



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**OS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO¹
THE CHALLENGES AND BENEFITS OF IMPLEMENTING COMPETENCY-
BASED MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR**

Sandeilma Almeida da Silva²

Eulita de Souza Morais³

RESUMO

A administração pública brasileira enfrenta o desafio de modernizar seus modelos de gestão de pessoas para responder às demandas por maior eficiência, transparência e qualidade dos serviços. Nesse contexto, a Gestão por Competências (GpC) destaca-se como abordagem estratégica ao promover o alinhamento entre o desenvolvimento dos servidores e os objetivos institucionais, superando modelos centrados em cargos e rotinas burocráticas. Este estudo tem como objetivo analisar os principais desafios e benefícios da implementação da GpC no setor público, por meio de uma revisão de literatura. Metodologicamente, trata-se de pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, com análise de livros, artigos científicos e documentos institucionais relevantes à Administração Pública e à Gestão de Pessoas. Os resultados indicam que, apesar de entraves como rigidez normativa, resistência cultural e dificuldades na mensuração de competências, a GpC contribui para o fortalecimento do desempenho organizacional, a valorização e o desenvolvimento dos servidores e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Conclui-se que a GpC constitui instrumento relevante para a modernização da gestão pública, desde que sua implementação seja planejada, integrada ao planejamento estratégico institucional e acompanhada de investimentos em capacitação e mudanças organizacionais.

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

ABSTRACT

¹ Trabalho de conclusão de curso para a Especialização em Gestão Pública, em 01 de março de 2026, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista junto a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

² Discente do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes iD: <http://lattes.cnpq.br/5389698176329262> Orcid iD: <https://orcid.org/0009-0008-5459-3370>. E-mail: sandeilmaalmeida@hotmail.com.br

³ Tutora Orientadora do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes iD: <http://lattes.cnpq.br/8508597765786346>. Orcid iD: <https://orcid.org/0000-0002-2741-7645>. E-mail: eulit_@hotmail.com

Brazilian public administration faces the challenge of modernizing people management models to meet growing demands for efficiency, transparency, and service quality. In this context, Competency-Based Management (CBM) stands out as a strategic approach by aligning public servants' development with institutional objectives, overcoming models centered on job positions and bureaucratic routines. This study aims to analyze the main challenges and benefits of implementing CBM in the public sector through a literature review. Methodologically, this is a qualitative, bibliographic study based on the analysis of books, scientific articles, and institutional documents relevant to Public Administration and Human Resource Management. The results indicate that, despite barriers such as legal rigidity, cultural resistance, and difficulties in measuring competencies, CBM contributes to strengthening organizational performance, enhancing public servants' development, and improving the quality of services delivered to society. It is concluded that CBM constitutes a relevant instrument for the modernization of public management, provided that its implementation is planned, integrated with institutional strategic planning, and supported by investments in training and organizational change.

Keywords: Competency-based management; Public administration; Public sector.

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, sociais e institucionais ocorridas nas últimas décadas têm intensificado a pressão sobre a administração pública para a adoção de modelos de gestão mais eficientes, transparentes e orientados a resultados. O aumento da complexidade das demandas sociais, aliado à ampliação do acesso da população a informações e mecanismos de controle social, impõe às organizações governamentais o desafio de aprimorar continuamente sua capacidade de resposta às necessidades coletivas, garantindo a efetividade das políticas públicas e a qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

Historicamente, a gestão de pessoas no setor público brasileiro estruturou-se sob forte influência do paradigma burocrático weberiano, caracterizado pela centralidade das normas legais, pela rigidez dos cargos e pela ênfase em procedimentos formais. Embora esse modelo tenha desempenhado papel relevante na consolidação do Estado moderno e na promoção de princípios como a impessoalidade e a legalidade, sua aplicação rígida tem se mostrado insuficiente para responder às exigências contemporâneas de desempenho institucional, inovação organizacional e foco no cidadão como usuário dos serviços públicos.

