maior profissionalização do serviço público e fortalecer a capacidade das organizações públicas de responder às demandas sociais contemporâneas (Luiz et al., 2023; Montezano & França, 2024).

Fluxograma 1. Principais Benefícios da Gestão por Competências no Setor Público



Fonte: Adaptado de Silva (2021), Pena Brandão e Bahry (2022), Montezano e França (2024) e Luiz et al. (2023).

2.4 Desafios da Implementação da Gestão por Competências no Setor Público

Apesar de seus benefícios potenciais, a implementação da gestão por competências no setor público enfrenta diversos desafios institucionais. Entre os principais obstáculos identificados na literatura destacam-se a rigidez das estruturas administrativas, a resistência organizacional à mudança e as limitações orçamentárias presentes em muitas instituições públicas (Barros et al., 2022; Montezano & França, 2024).

Outro desafio recorrente refere-se à ausência de metodologias consolidadas para o mapeamento de competências no setor público. Muitos órgãos governamentais ainda não possuem instrumentos adequados para identificar as competências necessárias ao desempenho institucional, o que dificulta a implementação efetiva desse modelo de gestão (Pena Brandão & Bahry, 2022; Luiz et al., 2023).

Além disso, a implementação da gestão por competências exige mudanças culturais significativas dentro das organizações públicas. A adoção desse modelo implica a valorização do desenvolvimento profissional contínuo, a revisão de práticas tradicionais de gestão de pessoas e a criação de mecanismos institucionais capazes

de apoiar o desenvolvimento de competências (Silva, 2021; Montezano & França, 2024).

Nesse contexto, torna-se fundamental desenvolver modelos e instrumentos adaptados às especificidades do setor público, capazes de orientar gestores na implementação de práticas de gestão por competências alinhadas às necessidades institucionais e às demandas da sociedade contemporânea (Luiz et al., 2023; Albini et al., 2021).

3. Metodologia

Esta pesquisa adota a revisão integrativa da literatura como procedimento metodológico principal. Essa abordagem reúne, sistematiza e analisa criticamente resultados de estudos empíricos e teóricos sobre um fenômeno científico, oferecendo uma visão ampla do estado da arte (Gil, 2019). Ela integra perspectivas metodológicas diversas, fomentando sínteses conceituais e analíticas (Fossatti et al., 2019; De Sousa et al., 2023).

Diferentemente de outras revisões bibliográficas, a revisão integrativa inclui estudos qualitativos, quantitativos e teóricos, o que a torna ideal para campos multidisciplinares como a administração pública, marcada por abordagens heterogêneas (Fossatti et al., 2019; Souza et al., 2010). Assim, ela mapeia a produção recente sobre gestão por competências no setor público, revelando tendências, lacunas teóricas e contribuições empíricas (Barros et al., 2022; Luiz et al., 2023).

3.1 Estratégia de busca bibliográfica

A estratégia de busca, foi realizada de forma sistemática em bases de dados relevantes para as ciências sociais aplicadas, com ênfase em administração pública e gestão de pessoas. Foram selecionadas as seguintes bases: SciELO (*Scientific Electronic Library Online*); SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*); e Google Acadêmico. Essas bases oferecem ampla cobertura de periódicos, artigos revisados por pares, dissertações e teses na área (Fossatti et al., 2019; De Sousa et al., 2023).

Para refinar os resultados da busca, foram utilizados operadores booleanos, como base figura. No qual essa abordagem permitiu captar estudos bem alinhados aos objetivos do trabalho, com ganho real de precisão e relevância (Page et al., 2021; Moher et al., 2009; Barros et al., 2022; Luiz et al., 2023).

3.2 Critérios de inclusão e exclusão

Os critérios de inclusão foram definidos para garantir qualidade metodológica e pertinência temática ao estudo. Assim, priorizaram-se artigos científicos revisados por pares, publicados entre 2019 e 2025, que abordassem gestão por competências no setor público, em português, inglês ou espanhol, no âmbito das ciências sociais aplicadas, com ênfase em avanços recentes (Barros et al., 2022; Montezano & França, 2024).

Já os critérios de exclusão eliminaram estudos duplicados, monografias de graduação, trabalhos sem revisão por pares, pesquisas sem relação direta com administração pública ou desalinhadas aos objetivos da pesquisa. Essa triagem resultou em um corpus refinado, apto para análises robustas (Fossatti et al., 2019; De Sousa et al., 2023).

