

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: O QUE DIZEM AS EXPERIÊNCIAS DAS SECRETARIAS ESTADUAIS / DISTRITAIS DO BRASIL?

PROFESSIONAL COMPETENCY MAPPING: WHAT DO THE
EXPERIENCES OF STATE/DISTRICT SECRETARIATS IN BRAZIL REVEAL?

LANA MONTEZANO

Instituto Brasileiro de Ensino,
Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
lanaconsult@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5288-4299>

JOYSSE VASCONCELOS FRANÇA

Universidade de Brasília (UNB)
joysevasconcelosf@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5424-1078>

R E S U M O

Os estudos sobre gestão por competências no setor público vêm avançando, mas existe uma lacuna de investigações de experiências na esfera de governo estadual. Em função disto, o objetivo do artigo é descrever o estado atual das experiências das Secretarias Estaduais / Distritais Brasileiras no mapeamento de competências profissionais, destacando os principais motivadores, ações realizadas, modelos adotados, e fatores que influenciam o processo, além dos benefícios observados. Trata-se de pesquisa teórico-empírica, descritiva, com recorte transversal e abordagem quantitativa e qualitativa. Foram aplicados questionários eletrônicos em amostra de 115 participantes de Secretarias Estaduais de 26 Estados Brasileiros. Os principais resultados foram: 69,9% não possui mapeamento de competências, principalmente pelo desconhecimento de metodologias na temática. Das que adotam, foram motivadas principalmente pela busca de melhorias na gestão de pessoas; a maioria possui nome e descrição de competência. Os principais facilitadores foram apoio da alta administração e alinhamento à estratégia; e os dificultadores foram a falta de equipe para conduzir o processo e falta de engajamento das pessoas. Os principais benefícios estão associados a possibilidade de desenvolver os profissionais às necessidades do trabalho para melhoria da prestação do serviço público.

P A L A V R A S - C H A V E

mapeamento de competências; setor público; motivadores; benefícios; condicionantes da implantação

A B S T R A C T

Studies on competency-based management in the public sector have been advancing, but there is a gap in research on experiences at the state government level. As a result, the objective of this article is to describe the current state of experiences of Brazilian State/District Secretariats in the mapping of professional competencies, highlighting the main motivators, actions taken, models adopted, and factors that influence the process, as well as the observed benefits. This is a theoretical-empirical, descriptive study with a cross-sectional approach and both quantitative and qualitative methodologies. Electronic questionnaires were applied to a sample of 115 participants from State Secretariats in 26 Brazilian states. The main results were: 69.9% do not have competency mapping, primarily due to a lack of knowledge about methodologies in this area. Among those that do the primary motivation was the pursuit of improvements in people management; most have competency names and descriptions. The main facilitators were support from top management and alignment with strategy, while the main obstacles were the lack of a team to lead the process and lack of employee engagement. The primary benefits are associated with the ability to develop professionals in line with job requirements to improve public service delivery.

K E Y W O R D S

competency mapping; public sector; motivators; benefits; implementation conditions

INTRODUÇÃO

Os ambientes complexos e dinâmicos das organizações exigem que elas atribuam um foco maior à gestão de pessoas (Tamada & Cunha, 2022), com ênfase para a valorização e desenvolvimento das competências dos colaboradores (Carvalho & Sousa, 2024), haja vista estes serem considerados fator crítico de sucesso de uma organização (Salman, Ganie & Saleem, 2020). Na administração pública, porém, os gestores enfrentam diversos desafios relacionados ao engessamento dos planos de carreira e à carência de comprometimento das pessoas para que os resultados sejam efetivos (Carvalho & Sousa, 2024; Kriiger et al., 2018; Salman et al., 2020; Tamada & Cunha, 2022).

Neste cenário, a Gestão por Competências (GPC) vem sendo implementada desde 1990 no cenário internacional, tanto no setor público quanto no privado (Araújo et al., 2022; Kreisig et al., 2021). A partir desse tipo de gestão, emerge-se o vínculo que conecta a estratégia organizacional à geração de valor e às aspirações individuais, promovendo o desenvolvimento contínuo. Esse papel confere legitimidade e eficácia à ferramenta de gestão, estabelecendo-a como um elemento fundamental na condução do sucesso organizacional (Carvalho & Sousa, 2024; Tamada & Cunha, 2022). Vandy (2023) reforça a relevância das pessoas serem gerenciadas de forma estratégica no setor público, indicando que um papel essencial das áreas de gestão de pessoas é de identificar e desenvolver as competências necessárias ao sucesso organizacional.

No Brasil, considera-se que, a partir da publicação do Decreto nº 5.707/06, o sistema de gestão de pessoas tornou-se um referencial para o setor público federal, ao instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Além disso, o Decreto trouxe a previsão sobre a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (Kreisig et al., 2021). Anos depois, o Decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, além de diversos normativos terem sido publicados, de modo a evidenciar a utilização de competências nos processos de desenvolvimento de pessoal (Araújo et al., 2022; Montezano & Petry, 2020). No âmbito das esferas estaduais, distritais e municipais não foram identificados normativos gerais que definam a necessidade da adoção do modelo de gestão por competências.

Na literatura, é notório o interesse contínuo na temática por pesquisadores (Carvalho & Sousa, 2024), sendo amplamente estudada em psicologia, educação profissional, negócios e gestão. Os estudos nessa temática se concentraram na utilização do conceito em campos e contextos distintos, bem como na relevância estratégica da gestão de recursos humanos baseada em competências (Salman et al., 2020). Além disso, percebem-se poucos estudos sobre o mapeamento de competências e a identificação de lacunas (*gaps*) para planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento (Tamada & Cunha, 2022), bem como sobre ações de GPC vinculadas à análise de contexto, suporte organizacional e governança de pessoas (Montezano & Petry, 2020). Ainda, estudos sobre iniciativas de implementação de políticas de pessoal são incipientes no Brasil, demandando a inclusão deste ponto na agenda do campo científico (Carvalho & Sousa, 2024).

De modo mais específico, Bispo, Ubeda e Montezano (2023) recomendam a necessidade de estudos sobre a adoção de alguma etapa da gestão por competências em diferentes tipos de organizações, como as públicas, enquanto Barros et al. (2022) e Barros et al. (2023) apontam especificamente agenda de pesquisa sobre mapeamento de competências no setor público. Araújo et al. (2022) reforçam a necessidade de avançar em estudos sobre a implementação deste modelo de gestão de pessoas e seus desafios no setor público.