Nesse cenário, a Gestão por Competências emerge como uma abordagem estratégica capaz de promover maior alinhamento entre as competências individuais e coletivas dos servidores públicos e os objetivos organizacionais das instituições estatais. Ao deslocar o foco da descrição de cargos para a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes orientadas

à geração de valor público, a GpC propõe uma lógica de gestão de pessoas mais dinâmica, integrada e orientada ao desenvolvimento contínuo do capital humano.

Apesar de amplamente difundida no setor privado, a implementação da Gestão por Competências no setor público apresenta desafios específicos decorrentes das particularidades institucionais da administração pública, tais como a rigidez normativa, a estabilidade funcional, a fragmentação dos sistemas de avaliação de desempenho e a persistência de culturas organizacionais marcadas por práticas burocráticas. Paralelamente, a literatura aponta benefícios relevantes associados à adoção desse modelo, incluindo o fortalecimento do planejamento estratégico de pessoas, a melhoria do desempenho organizacional, a valorização dos servidores públicos e o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à população.

Diante desse contexto, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **quais são os principais desafios e benefícios da implementação da Gestão por Competências no setor público brasileiro?** Como objetivo geral, pretende-se analisar, a partir de uma revisão de literatura especializada, os desafios e os benefícios associados à adoção da Gestão por Competências na administração pública. Como objetivos específicos, busca-se: (i) discutir os fundamentos teóricos da Gestão por Competências; (ii) identificar os principais entraves à sua implementação no setor público; e (iii) analisar os potenciais impactos desse modelo sobre o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos.

Assim, a presente pesquisa busca compreender em que medida os benefícios atribuídos à Gestão por Competências no setor público brasileiro encontram limites estruturais, institucionais e culturais próprios da administração pública, analisando as tensões entre potencial transformador e condicionantes normativos do modelo.

O estudo justifica-se pela relevância do tema para o debate contemporâneo sobre a modernização da gestão pública, contribuindo para a reflexão crítica acerca das estratégias de desenvolvimento de pessoas no setor público e para o aprimoramento das práticas de gestão orientadas à promoção do interesse público e da produção de valor social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão por Competências: conceitos, fundamentos e evolução histórica

A Gestão por Competências (GpC) consolida-se, nas últimas décadas, como um dos principais modelos contemporâneos de gestão de pessoas, representando uma ruptura paradigmática em relação aos modelos tradicionais de administração de recursos humanos centrados em cargos, tarefas e rotinas administrativas. Tal abordagem emerge no contexto das

transformações organizacionais decorrentes da globalização, da intensificação da competitividade, da incorporação de novas tecnologias e da crescente complexidade das demandas sociais dirigidas às organizações públicas e privadas (DUTRA, 2017; FLEURY; FLEURY, 2001).

Historicamente, os modelos clássicos de gestão de pessoas, fortemente influenciados pela Administração Científica e pela Teoria Burocrática, concebiam o trabalhador como executor de tarefas previamente definidas, sendo o desempenho avaliado sobretudo pelo cumprimento de normas e procedimentos (TAYLOR, 1990; WEBER, 1998). Nesse contexto, a descrição de cargos e a hierarquização funcional ocupavam posição central, limitando a flexibilidade organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo.

Com o avanço das teorias organizacionais contemporâneas e o reconhecimento do papel estratégico das pessoas, a noção de competência passa a ocupar lugar de destaque. Para Dutra (2017), competência refere-se à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em situações concretas de trabalho, produzindo resultados alinhados às estratégias organizacionais. Essa definição rompe com a perspectiva meramente técnica, incorporando dimensões comportamentais e contextuais ao desempenho profissional.

Fleury e Fleury (2001) ampliam essa concepção ao enfatizarem que a competência não se limita à posse de conhecimentos, mas se expressa na “entrega” do trabalhador à organização, ou seja, na sua capacidade de gerar valor econômico e social. Assim, a competência assume caráter relacional, sendo construída na interação entre indivíduo, organização e contexto socioproductivo.

No campo da Administração de Recursos Humanos, a Gestão por Competências emerge como uma abordagem integradora, articulando os processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreiras e remuneração por desempenho em torno de um referencial comum de competências organizacionais, individuais e coletivas (CHIAVENATO, 2014; DESSLER, 2016).

