

# COMPETÊNCIAS: PROPOSTA DE UM GLOSSÁRIO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A PARTIR DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL

**Ana Caroline de Sousa Barros**

**Valmir Emil Hoffmann**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – SC, Brasil

As organizações públicas estão adotando modelos de competências que buscam descrever características necessárias para o desempenho das funções. Esse estudo identifica as competências apresentadas nos artigos nacionais e propõe um glossário que pode ser utilizado como ponto de partida para seu refinamento e adaptação à realidade institucional no processo de mapeamento de competências na administração pública. Para a coleta de dados, utilizou-se artigos indexados à base de periódicos Spell e as competências foram agrupadas de acordo com a classificação trazida pelos autores ou identificadas na literatura. O tratamento dos dados foi feito por meio de análise de redes sociais. Como resultado, foi fornecido um glossário com 22 competências, sendo que as gerenciais foram as mais frequentes. Constatou-se ainda a priorização de competências que podem ser consideradas subjetivas, indicando que a institucionalização do processo de avaliação pode representar um desafio para as organizações.

**Palavras-chave:** competências, glossário, serviço público, nova administração pública

## **COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: PROPUESTA DE UN GLOSARIO A PARTIR DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA NACIONAL**

Las organizaciones públicas están adoptando modelos de competencias que buscan describir las características necesarias para el desempeño de las funciones. Este estudio identifica las competencias presentadas en artículos nacionales y propone un glosario que puede ser utilizado como punto de partida para su refinamiento y adaptación a la realidad institucional en la administración pública. Para la recolección de datos, se utilizaron artículos indexados en la base Spell y las competencias fueron agrupadas de acuerdo con la clasificación traída por los autores o identificadas en la literatura. El tratamiento de los datos se hizo por medio de análisis de redes sociales. Como resultado, se proporcionó un glosario con 22 competencias y las habilidades de gestión fueron las más frecuentes. También se verificó la priorización de competencias que pueden considerarse subjetivas, indicando que la institucionalización del proceso de evaluación puede representar un desafío para las organizaciones.

**Palabras clave:** competencias, glosario, función pública, nueva administración pública

## **COMPETENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION: PROPOSAL FOR A GLOSSARY BASED ON THE NATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTION**

Public organizations are adopting skill models, which seek to describe necessary characteristics to carry out functions. This study identifies the skills presented in national articles and proposes a glossary that can be used as a starting point for its refinement and adaptation to the institutional reality in the process of skill mapping in public administration. For data collection, we used articles indexed to the Spell journal database, and skills were grouped according to the classification brought by the authors or identified in the literature. Data were processed through social network analysis. As a result, a glossary with 22 skills was provided and management skills were the most frequent. We also observed the prioritization of skills that can be considered subjective, indicating that the institutionalization of the process of evaluation of these skills can represent a challenge for organizations.

**Keywords:** competency, glossary, public service, new public administration

## 1. INTRODUÇÃO

Em relação ao tema competências, percebe-se a existência de duas correntes: uma voltada à gestão de recursos humanos, que aborda as competências mais genéricas, ou seja, aquelas necessárias para os profissionais independentemente da sua área de atuação e que permeiam as diversas unidades organizacionais; e, uma segunda, com o enfoque maior em estratégia, que se concentra nas competências específicas, isto é, aquelas competências distintas para cada organização, sendo consideradas únicas ou raras, difíceis de serem imitadas e que levam a vantagem competitiva sustentada (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

É na gestão estratégica de recursos humanos que essas duas correntes se encontram, já que essa gestão permite alinhar o comportamento interno e as habilidades com a direção estratégica da organização como um todo, traduzindo visão, objetivos e valores organizacionais em comportamentos específicos por meio dos modelos de competências (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Se por um lado o tema competências surgiu no contexto de empresa privada (PRAHALAD; HAMEL, 1990), foi com a *New Public Management* – NPM (Nova Administração Pública) que ocorreu a adoção de práticas gerenciais até então utilizadas no setor privado para o público, como a gestão baseada em competências (CAVALCANTE, 2019). Assim, os modelos de competência surgiram como uma ferramenta aplicável nos sistemas e práticas de recursos humanos, sendo considerados um dos temas centrais no desenvolvimento dos serviços públicos modernos (SKORKOVÁ, 2016).