3.3 Processo de seleção dos estudos

O processo de seleção seguiu o protocolo PRISMA, garantindo transparência e rigor metodológico em todas as etapas (Moher et al., 2009; Page et al., 2021). Assim, partiu a identificação nos bancos de dados, passando pela aplicação de filtros e critérios de inclusão, triagem por títulos e resumos, até a leitura integral dos trabalhos selecionados.

A busca inicial identificou 5.480 estudos; após o filtro temporal (2019–2025), restaram 1.850. A triagem por títulos e resumos reduziu para 68, e a leitura completa, para 40. Com a exclusão de 11 duplicados, chegou-se a uma amostra final de 18 estudos, entre artigos, dissertações e teses.

Quadro 1. Síntese do percurso e critérios da pesquisa integrativa

Etapa	Base de dados	Termos de busca (Booleanos)	Inicial	Final	Critérios de inclusão
1ª	SciELO, SPELL e Google Acadêmico	Levantamento de revisões sistemáticas	13	13	Relevância teórica; revisões sistemáticas; vínculo com a temática; setor público
2ª	Google Acadêmico	(“Competência Profissional” OR “Transversal” OR “Gerencial” OR “Gestão por Competências”) AND (“Secretaria Estadual” OR “Serviço Público”) NOT (“Setor Privado”)	~5.480	40	Artigos revisados por pares; período entre 2019–2025; ciências sociais; idiomas: português, espanhol e inglês
3ª	SciELO	Termos relacionados a “Administração Pública” e “Gestão por Competências” combinados: (Gestão de Competência na Administração Pública)	99	12	Área temática da Administração; avaliação por pares; idioma; alinhamento à pesquisa
4ª	SPELL	(“Competência Profissional” OR “Transversal” OR “Gerencial” OR “Gestão por Competências”) AND (“Secretaria Estadual” OR “Serviço Público”) NOT (“Setor Privado”)	60	10	Artigos com foco em políticas públicas, gestão e competências; compatibilidade com os objetivos do estudo
Final		Triagem para remoção de duplicatas	-	18	Leitura completa e crítica dos textos; vínculo direto com os objetivos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

3.4 Síntese e análise dos estudos selecionados

A amostra final foi submetida a uma análise qualitativa e interpretativa, na qual se identificaram convergências conceituais, abordagens metodológicas e lacunas persistentes na gestão por competências no setor público, com atenção especial aos conceitos de competência, aos modelos aplicados nesse contexto, às metodologias empregadas e aos resultados com suas contribuições práticas (Gil, 2019).

Por conta disso, revelou, de modo claro, ausências de modelos sistematizados para mapeamento e a carência de estudos empíricos mais robustos (Barros et al., 2022; Montezano & França, 2024), o que reforça a base teórica para o modelo conceitual aqui proposto, contribuindo de fato para o avanço da literatura na área.

3. Resultados e Discussão

A revisão integrativa identificou 18 estudos científicos sobre gestão por competências no setor público, publicados entre 2019 e 2025. Esses trabalhos foram analisados para mapear abordagens teóricas, metodológicas e empíricas recentes, revelando a diversidade que reflete a complexidade do tema (Barros et al., 2022; Luiz et al., 2023). Predominam estudos empíricos, revisões sistemáticas, teóricos e aplicados em organizações públicas específicas, com ênfase no papel da gestão por competências como vetor de modernização administrativa, eficiência institucional e qualificação de servidores (Silva, 2021; Montezano & França, 2024).

Quadro 2. Síntese dos principais estudos analisados na revisão integrativa

Autor	Ano	Tipo de estudo	Contribuição para a literatura
Albini et al.	2021	Estudo empírico	Apresenta modelo simplificado de gestão por competências aplicado à administração pública
Barros et al.	2022	Revisão sistemática	Analisa a evolução da literatura sobre gestão por competências no setor público
Luiz et al.	2023	Revisão sistemática	Identifica tendências recentes e lacunas na produção científica
Montezano & França	2024	Survey nacional	Realiza mapeamento do uso de competências nas secretarias estaduais brasileiras
Silva	2021	Estudo teórico	Propõe modelo multinível de competências para inovação no setor público
Araújo et al.	2020	Estudo de caso	Analisa aplicação da gestão por competências em administração municipal
Santos	2021	Estudo empírico	Investiga capacitação institucional baseada em competências
Dalmau et al.	2022	Estudo comparativo	Analisa implementação da gestão por competências em universidades federais
Ecard	2023	Estudo empírico	Propõe trilhas de aprendizagem baseadas em competências
Orviedo	2023	Estudo aplicado	Integra gestão por competências com gestão por processos

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise comparativa desses estudos revela tendências importantes na literatura recente. Em primeiro lugar, observa-se uma crescente preocupação dos pesquisadores em compreender a gestão por competências como instrumento de alinhamento estratégico institucional, especialmente em organizações públicas que buscam modernizar suas práticas de gestão de pessoas (Albini et al., 2021; Silva, 2021).