Milkovich e Boudreau (2013) ressaltam que a GpC permite superar a fragmentação tradicional das práticas de RH, ao estabelecer uma lógica sistêmica orientada à estratégia organizacional. Nesse modelo, as competências essenciais da organização derivam de sua missão institucional e de seus objetivos estratégicos, sendo desdobradas em competências funcionais e individuais necessárias à execução dos processos organizacionais.

Do ponto de vista teórico, a GpC dialoga diretamente com a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV), que compreende os recursos humanos como ativos estratégicos

capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis, desde que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionalmente exploráveis (BARNEY, 1991). No setor público, embora a lógica da vantagem competitiva seja distinta da esfera privada, a noção de capacidades organizacionais permanece relevante, sobretudo no que se refere à capacidade do Estado de entregar políticas públicas eficazes e serviços de qualidade à população.

2.2 Gestão por Competências no setor público brasileiro

O setor público brasileiro estruturou-se historicamente sob o modelo burocrático weberiano, caracterizado pela impessoalidade, formalismo, hierarquia e profissionalização do serviço público (WEBER, 1998). Tal modelo desempenhou papel fundamental na consolidação do Estado moderno, ao promover previsibilidade administrativa, controle legal e racionalização dos processos decisórios.

Todavia, a literatura aponta que o modelo burocrático, quando rigidamente aplicado, tende a gerar disfunções organizacionais, como excesso de formalismo, lentidão decisória, baixa capacidade de inovação e distanciamento das reais necessidades dos cidadãos (MERTON, 1970; BERGUE, 2019). Essas limitações tornaram-se mais evidentes a partir da segunda metade do século XX, em um contexto de ampliação das demandas sociais, expansão das políticas públicas e crescente pressão por resultados e eficiência na gestão estatal.

Nesse cenário, as reformas administrativas da década de 1990, inspiradas nos princípios da Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), buscaram introduzir no setor público práticas gerenciais oriundas do setor privado, com ênfase em desempenho, eficiência, avaliação de resultados e responsabilização dos gestores (BRESSER-PEREIRA, 1998; HOOD, 1995).

A Gestão por Competências insere-se nesse movimento de modernização administrativa, ao propor uma abordagem estratégica de desenvolvimento de pessoas alinhada aos objetivos institucionais do Estado. Conforme Cançado e Costa (2018), a GpC no setor público apresenta potencial para fortalecer a profissionalização da gestão pública, promover maior coerência entre políticas de pessoal e planejamento estratégico e elevar a capacidade institucional dos órgãos governamentais.

Não obstante, a incorporação de práticas gerenciais inspiradas no setor privado ao campo público não ocorre sem tensões. Parte da literatura crítica aponta que a Nova Gestão Pública pode favorecer uma lógica excessivamente gerencialista, reduzindo a complexidade da ação estatal a indicadores de desempenho e eficiência, em detrimento de valores como equidade, universalidade e garantia de direitos. Nesse sentido, a adoção da Gestão por

Competências no setor público exige mediações que considerem a especificidade do interesse público e os limites da transposição de modelos empresariais para o âmbito estatal.

Entretanto, a adoção da GpC no setor público brasileiro demanda adaptações às especificidades legais e institucionais da administração pública, notadamente ao regime jurídico estatutário, às normas constitucionais de ingresso por concurso público e às limitações relativas à progressão funcional e à remuneração por desempenho (ABRUCIO, 2007).

Bergue (2019) destaca que a implementação da GpC no setor público deve considerar a complexidade das organizações estatais, caracterizadas por múltiplos objetivos, forte interferência política e diversidade de atores institucionais. Assim, diferentemente do setor privado, onde a lógica de mercado orienta as estratégias organizacionais, no setor público a gestão por competências deve estar subordinada à promoção do interesse público, da equidade social e da garantia de direitos fundamentais.

2.3 Benefícios da implementação da Gestão por Competências no setor público

A literatura aponta diversos benefícios associados à adoção da Gestão por Competências no setor público. Um dos principais refere-se ao alinhamento estratégico entre as capacidades dos servidores e os objetivos institucionais dos órgãos públicos. Robbins e Judge (2017) argumentam que a clareza de expectativas quanto às competências requeridas favorece o direcionamento do esforço individual para o alcance de metas organizacionais, contribuindo para maior coerência entre planejamento estratégico e execução das políticas públicas.