Ao mesmo tempo em que se percebe esse encontro entre as duas correntes indicadas, observa-se que os estudos apresentam diversos tipos de estruturas propostas para agrupamento de competências (CHEETHAM; CHIVERS, 1996; KRUYEN; VAN GENUGTEN, 2020; LE DEIST; WINTERTON, 2005), relacionando diferentes dimensões das competências dos funcionários, que foram desenvolvidas e utilizadas em contextos diversos, abordando desde competências funcionais até metacompetências (SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020).

No estudo da administração pública, a literatura seguiu o mesmo caminho de dispersão, como visto naquela sobre a iniciativa privada (CHEETHAM; CHIVERS, 1996; LE DEIST; WINTERTON, 2005), o que dificulta obter uma visão geral do subcampo de gestão estratégica de recursos humanos e gestão pública, pois há uma variedade de conceitos relacionados e, até certo ponto, intercambiáveis, sendo abordados por diferentes autores (KRUYEN; VAN GENUGTEN, 2020). Um exemplo é o trabalho de Kruyen e Van Genugten (2020), que indicou um número crescente de competências desejáveis e importantes para o desempenho das funções no contexto da administração pública, demonstrando que as responsabilidades assumidas pelos servidores públicos requerem uma variedade de competências funcionais, comportamentais e cognitivas.

Diante dessa dispersão e a partir desses argumentos teóricos, identificou-se a necessidade de apresentar as principais competências e seus conceitos constantes na literatura nacional, com o intuito de auxiliar o mapeamento de competências em organizações públicas, em virtude das

diversas dimensões de classificação possíveis. O presente estudo não busca atender um setor ou categoria específica do serviço público, tampouco se limitou a buscar uma classificação específica de competências, levantando as que possuíam descrição para a proposição de um glossário.

Assim, esse estudo tem como objetivo identificar as competências apresentadas nos artigos nacionais que podem ser aplicadas no contexto da administração pública e propõe um glossário que pode ser útil a essas organizações, servindo como ponto de partida no processo de mapeamento de competências para seu refinamento e adaptação à realidade institucional.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa procura contribuir ao apresentar os padrões de classificação das competências mais enfatizadas nos artigos, além de trazer à tona as lacunas de pesquisas sobre o tema ao apresentar as dimensões de competências que ainda carecem de ser abordadas em artigos nacionais. Para isso, as competências e seus conceitos foram agrupados de acordo com a classificação trazida pelos autores ou de acordo com as classificações identificadas na literatura.

Os resultados aqui apresentados interessam a dois públicos distintos: os pesquisadores do tema, que podem desenvolver seus trabalhos usando essa listagem como variáveis ou categorias a serem investigadas; e os gestores públicos, que podem implementar o mapeamento de competências, usando como parâmetro o glossário fornecido.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O mapeamento de competências no setor público é o processo de identificação das competências necessárias para o desempenho eficaz em uma função específica, com descrições das atividades e comportamentos associados para permitir que os servidores entendam e apliquem as competências no desempenho do trabalho (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

O objetivo do mapeamento de competências é melhorar o desempenho geral da organização pública por meio do aumento do desempenho individual de seus servidores (AVELINO; SALLES; COSTA, 2017), podendo contribuir com os processos de avaliação e para o desenvolvimento de habilidades, capacidade de conhecimento e maturidade social dos servidores, permitindo garantir uma abordagem mais estratégica à carreira (SKORKOVÁ, 2016).

Nesse contexto, as competências podem ser classificadas como organizacionais, ou seja, aquelas que dizem respeito à instituição como um todo; individuais – relacionadas aos funcionários; ou coletivas – atribuídas à equipe de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Essas competências devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014), para que a organização possa obter um desempenho duradouro (LOUFRANI-FEDIDA; MISSONIER, 2015), que é uma das suas preocupações primárias (BAO *et al.*, 2013).

As competências organizacionais compreendem os pontos fortes ou capacidades da empresa relacionadas à tecnologia, aos seres humanos, elementos organizacionais e culturais (DREJER, 2001). Assim, as competências organizacionais são difíceis de serem imitadas pela concorrência e consolidam-se a partir do aprendizado compartilhado em uma organização; por

isso, foram chamadas de essenciais por Prahalad e Hamel (1990). Elas envolvem especialmente a coordenação de diversas habilidades de produção e integração de múltiplos fluxos de tecnologias (ROTHWELL; LINDHOLM, 1999).