Nesse sentido, os estudos indicam que ela fortalece o vínculo entre planejamento estratégico e desenvolvimento profissional dos servidores públicos. Essa abordagem permite identificar competências necessárias aos objetivos institucionais e desenvolver estratégias de capacitação para seu aprimoramento (Luiz et al., 2023; Montezano & França, 2024).

Outra tendência refere-se à ampliação de pesquisas empíricas sobre sua aplicação em contextos organizacionais públicos diversos. Estudos como os de Araújo et al. (2020), Santos (2021) e Dalmau et al. (2022) evidenciam que a implementação melhora processos de gestão de pessoas, fortalece programas de capacitação e promove integração entre equipes.

Esses resultados corroboram as contribuições teóricas de Silva (2021), que destaca a importância de analisar competências em níveis individuais, coletivos e institucionais, ampliando a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho organizacional nas instituições públicas.

Ao mesmo tempo, a literatura evidencia desafios na implementação no setor público. Muitas organizações ao mesmo tempo, a literatura evidencia desafios relevantes na implementação da gestão por competências no setor público. Embora o modelo seja amplamente reconhecido como instrumento estratégico para a modernização da

gestão de pessoas, muitas organizações públicas ainda enfrentam dificuldades para desenvolver metodologias estruturadas de mapeamento de competências e instrumentos operacionais capazes de orientar sua implementação de forma sistemática. Essas limitações acabam restringindo a adoção plena do modelo e comprometendo sua institucionalização nas organizações públicas (Barros et al., 2022; Montezano & França, 2024).

Nesse sentido, diversos estudos apontam que a gestão por competências ainda se encontra, em muitos casos, em estágio inicial de implementação no setor público, frequentemente limitada a iniciativas pontuais ou a experiências isoladas de mapeamento de competências. A ausência de metodologias consolidadas, associada à dificuldade de integração entre planejamento estratégico e gestão de pessoas, constitui um dos principais entraves para a consolidação dessa abordagem no contexto da administração pública (Pena Brandão & Bahry, 2022; Montezano & França, 2024).

Outro aspecto relevante refere-se à predominância de estudos de natureza qualitativa e exploratória no campo da gestão por competências no setor público. A escassez de pesquisas quantitativas que investiguem empiricamente os efeitos dessa abordagem sobre o desempenho organizacional revela uma lacuna particularmente relevante na literatura especializada (Luiz et al., 2023). Sem evidências empíricas mais consistentes sobre os impactos da gestão por competências em variáveis organizacionais, como desempenho institucional, qualidade dos serviços públicos e eficiência administrativa, a produção científica tende a permanecer mais forte no plano conceitual e normativo do que na validação empírica do modelo.

Essa característica tem implicações importantes para a Administração Pública. Em contextos institucionais marcados por pressões crescentes por eficiência, transparência e accountability, a capacidade de demonstrar evidências concretas sobre os efeitos das políticas de gestão torna-se elemento fundamental para sua legitimidade e continuidade institucional. Assim, a lacuna metodológica identificada não representa apenas um vazio acadêmico, mas também um obstáculo prático à consolidação da gestão por competências como instrumento efetivo de gestão pública orientada para resultados (Silva, 2021; Montezano & França, 2024).

No que se refere à natureza das pesquisas analisadas, observa-se que os estudos teóricos tendem a enfatizar a centralidade das competências como elemento explicativo do desempenho organizacional em diferentes níveis analíticos. Nessa perspectiva, as competências são compreendidas como recursos estratégicos capazes de articular conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores às demandas institucionais das organizações públicas, contribuindo para o fortalecimento das capacidades estatais e para a melhoria da prestação de serviços públicos (Albini et al., 2021; Luiz et al., 2023).

Sob essa ótica, diferentes autores destacam que as competências podem ser analisadas em níveis distintos, abrangendo dimensões individuais, coletivas e organizacionais. Essa abordagem multinível permite compreender de forma mais abrangente a dinâmica do desempenho institucional, evidenciando como o desenvolvimento das capacidades individuais dos servidores pode contribuir para a geração de valor público e para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas (Silva, 2021; Montezano & França, 2024).