Nesse sentido, Fischer (2015) ressalta que a vinculação entre gestão por competências e planejamento estratégico permite maior racionalidade na definição de programas de capacitação, evitando investimentos dispersos em treinamentos pouco alinhados às necessidades reais da organização. No setor público, essa articulação é particularmente relevante, dada a escassez de recursos financeiros e a necessidade de maximizar o impacto social dos investimentos em desenvolvimento de pessoal.

Outro benefício amplamente discutido na literatura é a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população. Giovannella et al. (2018) destacam que a adoção de modelos de gestão orientados por competências favorece maior integração entre equipes, melhoria da comunicação organizacional e maior foco no cidadão enquanto usuário dos serviços públicos.

No campo da saúde pública, a gestão por competências apresenta potencial significativo para fortalecer a atuação das equipes multiprofissionais, promover a integração entre saberes técnicos e práticas de cuidado e qualificar os processos de trabalho nos serviços de saúde

(PAIM, 2009; GIOVANELLA et al., 2018). Em ambientes complexos, como os laboratórios de análises clínicas da rede pública, a identificação clara das competências técnicas, éticas e gerenciais torna-se fundamental para assegurar a qualidade, a segurança e a confiabilidade dos serviços prestados à população.

Adicionalmente, a gestão por competências contribui para o desenvolvimento e a valorização dos servidores públicos, ao possibilitar a identificação sistemática de lacunas de competências e a construção de trajetórias de desenvolvimento profissional mais coerentes e transparentes (DUTRA, 2017).

Milkovich e Boudreau (2013) acrescentam que práticas estruturadas de desenvolvimento de competências tendem a elevar os níveis de engajamento organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento com a missão institucional, fatores essenciais para a retenção de talentos no setor público.

2.4 Desafios e limitações da implementação da Gestão por Competências no setor público

Apesar de seus potenciais benefícios, a implementação da Gestão por Competências no setor público enfrenta desafios estruturais, culturais e institucionais. Um dos principais entraves refere-se às restrições legais impostas pelo regime jurídico dos servidores públicos, que limitam a flexibilidade dos sistemas de avaliação de desempenho, progressão funcional e remuneração por mérito (ABRUCIO, 2007).

A cultura organizacional burocrática, marcada pela centralidade das normas formais e pela valorização da estabilidade, constitui outro obstáculo relevante. Barreto e Carvalho (2015) apontam que a resistência à mudança, frequentemente associada ao receio de avaliações mais rigorosas de desempenho, pode comprometer a efetividade dos programas de gestão por competências ou mesmo inviabilizar sua implementação plena.

Outro desafio reside na operacionalização da avaliação de competências. A mensuração de competências, especialmente aquelas de natureza comportamental e relacional, demanda instrumentos metodologicamente consistentes, indicadores claros e processos contínuos de feedback, ainda incipientes em muitos órgãos públicos brasileiros (CANÇADO; COSTA, 2018).

A carência de políticas estruturadas de capacitação e desenvolvimento profissional constitui igualmente um entrave significativo. Fleury e Fleury (2001) ressaltam que o desenvolvimento de competências requer investimentos contínuos em aprendizagem organizacional, criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento de conhecimentos e valorização da inovação. No setor público, a escassez de recursos financeiros e a

descontinuidade de políticas de capacitação comprometem a sustentabilidade das iniciativas de GpC.

2.5 Abordagens teóricas relacionadas à Gestão por Competências

A Gestão por Competências articula-se a diferentes correntes teóricas da Administração e das Ciências Sociais Aplicadas. No campo da Administração Estratégica de Pessoas, a GpC enfatiza a integração entre políticas de gestão de pessoas e estratégias organizacionais, reconhecendo o papel central do capital humano na geração de valor institucional (DESSLER, 2016).