No nível individual, a competência pode ser entendida tanto sob o enfoque do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desenvolvimento das pessoas quanto sob o aspecto da mobilização de recursos e entrega, visando obter melhor desempenho (SILVA; AMORIM, 2012).

Percebe-se que a literatura aborda diferentes dimensões e padrões de classificação das competências individuais, sendo desenvolvidas e utilizadas em contextos distintos (SALMAN *et al.*, 2020), e na maioria das vezes são categorizadas de acordo com a teoria e o propósito do estudo (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Assim, as competências individuais podem ser classificadas em comportamentais, funcionais, cognitivas, sociais, gerenciais, transculturais, dentre outras (SALMAN *et al.*, 2020).

As competências comportamentais, também consideradas como humanas ou pessoais, são aquelas relacionadas às características subjacentes de um indivíduo em termos de capacidade e vontade de desenvolver habilidades, motivação e atitudes necessárias para um desempenho eficaz ou superior em um trabalho (CHEETHAM; CHIVERS, 1996; LE DEIST; WINTERTON, 2005). Para Salman *et al.* (2020), o conceito da abordagem comportamental da competência ganhou muita popularidade e é aceito como preditor de desempenho no trabalho em vários contextos. O foco está nas características dos indivíduos que o levam a um desempenho melhor quando comparado àqueles que não possuem essas características, e não no desempenho em si (SALMAN *et al.*, 2020).

As competências funcionais, chamadas ainda de técnicas ou profissionais, estão relacionadas aos conhecimentos e às habilidades específicas necessárias para desempenhar uma determinada função ou atividade (FLEURY; FLEURY, 2004), de acordo com o padrão esperado no emprego, e são avaliadas com base no desempenho/resultado (SALMAN *et al.*, 2020).

As competências cognitivas envolvem a compreensão da teoria, conceitos subjacentes e o conhecimento informal adquirido experimentalmente (CHEETHAM; CHIVERS, 1996), abrangendo habilidades para desenvolver tarefas e estratégias adequadas de resolução de problemas (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Salman *et al.* (2020) consideram as competências cognitivas como necessárias para lidar com as contingências que possam surgir de forma responsável por meio do pensamento analítico e planejamento.

Já as competências sociais estão relacionadas com a interação entre os indivíduos, envolvendo a capacidade e vontade de cooperar, lidar com as pessoas de forma responsável, comportar-se de forma grupal e orientada (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Para Fleury e Fleury (2004), a comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade e trabalho em equipe são exemplos de competências sociais.

As competências gerenciais ou de liderança referem-se aos conhecimentos e às habilidades necessárias para planejar, organizar, mobilizar e utilizar vários recursos dentro da organização (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Além disso, envolvem os comportamentos exigidos aos gestores para atuarem com eficácia e orientar, proteger e tratar seus funcionários com justiça (SALMAN *et al.*, 2020). Salman *et al.* (2020) consideram que os gestores precisam desenvolver habilidades tanto intelectuais quanto emocionais, pois o desempenho organizacional e a satisfação dos funcionários podem ser aprimorados com gestores competentes dentro de uma organização.

Nesse sentido, Skorková (2016) afirma que maior atenção é dada às competências gerenciais porque a qualidade do trabalho gerencial influencia fortemente o sucesso da empresa. Tratando especificamente de competências de gestores, Costa *et al.* (2016) identificaram que elas devem garantir o comprometimento com suas ações, o pensamento em sua equipe e como equipe, o uso da comunicação como ferramenta fundamental para o sucesso, características empreendedoras para assumir riscos e proporcionar inovação nos processos da organização.

Além dessas competências, pode-se citar a competência transcultural ou intercultural, que envolve o conjunto de conhecimentos, habilidades e outras características que contribuem para trabalhar com sucesso com pessoas de diferentes origens culturais (SALMAN *et al.*, 2020).

Por fim, além das competências organizacionais e individuais, a competência pode ter uma lógica coletiva para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, as competências coletivas envolvem os comportamentos oriundos das relações entre os indivíduos ou atores sociais e suas relações dentro da organização (LE BOTERF, 2003). Para Giansante *et al.* (2015), os integrantes da equipe devem assumir atitudes de cooperação e de ajuda mútua, compartilhar suas competências individuais e se sentir responsáveis pelo trabalho coletivo da equipe para fomentar a construção das competências coletivas.