O contexto da lacuna de estudos na esfera estadual / distrital é apresentado por Montezano et al. (2019) ao identificar apenas 13,9% de publicações da revisão da literatura sobre gestão por competências em organizações estaduais, recomendando a necessidade de investigações nesta esfera de governo, além de estudos que descrevam experiências de implantação da gestão por competências. Na revisão realizada por Barreto et al. (2024) referente a publicações de 2018 a 2022 sobre gestão por competências no setor público, foi constatado que apenas 6,9% dos estudos foram na esfera estadual, confirmando a carência neste contexto de pesquisa. Zago et al. (2024) afirmam que mapear e desenvolver competências na gestão pública estadual traz desafios decorrentes das suas especificidades, mas que estas ações são essenciais para contribuir com a educação permanente dos profissionais para estarem preparados à boa prestação dos serviços públicos.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é descrever o estado atual das experiências das Secretarias Estaduais / Distritais Brasileiras no mapeamento de competências profissionais, destacando os principais motivadores, ações realizadas, modelos adotados, e fatores que influenciam o processo, além dos benefícios observados.

Com isso, espera-se que a experiência das Secretarias Estaduais forneça evidências empíricas sobre os desafios e oportunidades enfrentados na implementação do mapeamento de competências. A partir disso, é possível ajudar a validar ou refutar teorias existentes sobre gestão de competências, além de oferecer *insights* sobre as melhores práticas para acadêmicos, gestores públicos e formuladores de políticas interessados em melhorar a eficácia e a eficiência da administração pública.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A crescente importância da gestão por competências para a construção e manutenção de diferenciais competitivos para a organização é notória a partir da implementação de normativos e de estudos nesse sentido (Assunção & Thomé, 2023; Salman et al., 2020; Tamada & Cunha, 2022). Isso porque quando implementada adequadamente, a GPC pode motivar o colaborador a utilizar suas capacidades para melhorar a qualidade e eficiência do serviço público (Assunção & Thomé, 2023; Kreisig et al., 2021). Ainda, é evidente que a GPC fornece subsídios para outros processos de gestão de pessoas, como captação e retenção de talentos, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos agentes públicos (Kreisig et al., 2021).

Segundo Kreisig et al. (2021), a GPC é um modelo de gestão que objetiva integrar os processos por meio de competências, a partir do acompanhamento das mudanças contextuais. Com isso, as competências podem e devem ser usadas como referencial para captar pessoas que aparentam dominá-las, bem como para avaliar o desempenho e as características comportamentais de um indivíduo e, quando necessário, desenvolvê-las nos colaboradores (Kreisig et al., 2021; Salman et al., 2020). De modo geral, a gestão por competências no setor público visa a integração entre os processos de gestão de pessoas (contratação, movimentação, treinamento e desempenho) com base nas competências, além de proporcionar clareza ao profissional do que é esperado do trabalho que ele deve fazer (Skorková, 2016).

Desta forma, é possível afirmar que a gestão por competências pode ser útil e eficaz em: destacar pontos fortes e expor fraqueza; identificar áreas onde a hierarquia pode ser reduzida e a autonomia aumentada; melhorar o desenvolvimento individual e contínuo dos servidores; e melhorar a eficiência do setor público (Assunção & Thomé, 2023).

Para Sena et al. (2022) a adoção da gestão por competências pode ser motivada para melhorar as práticas de gestão de pessoas, alinhando as competências individuais às estratégias organizacionais, focando no desenvolvimento de competências vinculadas às funções do servidor e valorizando os profissionais pela demonstração das competências.

Montezano e Petry (2020) identificaram 10 etapas da gestão por competências no setor público: análise de contexto, diagnóstico de competências, estratégias organizacionais de superação de lacunas, trajetória profissional e trilhas de aprendizagem, suporte organizacional, captação de pessoal, desenvolvimento de competências, desempenho de competências, reconhecimento, e governança da gestão de pessoas por competências. Neste estudo, os autores identificaram que a etapa mais realizada pelos casos analisados é a de diagnóstico de competências, principalmente

da ação de definição de competências, tendo em vista ser uma premissa para implantação das demais etapas.

Brandão e Bahry (2005) afirmam que a definição das competências é realizada por meio do mapeamento de competências, que tem como finalidade identificar as competências necessárias para verificar se a organização possui tais competências disponíveis ou se existe discrepância para que possam ser desenvolvidas. Os autores indicam que as competências devem ser descritas em termos de comportamentos observáveis, considerando o critério e a condição de demonstração do comportamento. Reforçam que a definição das competências deve estar alinhada a estratégia organizacional e ao contexto específico de atuação para serem adequadas às necessidades específicas da organização.

É importante mencionar que a base para todas as outras práticas de gestão de pessoas por competências é o mapeamento de competências, que consiste na aplicação de métodos de identificação de competências e de respectivas lacunas, a partir das diferenças entre as competências necessárias para concretizar a estratégia da organização e as competências internas já disponíveis na organização (Kreisig et al., 2021; Tamada & Cunha, 2022). No contexto da Secretaria Estadual de Saúde, Zago et al. (2024) enfatizam a relevância do mapeamento de competências para identificar as competências específicas que precisam ser desenvolvidas, e assim direcionar os esforços de capacitação.

Como resultado do mapeamento, gera-se uma lista de competências desejadas num determinado profissional (Tamada & Cunha, 2022), podendo elas serem competências individuais, coletivas e/ou organizacionais (Montezano & Paiva, 2023). Um modelo de competências representa a lista das competências necessárias para a organização, e precisa contemplar informações do contexto que demanda a necessidade da competência, a definição da competência em si, com especificação do nome, descrição e indicadores de comportamento, bem como definir os resultados que serão proporcionados com a demonstração da competência (Montezano, Silva & Isidro-Filho, 2020).

Jorge et al. (2013) descreveram o processo de mapeamento de competências no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais contemplando ações de benchmarking de experiências em outras organizações, entrevistas com alta direção das Secretarias de Estado, construção da versão das competências que foi validada tanto pela equipe da área de gestão de pessoas como de gestores dos órgãos, além de buscar alinhamento com a estratégia organizacional. A finalidade do mapeamento foi para subsidiar a Gestão de Desempenho Institucional, integração dos subsistemas de gestão de pessoas, e promover cultura de desenvolvimento e meritocracia.

Nas últimas décadas, o conceito de competência tem estado em evidência na literatura de gestão e organização (Salman et al., 2020), o qual, desde sua inserção no contexto público até sua aplicação no âmbito da gestão de pessoas, possui diferentes definições e abrangência (Tamada & Cunha, 2022), além de se tratar de um conceito multinível (Paiva & Montezano, 2023).

O Decreto 9.991/2019 trata competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. Paiva e Montezano (2023) afirmam que as competências são contextuais e passíveis de mudanças, podendo, inclusive, serem analisadas em três níveis: organizacional (macro), coletivo (meso) e individual (micro). Segundo as autoras,

as competências em nível organizacional são atributos necessários para uma instituição obter sucesso organizacional.