A Teoria Contingencial contribui ao destacar que não há modelos universais de gestão aplicáveis a todas as organizações, sendo necessário adaptar a GpC às características contextuais, como cultura organizacional, ambiente institucional, marco legal e perfil da força de trabalho (LAWLER; ULRICH, 2013).

A Nova Gestão Pública, por sua vez, fornece o pano de fundo ideológico para a incorporação de práticas gerenciais orientadas ao desempenho no setor público, incluindo a gestão por competências como instrumento de modernização administrativa (BRESSER-PEREIRA, 1998; HOOD, 1995).

Complementarmente, a abordagem da Governança Pública e da Nova Governança Pública amplia o debate ao enfatizar a importância da cooperação interorganizacional, da participação social e da articulação em redes para a produção de valor público, demandando competências que transcendam o âmbito técnico e incorporem habilidades políticas, comunicacionais e colaborativas (OSBORNE, 2010)

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e analítica, fundamentada em revisão de literatura do tipo narrativa e integrativa, com o objetivo de compreender, sistematizar e discutir criticamente os principais desafios e benefícios da implementação da Gestão por Competências no setor público brasileiro.

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado, uma vez que a gestão por competências envolve dimensões simbólicas, institucionais, culturais e políticas, que não podem ser adequadamente apreendidas por meio de técnicas meramente quantitativas (MINAYO, 2014). Assim, buscou-se interpretar os significados atribuídos à Gestão por Competências no campo da administração pública, bem como analisar os discursos teóricos e empíricos produzidos sobre o tema.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir da consulta sistemática a livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos institucionais, nacionais e internacionais, publicados predominantemente a partir da década de 1990, período em que se intensificam as reformas administrativas no Brasil e o debate sobre modelos gerenciais no setor público. As bases de dados utilizadas incluíram, entre outras, SciELO, Google Scholar, Portal de Periódicos da CAPES e bases de editoras acadêmicas.

Os critérios de seleção das fontes contemplaram: relevância temática para a Gestão por Competências e gestão de pessoas no setor público; consistência teórico-metodológica dos estudos; reconhecimento dos autores no campo da Administração Pública e da Gestão de Pessoas e atualidade das publicações, privilegiando-se trabalhos mais recentes, sem prejuízo da incorporação de obras clássicas de referência.

Foram inicialmente identificadas aproximadamente 45 produções acadêmicas, das quais 23 compuseram o corpus final de análise, após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão definidos. Foram excluídos estudos que não tratavam especificamente da Gestão por Competências no setor público ou que apresentavam fragilidade metodológica. O período de análise concentrou-se entre 1995 e 2024, considerando a intensificação das reformas gerenciais nesse intervalo.

O procedimento de análise dos dados consistiu em leitura exploratória, analítica e interpretativa do material selecionado, com posterior categorização temática dos conteúdos, a partir de eixos analíticos previamente definidos: (i) fundamentos conceituais da Gestão por Competências; (ii) especificidades da gestão por competências no setor público; (iii) benefícios associados à sua implementação; (iv) desafios, limitações e condicionantes institucionais.

A sistematização dos achados foi orientada pelo método de análise de conteúdo temática, conforme proposto por Bardin (2016), permitindo a identificação de padrões recorrentes, convergências e divergências entre os estudos analisados. Tal procedimento possibilitou uma compreensão integrada do estado da arte sobre a temática, contribuindo para a construção de uma análise crítica e contextualizada da Gestão por Competências no setor público brasileiro, com especial atenção às implicações para áreas técnicas e estratégicas da administração pública, como o setor da saúde.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que a Gestão por Competências apresenta elevado potencial como instrumento de modernização da gestão pública, sobretudo ao promover maior

alinhamento entre as capacidades dos servidores e os objetivos estratégicos das organizações públicas. Os estudos convergem ao apontar que a adoção desse modelo favorece a superação de práticas tradicionais de gestão de pessoas baseadas exclusivamente em cargos e rotinas burocráticas, possibilitando uma orientação mais clara para resultados, desempenho institucional e criação de valor público (DUTRA, 2017; BERGUE, 2019).