O Quadro 1 sintetiza os padrões de classificação das competências, evidenciando que a literatura é dispersa e ampla em relação às suas classificações, com maior desdobramento no nível individual, pois elas são necessárias para a formação de competências coletivas e são definidas a partir das competências organizacionais (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

**Quadro 1 – Dimensões/Padrões de classificação das competências**

Fonte	Nível de análise de competências							
	Organizacionais	Individuais						Coletivas
		Comportamentais	Funcionais	Cognitivas	Sociais	Gerenciais	Transculturais	
Prahalad & Hamel (1990)	X							
Rothwell & Lindholm (1999)	X							
Drejer (2001)	X							
Le Boterf (2003)								X

Fonte	Nível de análise de competências							
	Organizacionais	Individuais						Coletivas
		Comportamentais	Funcionais	Cognitivas	Sociais	Gerenciais	Transculturais	
Le Deist & Winterton (2005)		X	X	X	X			
Silva & Mello (2011)			X		X			
Chouhan & Srivastava (2014)		X	X			X		
Giansante <i>et al.</i> (2015)								X
Montezano <i>et al.</i> (2017)			X			X		
Salman <i>et al.</i> (2020)		X	X	X	X	X	X	

Fonte: elaborado pelos autores.

Isso indica a necessidade de diversos tipos de competências que o indivíduo deve possuir no desempenho de suas funções na organização, abrangendo desde habilidades técnicas e conhecimentos teóricos (competências funcionais e cognitivas), comportamentos e atitudes adequados para o trabalho em equipe (competências comportamentais e sociais), habilidades para exercer funções gerenciais (competências gerenciais) e lidar com pessoas de diversas culturas (competências transculturais), sendo essa última necessária principalmente em empresas multinacionais.

Essa quantidade de padrões de classificação parece indicar que a pesquisa sobre o tema delega ao pesquisador a decisão sobre o nível de análise a escolher, e à organização, o tipo de competência a implementar, conquanto ser complexa uma pesquisa ou implementação que abranja todos os níveis e classificações ao mesmo tempo.

### 3. MÉTODO

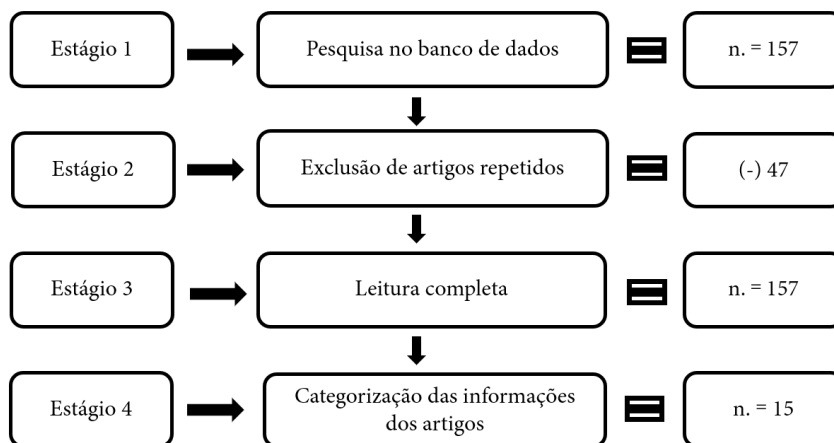
A pesquisa é descritiva, do tipo bibliográfica, e pode ser classificada como dedutiva (KÖCHE, 2009), com análises do tipo qualitativa e quantitativa. Consiste em uma análise da produção científica nacional para identificar as competências apresentadas nos artigos nacionais, no intuito de propor um glossário que pode ser utilizado como ponto de partida no processo de mapeamento de competências em organizações públicas.

Para a coleta de dados, utilizou-se como referência artigos indexados à base de periódicos da *Scientific Periodicals Electronic Library – Spell*. A escolha da base Spell justifica-se por indexar apenas artigos nacionais e apresenta maior aderência à área de conhecimento de Ciências Sociais Aplicadas e, mais especificamente, às subáreas de Administração Pública, Administração de Empresas, Contabilidade e Turismo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

A coleta dos dados foi realizada no mês de novembro/2020 e não foi utilizado intervalo de anos nas buscas da base Spell, pois buscou-se levantar todos os artigos dessa temática indexados na referida base. Além disso, utilizou-se os termos “competência” e “avalia”, “competência” e “cargo”, “competência” e “desempenho”, “competência” e “eficiência”, “competência” e “gestão”, “competência” e “model”, “competência” e “public” no “título e palavras-chave” do buscador da base Spell.