As competências individuais podem ser entendidas de modo amplo e aplicável a todo tipo de serviço. Exemplo disso, são as competências transversais, que podem ser compreendidas a partir dos aspectos relacionais, como comunicação e resolução de problemas (Paiva & Montezano, 2023). As competências individuais também podem ser compreendidas de forma específica, como, por exemplo, as competências técnicas, cujo enfoque está nas especificidades de um determinado trabalho; e as competências gerenciais, as quais são destinadas aos indivíduos que ocupam papel de liderança (Paiva & Montezano, 2023). De toda forma, a competência de um indivíduo, objeto de análise deste estudo, reflete o seu comportamento e desempenho num determinado trabalho e situação (Salman et al., 2020) e são cruciais para o desenvolvimento estratégico da organização (Tamada & Cunha, 2022).

No contexto de organizações públicas da justiça eleitoral federal, Montezano e Silva (2019) identificaram que os motivadores para adotar a gestão por competência foram devido a recomendações de órgãos de controle, cumprimento normativo, reconhecimento dos benefícios que podem ser proporcionados pelo modelo de gestão. Dentre os benefícios identificados pelas autoras com a implementação da gestão por competências foram: permitir o alinhamento estratégico, alinhar os processos de gestão de pessoas pelas competências, contribuir com melhoria de resultados organizacionais de produtividade e qualidade na prestação de serviços, permitir melhor orientação e organização do trabalho do servidor, melhorar ações de desenvolvimento de pessoas, de alocação de pessoal, de valorização e satisfação do servidor. Para implantar a gestão por competências, os órgãos realizaram ações de capacitação sobre a temática para se preparar, além de terem buscado modelos publicados e realizado *benchmarking*.

Em pesquisa realizada em organizações federais, os motivos para implantar a gestão por competências no setor público são diversos e variam de acordo com a esfera de poder. Por exemplo, o principal motivo para o legislativo e para o executivo é a de melhoria de gestão. No Judiciário e Autônomo é o cumprimento legal e normativo (Montezano & Petry, 2020). De forma geral, outros impulsionadores são a visão estratégica e inovadora da organização e interesse de valorização de servidores (Montezano & Petry, 2020).

Fonseca e Meneses (2016) consolidaram seis fatores condicionantes para implantação da gestão por competências no setor público federal: aspectos normativo-legal, políticos, organizacionais, técnico metodológicos, culturais, e de recursos humanos do projeto de implantação. Os fatores mais relevantes para viabilizar a implantação foram a existência do planejamento estratégico, capacitação da equipe, metodologia utilizada, sensibilização de gestores e servidores, apoio da alta administração e a legislação. Os fatores que foram mais críticos estão relacionados ao tamanho da equipe disponível para implantação, falta de orientação e acompanhamento do governo e a falta de apoio da cúpula da organização.

Outros estudos também investigaram como principais facilitadores da implementação da GPC no setor público são a própria existência de amparo legal, além de uma cultura organizacional mais flexível ao ponto de acolher iniciativas de gestão estratégica de pessoas, e, ainda, dedicação

exclusiva e disposição no enfrentamento dos desafios das equipes que lidam diretamente com a implementação da GPC (Kriiger et al., 2018; Montezano & Petry, 2020).

Contudo, a implantação efetiva da gestão por competência na administração pública ainda denota muitos desafios que dificultam sua execução, evidenciando uma discrepância entre as propostas dos formuladores para políticas de pessoal e o que realmente está sendo executado (Araújo et al., 2022). Entre esses dificultadores, destacam-se: falta de maturidade organizacional; dificuldades para contratação de apoio externo, mudanças na legislação de pessoal; barreiras burocráticas; falta de infraestrutura física e tecnológica necessárias; falta de preparo técnico dos profissionais; cultura organizacional em diferentes estágios na área pública; desestruturação sistemática do conhecimento acumulado; desafios metodológicos acerca do modelo; resistência dos servidores e gestores; ausência de autoconhecimento sobre “o que sabe” e sobre “o como faz”; ausência de patrocínio da alta administração e barreiras hierárquicas, que podem limitar a autonomia e a eficácia na tomada de decisões; descrença ou desconhecimento da aplicabilidade e da adaptabilidade dos modelos de GPC no setor público; integração da gestão por competências nas estratégias organizacionais; e garantia de uma implementação eficaz em todas as fases do ciclo de gestão de pessoas, a partir de esforços contínuos e abrangentes para alcançar seu pleno potencial (Assunção & Thomé, 2023; Barros et al., 2022; Kreisig et al., 2021; Kriiger et al., 2018; Montezano & Silva, 2019).

No contexto de uma instituição de ensino pública, Silva et al. (2021) constaram que apesar da obrigação normativa, a organização ainda não conseguiu adotar a gestão por competências devido a complexidade do ambiente, cultura organizacional voltada para costumes políticos, falta de motivação das pessoas para serem capacitadas, resistência de pessoal. Os autores reforçam a necessidade de ser mapear competências para permitir o provimento adequado dos servidores com as competências essenciais ao desempenho do trabalho.

Na revisão da literatura sobre gestão por competências no setor público, Montezano et al. (2019) identificaram 45 dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas para adotar este modelo, agrupadas em seis categorias: aspectos do comportamento organizacional (ex: resistência de gestores e servidores); dificuldades dos gestores e equipe de implantação (ex: tempo disponível da equipe, falta de equipe preparada); particularidades do contexto de gestão pública (ex: aspectos políticos e normativos); aspectos metodológicos da temática de gestão por competências (ex: desafios conceituais, complexidade para elaborar descrição de competências); falta de suporte organizacional (ex: falta de apoio da alta administração, falta recursos financeiros e tecnológicos); e características da organização (ex: limitações geográficas).

Os autores também consolidaram 37 benefícios da literatura sobre gestão por competências, agrupados em duas categorias (Montezano et al., 2019): melhorias nas práticas de gestão de pessoas (ex: desenvolvimento de pessoas, melhor alocação de pessoal); Melhorias de desempenho (ex: clareza do que é esperado do servidor, melhoria na prestação do serviço público).

Dessa forma, para que a implementação de gestão por competências alcance seu real potencial transformador, é necessário um compromisso contínuo por parte das organizações públicas, além de ser aplicada de forma estratégica, holística e alinhada aos objetivos, às políticas e às práticas institucionais. A partir disso, será possível construir uma administração pública aprimorada, que oferta serviços de qualidade de forma ágil e eficaz (Assunção & Thomé, 2023).

MÉTODO

Como caracterização geral da pesquisa, trata-se de uma teórico-empírica e natureza descritiva. Tendo em vista que buscou-se demonstrar um retrato do momento atual das experiências das Secretarias Estaduais, foi utilizado o recorte transversal com coleta em um único momento de como se encontram as práticas adotadas por tais Secretarias.