Os resultados indicam que a GpC contribui significativamente para o fortalecimento do planejamento estratégico de pessoas no setor público, ao permitir a identificação das competências organizacionais essenciais e seu desdobramento em competências individuais e coletivas. Essa articulação favorece maior racionalidade na alocação de recursos, na definição de programas de capacitação e na construção de trajetórias de desenvolvimento profissional alinhadas às necessidades institucionais (FISCHER, 2015; DESSLER, 2016).

No campo da prestação de serviços públicos, a literatura aponta impactos positivos da Gestão por Competências sobre a qualidade do atendimento ao cidadão, a integração entre equipes e a efetividade das políticas públicas. Em áreas complexas, como a saúde pública, a gestão por competências contribui para o fortalecimento do trabalho multiprofissional, para a padronização de práticas técnicas e para o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, elementos fundamentais para a garantia da qualidade, segurança e resolutividade dos serviços ofertados (PAIM, 2009; GIOVANELLA et al., 2018).

Entretanto, os resultados também evidenciam que a implementação da Gestão por Competências no setor público é atravessada por desafios estruturais e institucionais. A rigidez normativa do regime jurídico dos servidores públicos, aliada às limitações dos sistemas de avaliação de desempenho e progressão funcional, constitui um dos principais entraves à consolidação do modelo (ABRUCIO, 2007; CANÇADO; COSTA, 2018).

Observa-se, contudo, que parte dos obstáculos atribuídos à Gestão por Competências não decorre apenas de rigidez normativa, mas da própria natureza institucional do Estado. A estabilidade funcional, por exemplo, pode ser interpretada simultaneamente como entrave à meritocracia estrita e como mecanismo de proteção da autonomia técnica do servidor frente a pressões político-partidárias. Tal ambivalência revela que a implementação da GpC exige equilíbrio entre eficiência gerencial e preservação das garantias institucionais do serviço público

A cultura organizacional burocrática, fortemente orientada por normas formais e pela valorização da estabilidade, também emerge como fator de resistência à adoção de práticas gerenciais baseadas em competências. Barreto e Carvalho (2015) destacam que a mudança de

paradigma requer não apenas alterações nos instrumentos de gestão, mas transformações profundas nos valores organizacionais, nos estilos de liderança e nas formas de relacionamento entre gestores e servidores.

Outro aspecto crítico refere-se às dificuldades de mensuração e avaliação das competências, especialmente aquelas de natureza comportamental, relacional e ética, que são fundamentais no contexto do serviço público. A literatura aponta que a ausência de indicadores claros, instrumentos validados e processos contínuos de feedback compromete a efetividade dos sistemas de gestão por competências, gerando riscos de formalização excessiva sem impactos reais sobre as práticas organizacionais (DUTRA, 2017; LAWLER; ULRICH, 2013).

Há ainda o risco de que a Gestão por Competências se converta em instrumento meramente formal, reproduzindo a lógica burocrática que pretende superar. Quando limitada à elaboração de matrizes e documentos normativos sem efetiva transformação das práticas organizacionais, a GpC pode assumir caráter simbólico, reforçando estruturas hierárquicas já existentes em vez de promover aprendizagem institucional.

Apesar desses desafios, os estudos analisados convergem ao afirmar que, quando a Gestão por Competências é implementada de forma planejada, participativa e articulada ao planejamento estratégico institucional, seus benefícios tendem a superar os obstáculos. Nesse sentido, a GpC configura-se como uma ferramenta relevante para a construção de uma administração pública mais profissionalizada, orientada a resultados e comprometida com a produção de valor público, desde que acompanhada de investimentos em capacitação, mudanças culturais e fortalecimento da governança organizacional.

Quadro 1: Síntese dos benefícios, desafios e condicionantes da gestão por competências no setor público

DIMENSÃO	BENEFÍCIOS IDENTIFICADOS	DESAFIOS ESTRUTURAIS	CONDICIONANTES DE SUCESSO
Estratégica	Alinhamento institucional	Fragmentação organizacional	Integração ao planejamento estratégico
Organizacional	Melhoria do desempenho	Cultura burocrática	Liderança comprometida
Individual	Desenvolvimento profissional	Resistência à avaliação	Política estruturada de capacitação
Institucional	Fortalecimento da capacidade estatal	Rigidez normativa	Adequação ao regime jurídico

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2026).