A busca retornou 204 artigos que constituíram a base inicial para o processo de seleção dos estudos. No segundo estágio, foram excluídos os artigos que se encontravam duplicados, por atenderem a mais de uma combinação de termos na busca. Esses artigos foram lidos e analisados qualitativamente, a fim de identificar apenas publicações que apresentaram competências com suas respectivas definições para compor o glossário, o que resultou em 15 artigos. A Figura 1 resume as etapas e procedimentos adotados e o número de trabalhos restantes em cada etapa.

**Figura 1 | Síntese dos procedimentos adotados para a seleção dos artigos**



Fonte: elaborada pelos autores.

Cabe destacar que o processo de amostragem pode ser facilmente replicado, mas a tomada de decisão realizada pelos pesquisadores na etapa qualitativa da análise de conteúdo de triagem para inclusão e exclusão dos artigos envolve critérios mais subjetivos e é mais difícil de ser replicada (REIS; FLEURY; CARVALHO, 2021).

A partir da leitura completa dos estudos, foram identificados 15 artigos nacionais que apresentaram competências com seus respectivos conceitos, que poderiam estar contidos ao longo do texto dos artigos analisados, desde a introdução, referencial teórico ou apresentação e discussão dos resultados, abrangendo tanto artigos teóricos quanto teórico-empíricos, que não necessariamente foram aplicados no contexto da administração pública. A escolha de manter artigos com conceitos de competências utilizados no contexto de organizações privadas justifica-se pelo fato de a definição da competência ter sido apresentada no referencial teórico e não se restringir necessariamente ao setor privado.



Ressalta-se que foi necessário excluir da análise os artigos que não apresentaram o conceito das competências, para poder propor um glossário, a partir dessas definições, que pudesse auxiliar os gestores no processo de mapeamento de competências, tendo como ponto de partida um conceito previamente estabelecido na literatura.

Posteriormente, foi realizada a tabulação das informações em planilha do Excel dos seguintes itens: citação do artigo, nome da competência, conceito, autor (es) citado (s) no artigo que conceituam a competência, dimensões/padrões de classificação das competências trazidos pelos autores e observações sobre o contexto em que as competências foram aplicadas.

Inicialmente, foram levantadas 143 competências, sendo identificadas aquelas repetidas. Além disso, foi necessário harmonizar termos, pois algumas dessas competências eram redundantes por apresentarem o mesmo significado, apesar de serem escritas de forma diferente, como por exemplo as competências “assumir riscos calculados” e “correr riscos calculados”. Essa triagem da lista de competências resultou em 69 competências, que foram convertidas em um formato de matriz, sendo considerada a relação das competências com o (s) autor (es) e a relação das competências do mesmo artigo e entre artigos.

Em seguida, na etapa quantitativa, foi realizada a análise de redes sociais (ARS), que busca padrões de interação e é comumente aplicada a estudos que partem da abordagem relacional (FREEMAN, 2002). Para isso, as matrizes foram exportadas para o software Ucinet versão 6.7 e a análise visual das redes foi realizada por meio do software NetDraw 2.1, integrado ao Ucinet (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002). Com esses softwares foi possível a análise das variáveis de rede e o desenho dos diagramas de redes sociais (sociograma), que reproduzem as relações obtidas entre as competências. A rede foi formada considerando as competências como nós (vértices dos grafos) e as relações destas nos artigos e entre artigos como os laços (arestas dos grafos), e o tamanho dos nós é proporcional ao seu grau de centralidade na rede. Foram usadas as medidas conforme o Quadro 2.