A abordagem de pesquisa foi mista, com uso de quantitativa e qualitativa, por meio de dados coletados com a técnica do questionário eletrônico, elaborado no *Google Forms*, contendo questões fechadas e abertas. A escolha por este tipo de técnica, deveu-se ao fato de buscar experiências de maior abrangência das Secretarias Estaduais do Brasil, sendo que o uso de questões fechadas para a abordagem quantitativa foi adotado com a construção de itens decorrentes da análise da literatura, e a escolha do uso de questões abertas foi para permitir comentários complementares, considerando as particularidades do público-alvo pesquisado.

Considerando a possibilidade de Secretarias não terem ainda experiências com a adoção do mapeamento de competências, o questionário eletrônico foi estruturado em seções para levantar informações das particularidades de quem adotou ou não este tipo de prática. Sendo assim, o instrumento foi estruturado em cinco partes para cada tipo de público, sendo quatro em comum: (i) apresentação da pesquisa, com objetivo, esclarecimento de aspectos de sigilo e questão quanto à concordância em participar voluntariamente; (ii) uma questão sobre já ter conduzido algum processo de mapeamento de competências; (iii – a) para quem não conduziu, haviam duas questões específicas – uma sobre motivo de não conduzir e a segunda sobre como pretendem definir a matriz de competências; (iii – b) para quem já fez mapeamento de competências, foi questionado o motivo para ter realizado, as ações para mapear as competências, os tipos de competências mapeadas, e o tempo que já possuem de experiência com mapeamento; (iv) 11 questões dos condicionantes ao mapeamento de competências para indicar o quanto foram dificuldades, facilidades ou não influenciaram no processo de mapear, 2 questões para indicar complementos de facilitadores e dificultadores, e 9 itens de benefícios em ter matriz de competências para responder com escala tipo *likert* de concordância de cinco pontos; e (v) questões do perfil do respondente.

Ressalta-se que para a identificação das dificuldades e facilidades ao mapeamento de competências, foram elencados aspectos considerados como condicionantes para condução do mapeamento, e os respondentes indicavam na escala se dificultou muito ou pouco pontuando com notas 1 e 2, se não influenciou pontuando nota 3, e se facilitou pouco ou muito com notas 4 e 5. Portanto, médias inferiores a 2,5 indicam tendência de dificuldade, médias entre 2,5 e 3,5 que não influenciaram no processo, e maior que 3,5 tendem a ser consideradas como facilitadores.

A pesquisa foi divulgada em grupos de *WhatsApp* de gestores de áreas de gestão de pessoas das Secretarias Estaduais, e devido à baixa adesão na participação, optou-se por realizar solicitação em responder a pesquisa mediante solicitação de informação pelos canais institucionais, como Ouvidorias, Fala br, envio de e-mail para os contatos disponíveis nos sites institucionais das Secretarias de Estados que tinham informação sobre ter áreas de gestão de pessoas. Buscou-se

Tabela I - Perfil dos participantes na pesquisa

Variável	Categoria	Frequência (%)
Sexo	Feminino	66,09
	Masculino	33,91
Faixa etária	De 20 a 29 anos	10,43
	De 30 a 49 anos	56,52
	De 50 a 59 anos	21,74
	Mais de 60 anos	11,30
Possui função de gestão	Não	17,39
	Sim	82,61
Participação no projeto de definição da matriz de competências	Não	66,96
	Sim	33,04
Tempo de experiência em gestão de pessoas	De 1 a 4 anos	24,35
	De 10 a 14 anos	14,78
	De 15 a 19 anos	9,57
	De 5 a 9 anos	28,70
	Mais de 20 anos	14,78
	Menos de 1 ano	7,83
Região	Norte	23,48
	Nordeste	43,48
	Centro-Oeste	11,30
	Sudeste	5,22
	Sul	13,04

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Os dados coletados no *Google Forms* foram extraídos para uma planilha de Excel, e tratados previamente para importar no SPSS, sendo que para as questões fechadas foram geradas as estatísticas descritivas de frequência, média, desvio padrão, teste de normalidade ($\text{sig}=0$), e estatística inferencial com testes não paramétricos de comparação de grupos de *Mann-Whitney U* para variável de ter experiência com mapeamento de competências e de *Kruskal-Wallis* para as faixas de tempo de experiência com mapeamento de competências, seguido de tabelas comparadas das médias dos

grupos. Além disso, foram calculados os *alphas* de *cronbach* para verificar a consistência interna dos 11 itens elaborados dos condicionantes (0,938) e dos 9 itens dos benefícios (0,934), os apresentaram excelentes índices, indicando que são consistentes para mensurar o que se propunha.

Para as questões abertas, adotou-se a análise de conteúdo temática de Bardin (2016). Nesse sentido, os dados foram colocados em uma planilha Excel, e em seguida, foi realizada análise preliminar para identificar núcleos de sentido comuns. Posteriormente, dividiu-se os relatos em categorias dos conteúdos comuns, considerando os critérios definidos pela autora de pertinência, exaustividade, objetividade e homogeneidade na classificação dos relatos em cada categoria.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da amostra pesquisada, 60,9% dos respondentes indicaram que não conduziu processos de mapeamento de competências nas Secretarias que atuam. Do total das 45 Secretarias Estaduais que já tem experiência com mapeamento de competências, 38% iniciaram o processo de mapear há menos de um ano, 9% entre 1 e 2 anos, 31% entre 3 e 4 anos, e 22% há mais de 5 anos. Isto evidencia que o movimento de iniciar a implementação da gestão por competências com a etapa de mapeamento é recente no âmbito da esfera Estadual.

Isto corrobora a necessidade de se avançar em estudos no contexto da Secretarias Estaduais para compreender melhor a realidade, além de gerar conhecimento para contribuir com informações que permitam a efetiva implementação da gestão por competências nas esferas estaduais da administração pública. Com isso, é possível suprir a lacuna de investigações na esfera estadual apontada por Montezano et al. (2019).

Motivadores e ações para implantação do mapeamento de competências

Dos 70 participantes que indicaram não ter experiência com a implantação do mapeamento de competências, a maioria indicou que os motivos para esta ausência são devido ao desconhecimento da equipe sobre metodologias de mapeamento de competências (42,9%), seguida do aspecto da falta de prioridade da área de gestão de pessoas para executar um projeto sobre esta temática (38,6%). Além dos quatro motivos listados como possibilidade para os respondentes marcarem, foram inseridos 22 novos relatos que foram agrupados em mais seis categorias temáticas de motivos. A consolidação dos motivadores é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Motivos para não implantação do mapeamento de competências

Motivos de não implantação	Freq. Relativa
Desconhecimento da equipe sobre metodologia para definir as competências sozinha	42,9%
Falta de prioridade nas demandas da área de gestão de pessoas para definir competências	38,6%
Resistência das pessoas para participar da definição das competências profissionais	18,6%
Não consideram que a definição de competências profissionais seja útil para subsidiar os processos de gestão de pessoas	8,6%
Outros	12,9%
Quadro reduzido de servidores em Gestão de pessoas	4,3%
Órgão ou entidade criada recentemente	4,3%
Não adesão pela alta administração	2,9%
Sem motivo	1,4%
Falta de orçamento disponível para Contratação de uma Empresa para realizar o processo	1,4%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Já os 45 respondentes que indicaram ter experiência com a implantação do mapeamento de competências, conforme Tabela 3, a maioria foi motivada por adotar um modelo que busca melhorias na gestão de pessoas (66,7%), alinhado aos achados de Montezano e Silva (2019), de Montezano e Petry (2020), e de Sena et al. (2022). Foi possível complementar com mais quatro motivos que não haviam sido listados previamente, sendo eles: o incentivo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para elaborar o regimento interno, interesse político e necessidade de implantar a gestão por competências. O incentivo do BID demonstra que existem organizações públicas que estão contribuindo com condições para que as Secretarias possam realizar seus mapeamentos de competências, como forma de fornecer suporte e estimular o desenvolvimento das organizações públicas com a adoção da gestão por competências.