Por outro lado, as pesquisas empíricas e aplicadas tendem a concentrar-se em aspectos operacionais da gestão por competências, voltados principalmente para o planejamento de programas de capacitação, o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e a organização de rotinas administrativas baseadas no mapeamento de competências. Nesses estudos, observa-se uma preocupação maior com a operacionalização prática do modelo, buscando adaptar os princípios da gestão por competências às especificidades institucionais das organizações públicas (Santos & Maia, 2024; Ecard, 2023).

Nota-se também um crescimento recente de investigações empíricas voltadas à análise da aplicação da gestão por competências em contextos organizacionais específicos, como universidades públicas, órgãos do sistema de justiça e instituições governamentais de diferentes níveis administrativos. Esse movimento representa um avanço importante na literatura, ao deslocar o debate de enfoques predominantemente normativos para análises baseadas em experiências concretas no cotidiano institucional (Dalmau, Silva & Canto, 2022; Montezano & França, 2024).

Ainda assim, a concentração dessas pesquisas em contextos organizacionais específicos acaba limitando a possibilidade de generalização dos resultados para o campo mais amplo da Administração Pública. Embora tais estudos revelem ganhos consistentes – como o fortalecimento de programas de capacitação, maior integração entre equipes e a otimização de processos organizacionais –, eles variam significativamente na capacidade de demonstrar impactos mais profundos sobre o desempenho institucional e sobre a qualidade da ação estatal (Barros et al., 2022; Luiz et al., 2023).

Nesse sentido, observa-se que muitas das evidências disponíveis ainda se concentram em efeitos intermediários da gestão por competências, como melhorias em processos de capacitação, desenvolvimento

profissional e gestão de pessoas. Embora esses resultados sejam relevantes, ainda são relativamente escassos os estudos capazes de demonstrar de forma sistemática como essas transformações se traduzem em melhorias mais amplas no desempenho organizacional e na efetividade das políticas públicas (Montezano & França, 2024; Santos & Maia, 2024).

Diante desse cenário, esta revisão integrativa aponta que, embora tenham ocorrido avanços significativos na compreensão conceitual da gestão por competências e na análise de experiências institucionais de sua aplicação, persistem lacunas importantes no desenvolvimento de instrumentos metodológicos voltados à sua implementação prática no setor público. Essas lacunas reforçam a necessidade de pesquisas aplicadas capazes de desenvolver modelos operacionais, metodologias de mapeamento e ferramentas tecnológicas que apoiem gestores públicos na implementação da gestão por competências de forma estruturada e alinhada às necessidades institucionais e às demandas sociais contemporâneas (Pena Brandão & Bahry, 2022; Montezano & França, 2024).

4.1 Modelo Conceitual da Pesquisa

Baseado na revisão, elaborou-se um modelo conceitual que integra gestão por competências, desenvolvimento profissional e desempenho organizacional no setor público, sintetizando contribuições teóricas para orientar pesquisas futuras.

Figura 2. Modelo conceitual da gestão por competências no setor público



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O modelo posiciona o mapeamento como ponto inicial para diagnosticar lacunas e estruturar capacitações alinhadas às metas institucionais (Pena Brandão & Bahry, 2022; Montezano & França, 2024). Isso fortalece o alinhamento estratégico, eficiência e qualidade de serviços (Luiz et al., 2023; Silva, 2021), posicionando a gestão por competências como mecanismo de governança e capacidade institucional.

Considerações finais

Esta pesquisa buscou mapear a produção científica recente sobre gestão por competências no setor público, por meio de uma revisão integrativa da literatura. Ao analisar os 18 estudos selecionados, foi possível

traçar um panorama vivo de como essa abordagem vem ganhando terreno na administração pública, revelando tendências promissoras, avanços concretos e lacunas que ainda desafiam o campo.

Os resultados mostram que a gestão por competências emerge como ferramenta estratégica essencial para modernizar a administração pública. Ela alinha objetivos institucionais ao desenvolvimento dos servidores, transformando o mapeamento de competências em bússola para identificar lacunas de qualificação, direcionar capacitações e revitalizar a gestão de pessoas com foco no planejamento estratégico. É uma ponte que conecta o dia a dia dos profissionais públicos às metas maiores das organizações.

Para além disso, os estudos destacam seu potencial para elevar a eficiência institucional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Integrando competências individuais, coletivas e organizacionais, o modelo fomenta coerência entre o desempenho humano e as demandas institucionais, pavimentando o caminho para uma administração mais profissional, orientada a resultados e geradora de valor público real.