**Quadro 2 — Descrição das medidas a serem analisadas na rede**

Métrica	Mensuração	Nível de análise	Fonte
Tamanho	Número de nós (atores na rede)	Rede como um todo	Ramos-Vidal (2018)
Densidade	Número de laços / total de laços possíveis	Rede como um todo	Hatala (2006)
Centralidade	Número total de laços de um ator	Nós (atores) da rede	McPhearson, Smith-Lovin e Cook (2001); Tomaél e Marteleto (2006)
Centralidade de intermediação	Possibilidade que um ator tem para intermediar as comunicações entre pares de nós.	Nós (atores) da rede	Marteleto (2001)
Centralização	Indica o percentual em que as relações que ocorrem se concentram em um determinado grupo de atores, comparando a estrutura real com a estrutura em forma de estrela ideal.	Rede como um todo	Freeman (2002)

Fonte: elaborado pelos autores.

A escolha da técnica de análise de redes sociais justifica-se por contribuir para a compreensão dos dados obtidos em diferentes publicações sobre competências, pois possibilita identificar as competências centrais e como podem ser priorizadas para a proposição do glossário, pela utilização das medidas de centralidade da rede. Reis *et al.* (2021) também utilizaram a ARS para identificar as competências empreendedoras centrais a partir de uma revisão sistemática de literatura.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Agrupamento das competências para composição da matriz

Com relação à periodicidade, os artigos analisados foram publicados entre 2001 e 2019, sendo o ano de 2014 com o maior número de publicações (3), seguido dos anos de 2015 e 2009 com duas publicações cada, e os anos de 2001, 2010, 2012, 2013, e 2016 a 2019 com uma publicação cada.

Foram identificadas classificações de competências nos níveis individual e coletivo, sendo que além das dimensões abordadas no referencial teórico, foram constatadas nos estudos dimensões de competências como básicas e complexas, que foram agrupadas nas competências funcionais e gerenciais, respectivamente. Para Santos (2001), as competências complexas compreendem várias competências básicas, como, por exemplo, a liderança e a negociação. Além disso, as competências empreendedoras também foram classificadas como gerenciais.

Galleli, Hourneaux Junior e Munck (2019) e Stefano e Alberton (2018) trouxeram um padrão de classificação de competências individuais para a sustentabilidade organizacional, sendo incluída como uma dimensão de competências. Esses estudos propõem a gestão das competências individuais para a sustentabilidade como necessárias para colaborar no alcance das estratégias, políticas e ações de sustentabilidade corporativa. Com relação à harmonização dos dados, o Quadro 3 apresenta os termos que foram agrupados.

**Quadro 3 — Competências agrupadas para compor a matriz**

Competência da matriz	Demais competências agrupadas
Administração de conflitos	Gestão de conflitos
Análise e solução de problemas	Resolução integrada de problemas; Solução de problemas
Assumir riscos calculados	Correr riscos calculados
Atendimento a usuários	Atendimento a clientes
Autoconhecimento e adaptabilidade	Compreensão de si mesmo
Compartilhar conhecimentos	Disseminação de conhecimentos; Base de conhecimento comum
Comprometimento	Saber comprometer-se
Comunicação	Comunicabilidade; Comunicação eficaz; Saber comunicar
Convívio com a mudança	Gerenciamento da mudança
Desenvolvimento dos empregados	Desenvolvimento de talentos e da organização

Competência da matriz	Demais competências agrupadas
Gerenciamento/Gestão	Gerenciamento de projetos; Gestão de projetos; Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; Monitoramento do desempenho individual; Gerenciamento multifuncional; Gestão da distribuição de produtos e serviços; Gestão de contas; Gestão de pessoas e conhecimentos; Gestão ecoeficiente; Gestão financeira; Gestão mercadológica; Gestão socioambiental; Gestão socioeconômica
Iniciativa	Busca de oportunidades e iniciativas
Inovação	Inovação ambiental; Inovação econômica; Inovação social; Gestão da inovação
Orientação para resultados	Orientação para o negócio e os resultados; Voltada para resultados e performance; Orientação para o todo com atenção aos detalhes
Planejamento	Planejamento do trabalho; Planejamento e monitoramento sistemáticos; Planejamento e organização
Relacionamento interpessoal	Interpessoal
Responsabilidade social	Saber assumir responsabilidades
Ter visão estratégica	Gestão estratégica; Pensamento estratégico; Competência Estratégica
Tomada de decisão	Uso da tomada participativa de decisões
Trabalho em equipe	Colaboração e trabalho em equipe; Desenvolvimento do trabalho em equipe
Trabalho produtivo	Fomento a um ambiente de trabalho produtivo