Tabela 3 - Motivos para implantação do mapeamento de competências

Motivos de implantação	Freq. Relativa
Busca de melhorias na gestão de pessoas	66,7%
Cumprimento legal / normativo	11,1%
Ser um modelo de referência a ser adotado em organizações públicas	11,1%
Atendimento de interesse dos servidores	2,2%
Incentivo de órgãos externos (Atender uma demanda do BID)	2,2%
Elaboração de Regimento Interno	2,2%
Interesse político	2,2%
Necessidade para implantação do programa gestão por competências no Estado	2,2%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Na Tabela 4 são apresentadas as principais ações que foram realizadas por quem já implantou ou que pretendem realizar por quem não implantou. Pode-se observar que nos dois casos há interesse em buscar preparo da equipe que irá conduzir o processo, e que a maioria prefere buscar parceiros do que conduzir o processo sozinha. A busca pelo preparo da equipe também foi constatada por Montezano e Silva (2019), mas o resultado da experiência nas Secretarias é diferente no que diz respeito a busca por modelos existentes e *benchmark* como no estudo das referidas autoras. Assim como no estudo de Jorge et al. (2013) também foram realizadas ações de validação das competências com atores chaves.

Tabela 4 - Ações para implantação do mapeamento de competências

Ações para implantação	Freq. Relativa	
	Não implantou (N=70)	Implantou (N=45)
Participação da equipe de gestão de pessoas em treinamento para se preparar para conduzir o mapeamento de competências	72,9%	31,1%
Condução do mapeamento de competências com contratação de consultoria / pesquisa para apoiar na definição de matriz de competências	42,9%	40,0%

Ações para implantação	Freq. Relativa	
	Não implantou (N=70)	Implantou (N=45)
Definição de competências com base em levantamento de informações com as áreas da organização	42,9%	55,6%
Autodesenvolvimento da equipe de gestão de pessoas para conduzir o mapeamento de competências	38,6%	20,0%
Definição das competências com base em análise de documentos institucionais da própria organização	32,9%	46,7%
Validação de competências com atores chaves vinculadas ao tema da competência definida	25,7%	31,1%
Condução do mapeamento de competências apenas pela própria equipe da organização	10,0%	33,3%
Definição de competência com base em modelos publicados na internet / compartilhados por outras organizações	10,0%	11,1%
Conscientização acerca da necessidade de se implementar tal ferramenta de gestão no âmbito da organização	1,4%	0,0%
Não temos interesse em mapear as competências para definir a matriz de competências	0,0%	0,0%
Não sabe informar	2,9%	0,0%
Juntamente com equipe de gestão do Governo	0,0%	2,2%
Criação de metodologia própria para definição de competências	0,0%	2,2%
Parceria com atores externos (ex: terceiro setor)	0,0%	4,4%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Outro ponto relevante da Tabela 4 é o fato de ninguém marcou a opção do questionário quanto a não ter interesse em mapear as competências da organização. Isto evidencia que, mesmo sem ter experiência, as Secretarias reconhecem a necessidade da adoção do mapeamento de competências como uma ferramenta estratégica para gestão de pessoas, tendo em vista ser um importante insumo para os demais processos da área.

Modelo de competências adotado pelas Secretarias

Das 45 Secretarias que possuem experiência com mapeamento de competências, pode-se identificar que a maioria estabelece informações da descrição, nome e requisitos da competência, conforme apresentado na Tabela 5. O uso da descrição de competências foi indicado por

Brandão e Bahry (2005) e por Montezano et al. (2020) juntamente com o nome da competência. Já a definição dos requisitos está alinhada ao que foi estabelecido no Decreto 9991/2019. Já a vinculação com a área de atuação remete a orientação da literatura quanto ao fato de a definição da competência ser contextual (Brandão & Bahry, 2005; Montezano et al., 2020; Bispo, Ubeda & Montezano, 2023; Paiva & Montezano, 2023). Pode-se observar que os modelos adotados pelas Secretarias Estaduais não apresentam todos os elementos propostos por Montezano et al. (2020) para modelagem de competências, o que pode ser um limitador na definição das competências, tendo em vista que apenas 20% indicaram o estabelecimento do contexto de aplicação, ou seja, quais as demandas de trabalho que necessitam tal competência, e 20% que define o resultado gerado. Se não há clareza da necessidade e consequência da competência, as definições podem não contemplar tudo o que a organização precisa, além de limitar a clareza da contribuição dela para o trabalho. A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) presentes em 60% dos casos, quando ocorreu em conjunto com a descrição da competência pode contribuir com a melhor compreensão da competência em si, mas os casos que definiram apenas os CHAs pode ter sido em função da falta de preparo adequado da equipe, tendo em vista a evolução conceitual de competências individuais que remete a descrição do comportamento em si e não dos CHAs (Paiva & Montezano, 2023).

Tabela 5 - Informações do modelo de competências adotado pelas Secretarias

Informações do modelo	Freq. Relativa
Descrição da competência	71,1%
Nome da competência	64,4%
Requisitos da competência (conhecimento, habilidade ou atitude)	60,0%
Vinculação da competência necessária por área de atuação	55,6%
Indicadores de comportamento da competência	31,1%
Vinculação da competência necessária por cargo	37,8%
Nível de proficiência da competência	26,7%
Contexto de aplicação da competência (desafios do trabalho que necessitam da competência no trabalho)	20,0%
Resultado gerado com a demonstração da competência	20,0%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Em relação aos tipos de competências mapeadas nas 45 Secretarias Estaduais, 62,2% definiram as competências gerenciais; 55,5% estabeleceram competências transversais e 66,7% definiram as competências técnicas. Este resultado indica que a prática das organizações estudadas está alinhada aos achados de Barros et al. (2023) em sua revisão da literatura quanto aos principais tipos de competências analisadas nos artigos científicos nacionais e internacionais no setor público.