O Quadro 1 demonstra que a implementação da Gestão por Competências no setor público configura-se como processo multidimensional, cujos resultados dependem da articulação entre fatores estratégicos, organizacionais, individuais e institucionais.

Na dimensão estratégica, observa-se que o alinhamento entre competências e objetivos institucionais constitui benefício central, embora a fragmentação organizacional possa comprometer sua efetividade, exigindo integração da GpC ao planejamento estratégico. No plano organizacional, a melhoria do desempenho depende da superação de uma cultura burocrática arraigada, sendo a liderança comprometida elemento-chave para viabilizar mudanças.

No nível individual, a GpC favorece o desenvolvimento profissional, mas enfrenta resistências associadas à avaliação de desempenho, o que reforça a importância de políticas estruturadas de capacitação orientadas ao aprendizado. Já na dimensão institucional, embora a gestão por competências possa fortalecer a capacidade estatal, sua consolidação requer compatibilização com o regime jurídico e os princípios que regem a administração pública.

De forma sintética, o quadro evidencia que os benefícios do modelo estão condicionados a fatores estruturais e culturais que podem tanto potencializar quanto limitar seus efeitos, indicando que a GpC deve ser compreendida como processo sistêmico de transformação organizacional, e não apenas como ferramenta técnica de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar, a partir de uma revisão de literatura, os principais desafios e benefícios associados à implementação da Gestão por Competências no setor público brasileiro. Os achados evidenciam que a GpC representa uma abordagem promissora para a modernização da gestão pública, ao promover maior alinhamento entre as competências dos servidores e os objetivos estratégicos das organizações, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado.

Constatou-se que os benefícios da Gestão por Competências incluem a valorização do servidor público, a racionalização das políticas de capacitação, a melhoria do desempenho organizacional e a elevação da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Tais aspectos são particularmente relevantes em áreas estratégicas, como a saúde pública, em que a qualificação das equipes e a integração de competências técnicas e relacionais impactam diretamente a efetividade das políticas públicas e a satisfação dos usuários dos serviços.

Por outro lado, o estudo também evidencia que a implementação da GpC no setor público enfrenta desafios significativos, entre os quais se destacam a rigidez legal, a resistência cultural às mudanças gerenciais, as limitações dos sistemas de avaliação de desempenho e as dificuldades de mensuração de competências. Esses obstáculos demandam ações planejadas, contínuas e articuladas, que envolvam investimentos em capacitação, fortalecimento da liderança pública e construção de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado e à inovação.

Conclui-se que a Gestão por Competências não constitui solução automática para os desafios da administração pública contemporânea, mas um instrumento potencial cuja efetividade depende de condições institucionais, culturais e políticas específicas. Sua implementação demanda equilíbrio entre racionalidade gerencial e compromisso com os valores constitucionais do serviço público. Assim, mais do que técnica de gestão, a GpC configura-se como processo organizacional de transformação gradual, cujo êxito está condicionado à capacidade estatal de articular desenvolvimento de pessoas, governança institucional e produção de valor público.

6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático**. São Paulo: Editora Pública, 2007.

BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, A. R.; CARVALHO, T. **Gestão por competências no setor público brasileiro: desafios e perspectivas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 541–564, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CANÇADO, A. E.; COSTA, M. A. A. **Competências e desempenho no setor público**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 69, n. 2, p. 209–230, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2017.
- FISCHER, André Luiz. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIOVANELLA, Lígia et al. **Políticas e sistema de saúde no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2018.
- HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?** *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1995.
- LAWLER, Edward E.; ULRICH, Dave. **Human Resource Management: gaining a competitive advantage**. New York: McGraw-Hill, 2013.
- MERTON, Robert K. **Estrutura burocrática e personalidade**. In: MERTON, Robert K. *Teoria social e estrutura social*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill, 2013.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- OSBORNE, Stephen P. (org.). **The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge, 2010.
- PAIM, Jairnilson Silva. **O que é o SUS**. São Paulo: Brasiliense, 2009.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1998.