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

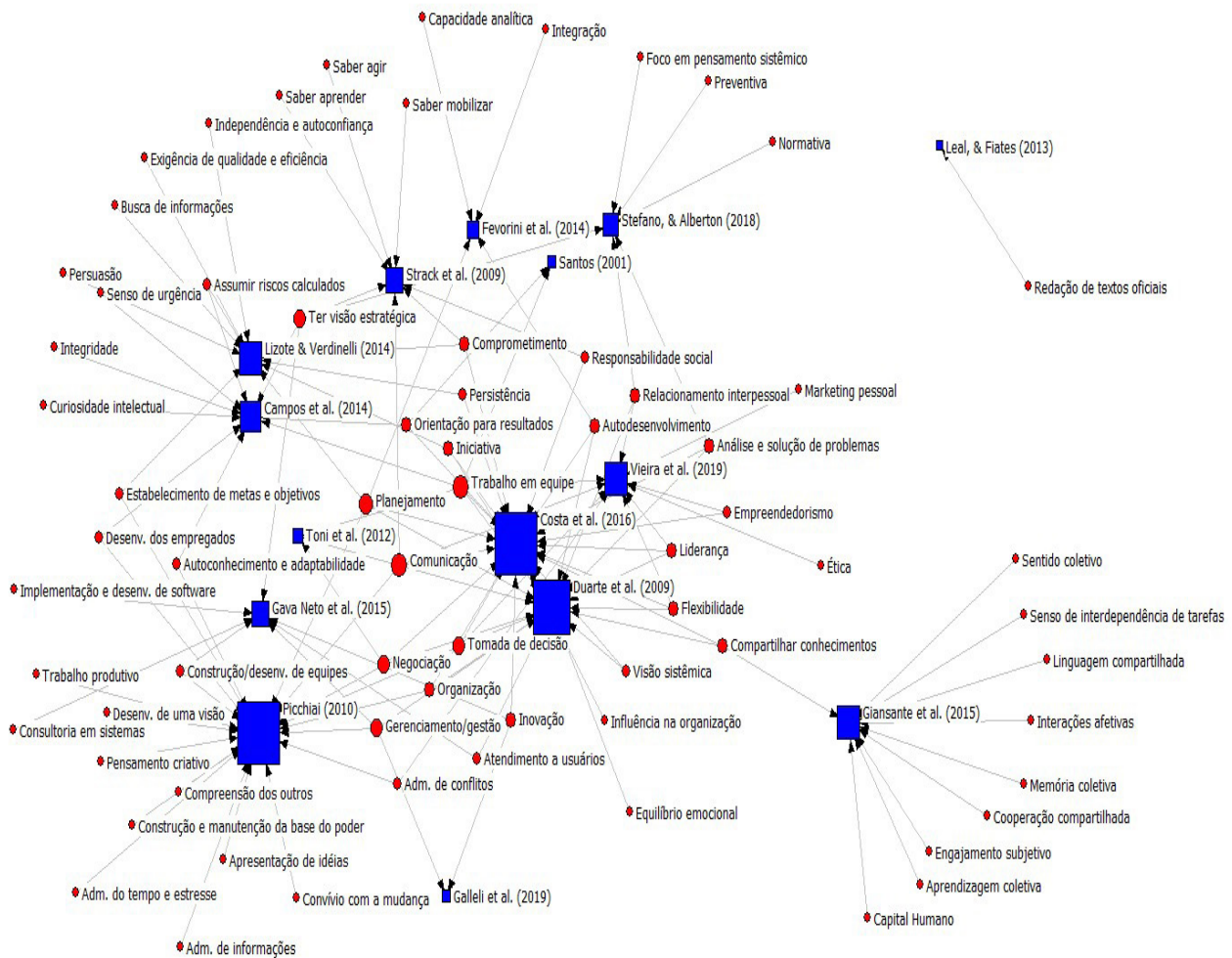
Nota-se que o maior conjunto de competências foi agrupado em “gerenciamento/gestão”, que envolvem recursos físicos e humanos para a execução dessas atividades. O conceito de competência envolve comportamentos observáveis no desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia organizacional (MONTEZANO; AMARAL JUNIOR; ISIDRO-FILHO, 2017), no entanto, esses termos relacionados à “gerenciamento/gestão” podem ser considerados amplos, genéricos e difíceis de serem avaliados e, portanto, não podem ser considerados competências individuais e sim processos ou procedimentos instituídos na organização.