Dificuldades, Facilidades e benefícios com o mapeamento de competências

Considerando a interpretação dos resultados da avaliação dos condicionantes como facilitadores ou dificultadores descrita no método, de acordo com a Tabela 6, pode-se dizer que, em média, seis aspectos tendem a ser considerados como facilitadores do processo de condução do mapeamento de competências, e cinco que não influenciaram no processo, além de que nenhum apresentou resultado que indicasse uma dificuldade média para os participantes da pesquisa.

Tabela 6 - Condicionantes ao mapeamento de competências

Condicionantes	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Apoio da alta administração	1	5	5 (57,4%)	4,03	1,337	33,1%
Alinhamento com o Planejamento Estratégico quanto à necessidade de utilizar competências profissionais	1	5	5 (51,3%)	3,93	1,316	33,5%
Mudanças de gestão	1	5	3 (27%)	3,01	1,442	47,9%
Engajamento de servidores / gestores para participar da construção da matriz de competências	1	5	5 (40,9%)	3,45	1,546	44,8%
Aspectos metodológicas inerentes a definição de competências	1	5	5 (34,8%)	3,52	1,359	38,6%
Preparo da equipe de gestão de pessoas para conduzir o mapeamento de competências	1	5	5 (40%)	3,54	1,494	42,2%
Parceria com atores externos (contratação de consultoria ou pesquisa)	1	5	5 (36,5%)	3,57	1,377	38,6%
Aspectos normativos / legais	1	5	3 (31,3%)	3,52	1,224	34,7%

Condicionantes	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Aspectos quanto à disponibilidade de recursos orçamentários / financeiros	1	5	5 (29,6%)	3,22	1,486	46,2%
Aspectos quanto à disponibilidade de pessoas para conduzir e participar da definição da matriz	1	5	5 (33,9%)	3,30	1,523	46,1%
Aspectos quanto à disponibilidade de recursos tecnológicos	1	5	5 (33,9%)	3,40	1,468	43,2%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Pode-se observar que os aspectos que foram considerados com maior grau de dificuldade, e que mesmo assim não representam a maioria dos participantes, foram: mudança de gestão (36,5%), engajamento de servidores e gestores para o mapeamento (35,7%), corroborando com disponibilidade de pessoas para conduzir e participar do mapeamento (35,7%). Estes resultados estão alinhados aos desafios também identificados por alinhado ao que foi apontado por Araújo et al. (2022), Kriiger et al. (2018), Montezano et al. (2019) e Silva et al. (2021).

Já os aspectos indicamos com maior grau como facilitadores foram: apoio da alta administração (70,4%), alinhamento ao planejamento estratégico (66,1%), e preparo da equipe de gestão de pessoas para conduzir o mapeamento de competências (58,3%). Estes resultados alinhados com os achados de Fonseca e Meneses (2016) no âmbito federal. Sendo assim, percebe-se que em duas esferas de poder (estadual e federal) os condicionantes que viabilizaram a implantação da gestão por competências foram similares.

Além disso, foram identificadas diferenças significativas quanto às dificuldades e facilidades na percepção das pessoas que possuem ou não experiência com mapeamento de competências, nos seguintes condicionantes:

- Apoio da alta administração (sig=0,017): quem tem experiência possui maior média (4,38), reforçando que o apoio é um relevante condicionante para viabilizar projetos de mapeamento de competências.
- Alinhamento com o planejamento estratégico (sig=0,028): da mesma forma, o grupo que possui experiência apresentou maior média (4,29), indicando que ter a vinculação do projeto ao planejamento estratégico facilitará mais para realização do mapeamento de competências.
- Aspectos metodológicos inerentes a definição de competências (sig=0,002): quem considerou como maior facilitador foi o grupo que teve experiência com mapeamento de competências (4,02), reforçando a necessidade de se desenvolver as equipes das áreas de gestão de pessoas para conduzir processos de mapeamento de competências. Neste caso, o grupo que não teve experiência apresentou média que indica que este aspecto não

influenciou (3,20), e que talvez o desconhecimento apontado como um dos motivadores para não realizar o mapeamento limitou a potencialidade de implementação.

- **Parceria com atores externos (sig=0,07):** este aspecto foi considerado como facilitador, em média, pelo grupo que realizou o mapeamento de competência (4,02), e que não influenciou para o grupo que não tem experiência com mapeamento (3,27). Isto evidencia que a parceria por meio de contratação de consultorias ou pesquisas pode contribuir como forma de processo de aquisição de conhecimento ao trazer um especialista que poderá conduzir o processo e transferir o conhecimento para equipe da Secretaria.
- **Disponibilidade de recursos orçamentários/financeiros (sig=0,023):** da mesma forma, o grupo que possui experiência apresentou maior média (3,64), indicando a uma tendência de facilitador quando os estes recursos são disponibilizados.

Foram realizados também testes de comparação de grupos para verificar se existem diferenças em relação aos grupos do tempo de experiência com a realização de mapeamento de competências. Neste caso, houve diferença estatisticamente significativa apenas em dois condicionantes:

- **Aspectos metodológicos inerentes a definição de competências (sig=0,39):** neste caso não houve uma evolução cronológica da média pelos grupos de tempo que a Secretaria possui mapeamento de competências. As maiores médias foram nos grupos que possuem há mais de 5 anos (4,20) e há menos de 1 anos (4,18), o que pode indicar que a maturidade da experiência levou a considerar como um facilitador, e que as pessoas que começaram a menos tempo podem ter sido preparadas por meio de formações ou contratação de consultorias para dar apoio metodológico.
- **Parceria com atores externos (sig=0,46):** a lógica deste resultado foi o mesmo, em que os tempos de experiências extremos obtiveram maiores médias – mais de 5 anos com 4,20 e menos de 1 ano com 3,88.

Além dos aspectos avaliados quantitativamente, 71 pessoas responderam a questão aberta perguntando sobre mais algum dificultador. Destas, 26 informaram espontaneamente que não enfrentaram outras dificuldades. Nos demais casos, foi possível consolidar em 23 temas de dificuldades enfrentadas, sendo que as maiores recorrências remetem a falta de disponibilidade de equipe em aspectos quantitativos e qualitativos do preparo para conduzir o mapeamento de competências, conforme descrito na Tabela 7. Observa-se também que surgiram relatos que reforçam aspectos listados na Tabela 6, como limitações tecnológicas. Ao comparar com os resultados dos motivadores para não implantação do mapeamento, observa-se que existem temas em comum com as dificuldades, como falta de interesse da organização por não priorizar este tipo de iniciativa, falta de conhecimento sobre a temática, e que estes podem ser condicionantes que se não estiverem presentes na organização, limitam a iniciativa e efetiva implantação do modelo de gestão por competências, conforme apontado por Fonseca e Meneses (2016), Montezano et al. (2019) e Assunção e Thomé (2023).