No entanto, os avanços identificados não ocultam os desafios reais que persistem. A literatura evidencia obstáculos como a ausência de metodologias padronizadas para o mapeamento de competências, o uso limitado de ferramentas tecnológicas na gestão de dados organizacionais e a falta de estudos empíricos que avaliem de forma sistemática seus efeitos no desempenho institucional. Tais limitações reforçam que a teoria por si só não é suficiente. Faz-se necessário uma prática bem fundamentada em instrumentos sólidos e testados.

Para superar isso, urge o desenvolvimento de modelos estruturados de diagnóstico e monitoramento, aliados a inovações tecnológicas, que tornem a gestão por competências viável e impactante no dia a dia público. Muitos estudos ainda se limitam a análises teóricas ou casos isolados, o que abre espaço para pesquisas empíricas amplas, capazes de testar efeitos em diversos níveis e contextos organizacionais.

Por isso, a gestão por competências é um campo em franca expansão na administração pública, repleto de oportunidades para novas teorias e métodos que impulsionem a gestão estratégica de pessoas. Este estudo contribui para esse diálogo, convidando pesquisadores e gestores a avançarem com ações concretas que fortaleçam nossas instituições em prol de uma sociedade mais bem servida.

Agradecimentos

Agradeço ao Mestrado Profissional em Administração Pública da UnB/FACE e à FAP-DF pelo apoio à pesquisa.

Referências

- Albini, A., Peres, A. M., & De Almeida, M. L. (2021). Contributions of the simplified competency management model to a municipal health secretariat. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3385.3429>
- Althof, R. B., & De Sá Freire, P. (2024). *A gestão por competências no serviço público: Uma revisão integrativa*. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação.
- Araújo, C. C., Frade, C. M., Morais, L. A., Pessoa, M. F., & Sousa, A. M. (2020). Gestão de pessoas por competências na administração pública: Um estudo em São Mamede/PB. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11(4), 166–177. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0013>
- Barros, F. R. de, Santos, R. K. P. dos, Santos, M. de L. dos, & Pessanha, M. L. de S. (2022). Gestão por competências no setor público: Uma revisão sistemática da literatura. *Management Journal*, 4(2), 11–20. <https://doi.org/10.6008/cbpc2674-6417.2022.002.0002>
- De Sousa, M. N. A., Bezerra, A. L. D., & do Egypto, I. A. S. (2023). Trilhando o caminho do conhecimento: O método de revisão integrativa para análise e síntese da literatura científica. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, 21(10), 18448–18483. <https://doi.org/10.55905/oelv21n10-212>
- Dalmau, M. B. L., Silva, C. S. da, & Canto, J. P. do. (2022). A implementação do modelo de gestão por competências nas universidades federais brasileiras: Caminhos percorridos e desafios enfrentados. *Revista Internacional de Educação Superior*, 9, e023020. <https://doi.org/10.20396/riesup.v9i00.8666622>
- Ecard, L. G. (2023). *Trilhas de aprendizagem: Uma proposta a partir do mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia*. Universidade Federal da Bahia.
- Fossatti, E. C., Mozzato, A. R., & Moretto, C. F. (2019). O uso da revisão integrativa na administração: Um método possível? *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR – RECC*, 6(1), 55–72.

- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Luiz, L., De Assunção, R., & Thomé, C. (2023). *Gestão por competências na administração pública: Uma revisão sistemática*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10086921>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Montezano, L., & França, J. V. (2024). Mapeamento de competências profissionais: O que dizem as experiências das secretarias estaduais/distritais do Brasil? *Revista de Administração FACES Journal*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pena Brandão, H., & Bahry, C. P. (2022). Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 73, 160–177. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8728>
- Presidência da República. (2019). *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm
- Santos, A. de S., & Maia, L. C. G. (2024). Matriz de desenvolvimento da competência em informação como fator de inovação social no sistema de justiça. *Transinformação*, 36. <https://doi.org/10.1590/2318-0889202436e247878>
- Santos, H. S. (2021). *Capacitação interna no Câmpus de Palmas da Universidade Federal do Tocantins: Um estudo de caso do projeto servidor multiplicador*. Universidade Federal do Tocantins.
- Silva, L. M. (2021). *Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro*.
- Souza, M. T. de, Silva, M. D., & Carvalho, R. de. (2010). Revisão integrativa: O que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, 8(1), 102–106. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>
- Wong, S.-C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>