Tabela 7 - Dificuldades complementares no mapeamento de competências

Dificuldade	Freq. Absoluta
Falta de interesse da própria organização	1
Incompatibilidade de agendas e horários	1
Contratação de uma consultoria	1
Falta de apoio para realização do mapeamento de competências	1
Falta de disponibilização de pessoas para condução do processo	6
Quadro de pessoal deficitário	10
Falta de tempo	1
Ausência de mão de obra qualificada e com experiência de realizar esse mapeamento	6
Desconhecimento sobre "mapeamento de competências " e seus objetivos	4
Falta ou desconhecimento do mapeamento dos processos/produtos	2
Cultura organizacional do setor público	2
Falta de engajamentos dos gestores/gerentes	3
Falta de uma estrutura técnica básica e sólida para atender qualquer plano de gestão (Estrutura organizacional da gestão pública; Mudanças das estruturas administrativas; Secretaria Nova e não estruturada para o tema)	4
Falta de continuidade do processo	2
Falta de Cultura de Feedback	1
Resistência em liderar pessoas (acostumados a só gerir processos).	1
Não depende da Secretaria	1
Reforma Tributária	1
Falta de priorização pela organização	1
Geográfica em razão das diversas unidades no estado	1
Falta de regimento interno	1
Tecnologia limitada	1
Organização da Gestão para iniciar o processo	1

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Já em relação a questão complementar de possíveis facilitadores, 63 pessoas responderam à pergunta, sendo que 25 informaram não ter complemento. A análise de conteúdo das demais respostas permitiu identificar o detalhamento de mais 18 aspectos que facilitaram a possibilidade de conduzir o mapeamento de competências na Organização, conforme lista na Tabela 8. O apoio da alta administração foi o facilitador mais recorrente, reforçando o que foi identificado na Tabela 6.

Tabela 8 - Facilidades complementares no mapeamento de competências

Facilitadores complementares	Freq. Absoluta
Envolvimento total e apoio da alta gestão e da gestão estratégica do órgão	11
Oferta de treinamentos	2
Expertise e <i>know how</i> das profissionais que estão conduzindo o processo (experiência prévia, em âmbito acadêmico, com a GPC)	3
Área Central de Gestão de Pessoas estruturada, com papéis definidos.	1
Auxílio da Escola de Governo	1
Auxílio de especialista	4
Financiamento do BID	2
Desenvolvimento da técnica	1
Reestruturação do regimento interno	1
<i>Benchmarking</i> com outros órgãos e estados	2
Engajamento e interesse da equipe	4
Processos mapeados (Aplicação dos modelos de competências em diferentes processos de Gestão de Pessoas)	2
Evento SEBRAE	1
Implementação de Políticas públicas de valorização por meritocracia	1
Institucionalização de uma Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Executivo estadual.	1
Diminuição da rotatividade, investindo no servidor para um retorno à secretaria	1
Comunicação clara quanto às competências profissionais na Instituição	1
Incorporação do entendimento na instituição que essas competências agregam valores	1

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Ao analisar de forma conjunta as dificuldades e facilitadores para o mapeamento de competências, pode-se indicar que além dos condicionantes elencadas na Tabela 6, é relevante para a condução do mapeamento de competências a disponibilidade de recursos humanos em termos de quantidade e de preparo adequado para o desempenho de tal atividade; ter uma estrutura adequada na área de gestão de pessoas para realização do mapeamento; a realização de parcerias com atores externos, seja para benchmark, para financiamento, para atuar junto no projeto de mapeamento; uso de estratégias de comunicação para dar transparência ao processo de mapeamento e ciência sobre ele; utilizar estratégias de engajamento para evitar resistências.

O resultado desta pesquisa diverge do que foi apontado por Kriiger et al. (2018), Montezano et al. (2019) e Silva et al. (2021) quanto ao fato da ocorrência da falta de apoio da alta administração como um dificultador da adoção da gestão por competências, indicando que no contexto da esfera estadual este aspecto vem contribuindo como um facilitador para adoção do mapeamento de competências. Por outro lado, foi possível corroborar com o fato de que existem dificuldades nas organizações estaduais também quanto à disponibilidade de equipes preparadas e à falta de engajamento das pessoas.

Por fim, na Tabela 9 são apresentados os resultados da percepção dos participantes quanto aos benefícios que o uso do mapeamento de competências pode proporcionar para a organização.

Tabela 9 - Benefícios com o mapeamento de competências

Benefícios	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Maior clareza aos profissionais para saber os comportamentos esperados descritos nas competências	2	5	5 (67,8%)	4,62	0,629	13,6%
Melhor alocação das pessoas nas áreas, com base no perfil de competências definido.	2	5	5 (69,6%)	4,64	0,595	12,8%
Realizar avaliação de desempenho com base em critérios mais claros das competências definidas para atuação nas áreas	2	5	5 (56,5%)	4,48	0,667	14,9%
Identificar a lacuna de competências dos profissionais para direcionar as necessidades no plano de capacitação	2	5	5 (62,6%)	4,58	0,592	12,9%
Desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por competências	2	5	5 (59,1%)	4,50	0,693	15,4%
Dimensionar o quantitativo de pessoal necessário para atuar na equipe com base no perfil de competências	1	5	5 (53%)	4,35	0,849	19,5%

Benefícios	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Desenvolver os profissionais em competências que realmente são necessárias para sua atuação no trabalho	2	5	5 (63,5%)	4,59	0,591	12,9%
Oferecer a oportunidade de os profissionais buscarem se desenvolver para atuar em novas trajetórias profissionais	2	5	5 (54,8%)	4,45	0,691	15,5%
Melhorar a prestação do serviço público a partir de profissionais com as competências necessárias ao trabalho	2	5	5 (71,3%)	4,67	0,573	12,3%

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Os dados evidenciaram que houve um grau de concordância quanto a estes benefícios serem proporcionados para a organização que atuam que variou de 87% até 96,5%. Os aspectos com maior grau de concordância foram (96,5%): identificar a lacuna de competências, desenvolver os profissionais nas competências que realmente são necessárias, confirmando empiricamente e quantitativamente achados indicados pela literatura (Assunção & Thomé, 2023; Carvalho & Souza, 2024; Kreisig et al., 2021) e melhorar a prestação do serviço público, conforme também apontado por Skorková (2016) e Assunção e Thomé, (2023). Ao analisar as modas e graus de concordância com os benefícios elencados, pode-se identificar alinhamento aos benefícios descritos por Montezano et al. (2019) e por Montezano e Silva (2019).

Em relação aos benefícios, não foram identificadas diferenças significativas na percepção das pessoas que possuem ou não experiência com mapeamento de competências, nem mesmo em relação ao tempo de experiência que possuem com a temática. Isto evidencia que, na média, as pessoas possuem a mesma percepção. Devido aos resultados identificados, corrobora com evidências empíricas e estatísticas o reconhecimento dos profissionais quanto aos benefícios que podem ser proporcionados ao realizar o mapeamento de competências profissionais para definir a matriz que será uma ferramenta essencial para subsidiar os demais processos de gestão de pessoas por competências.

CONCLUSÕES

Este estudo buscou descrever o estado atual das experiências das Secretarias Estaduais / Distritais Brasileiras no mapeamento de competências profissionais, ao identificar os principais motivos tanto das organizações que já possuem ou não iniciativas de mapear as competências, e as ações adotadas para tanto. Foi possível identificar o modelo de competências quanto às

informações utilizadas na definição das competências e de suas tipologias. E ainda, foram levantadas as percepções quanto ao fato de os condicionantes serem dificultadores ou facilitadores da implantação do mapeamento de competências, e quanto aos principais benefícios proporcionados.

Pode-se avançar em pesquisas que mensuram quantitativamente a percepção quanto à ocorrência das dificuldades, facilidades e benefícios de etapa da gestão por competências. Também foram identificados os motivos para não implantação, os quais podem ser utilizados para se estabelecer ações que viabilizem a superação destes limitantes ao início da implantação da gestão por competências, a partir da etapa inicial de mapeamento das competências.

A experiência compartilhada pelas Secretarias Estaduais pode contribuir para inspirar a implementação do mapeamento de competências em outros órgãos e estados brasileiros, bem como auxiliar no desenvolvimento de políticas de recursos humanos mais eficazes em nível estadual e nacional, podendo incluir diretrizes para recrutamento, seleção, treinamento e retenção de talentos no serviço público. Com isso, tem-se como implicação gerencial a evidência dos benefícios que as Secretarias podem ter ao adotar o mapeamento de competências como ferramenta de diagnóstico das competências e utilizar como insumo para outros subsistemas de gestão de pessoas, observando as ações necessárias para implantação, buscando superar os desafios e adotar os facilitadores que viabilizem a gestão por competências.

Como limitação da pesquisa, tem-se o fato da baixa adesão de alguns Estados Brasileiros, a falta de informações sobre quantidade de Secretarias Estaduais que possuem áreas de gestão de pessoas para definir o tamanho da população e calcular a representatividade da amostra. Além disso, considerando os contatos telefônicos, uma outra limitação pode ser o fato de que as Secretarias que não tem a experiência de mapeamento optarem por não responder, de modo a não se expor ou por não terem entendido que mesmo quem não tem experiência também era público-alvo, mesmo tendo a informação na mensagem de convite para participar da pesquisa. Uma outra possibilidade é o fato de que em alguns Estados, a gestão de pessoas é realizada especificamente por uma Secretaria de forma centralizada.

Por fim, dada a relevância da temática, recomenda-se que continuem os avanços de pesquisas sobre a adoção da gestão por competências, além da evolução da implementação nas organizações públicas de diferentes esferas de governo e poder. Recomenda-se que sejam identificadas variáveis que influenciam na adoção do modelo e nos resultados gerados, tanto com dados de percepção qualitativa e quantitativa, como também com dados secundários de resultados organizacionais mensurados com indicadores.

REFERÊNCIAS

- Assunção, L. L. R. de., & Thomé, C. (2023). Gestão por Competências na Administração Pública: Uma Revisão Sistemática. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 16(47), 54–72.
- Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated Model. *Sustainability*, 14(22), 1-18.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Barros, A. C. S., Hoffmann, V. E., Viana, L. F. C., & Silva, M. S. (2023). Competências no o setor público: panorama da produção científica (inter) nacional. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28(e89044), 1-25.
- Barros, F. R., Santos, R. K. P., Santos, M. L., Pessanha, M. L. S. (2022). Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. *Management Journal*, 4(2), 11-20.
- Barreto, L. K. S., Silva, A. G. F., Mendes, A. C., Adriano, I. T., & Moura, M. G. C. (2024). Gestão por competências na administração pública brasileira: um estudo bibliométrico no período de 2018 a 2022. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(9), 01-20.
- Bispo, A. C. K. A., Ubeda, C. L., & Montezano, L. Competências e aprendizagem nas organizações: estudos recentes e agenda de pesquisa. *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 13(5), i-vii.
- Brandão, H. P., 7 Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2) 179-194.
- Carvalho, A. P., & Sousa, M. A. B. (2024). Gestão de pessoas por competência: Aspectos de sua implantação no serviço público federal. V Seven International Multidisciplinary Congress. <https://doi.org/10.56238/sevenVmulti2024-073>.
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em Agências reguladoras federais. *Revista Científica UERGS*, 2(2), 117-133.
- Krieger, C. C. P., de Andrade, E. P., da Silva, A. M., de Oliveira Mourão, C., Pizzol, R. A., & Lima, S. T. P. (2018). Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(3), 707-740.
- Jorge, M. A. M., Oliveira, K. J., Silva, F. F., & Miranda, A. N. G. (2013). Mapeamento de competências técnicas: desafios e potencialidades para implantação no poder executivo do Estado de Minas Gerais. *VI Congresso Consad de Gestão Pública*, 1-22.
- Montezano, L., & Paiva, K. C. M. (2023). Gestão de/por Competências. In: HELAL, D. H. et al. (org). *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil*. Gradus Editora.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.
- Montezano, L., & Petry, I. S. (2020). Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES Journal*, 19(3), 47-66.
- Montezano, L., & Silva, B. M. (2019). Gestão por competências na justiça eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. *Revista Gest@o.Org*, 17(2), 184-201.
- Montezano, L., Silva, K., I. B., & Isidro-Filho, A. S. (2020). Modelo de competências interprofissionais em saúde. *XXIII SEMEAD*, 1-17.
- Paiva, K. C. M. & Montezano, L., (2023). Competências: níveis de análise e conceitos. In: HELAL, D. H. et al. (org). *Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil*. Gradus Editora.
- Salman, M., Ganie, SA e Saleem, I. (2020). O conceito de competência: revisão e discussão temática. *Jornal Europeu de Treinamento e Desenvolvimento*, 44 (6/7), 717-742.
- Sena, G. A., Cunha, N. R. S., Emmendoerfer, M. L., & Moura, L. R. (2022). Competency-based management in Brazilian public administration: an analysis of electoral justice. *Revista Científica General José María Córdova*, 20 (39), 527-545.
- Silva, P. A., Cavalcante, S. M. A., Silva, P. A., & Silva, M. R. R. (2021). Implantação da gestão por competências em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 173-202.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia – Social and behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Tamada, R. C. P., & Cunha, I. C. K. O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, 73(3), 426-450.
- Vandy, J. F. (2023). The critical examination of the new public sector management in view of hrm – the critical success factors. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(02), 109–115.
- Zago, D. P. L., Peres, A. M., Sade, P. M. C., Goto, D. Y. N., Almeida, M. L., & Martins, M. M. F. P. S. (2024). Mapeamento de competências essenciais: conhecimentos, habilidades e atitudes para gestão em saúde pública. *Saúde em Debate*, 48(142), 1-13.