Além disso, a gestão está preocupada com a eficiência administrativa (BAO *et al.*, 2013) e é na gestão onde são definidos os objetivos estratégicos, aos quais as competências devem estar alinhadas (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Assumir gestão/gerenciamento como competência implicaria em criar um problema de tautologia.

## 4.2 Análise de redes sociais das competências

A visualização da rede permite verificar aglomerados, que são conjuntos de nós fortemente conectados, seja por compartilharem características comuns, seja por estarem próximos entre si dentro da rede. A Figura 2 relaciona as competências com o (s) autor (es) dos artigos, sendo que o tamanho do nó indica seu grau de centralidade na rede.

Figura 2 | Sociograma da análise de redes sociais das competências x autor (es)



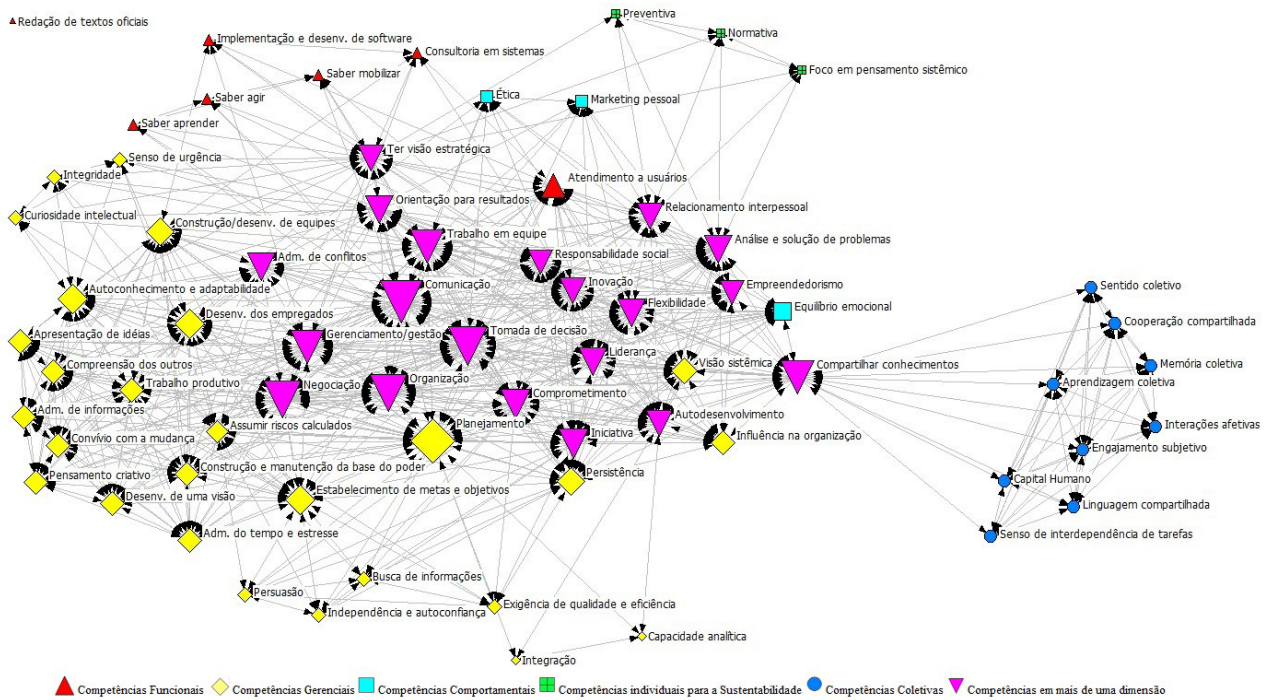
Fonte: dados da pesquisa

Nota: os quadrados azuis representam o(s) autor(es) dos artigos e os círculos vermelhos são as competências.

Pode ser observado que os estudos de Costa *et al.* (2016), Duarte, Ferreira e Lopes (2019) e Picchiali (2010) estão localizados em posições centrais na rede, especialmente pelo fato de as competências trazidas em seus estudos também ocuparem posições centrais. Percebe-se que esse conjunto de competências acaba sendo mais denso, especialmente “tomada de decisão”, “comunicação”, “planejamento” e “trabalho de equipe”.

A Figura 3 apresenta a rede das competências a partir das relações que estabelecem entre si nos artigos, para verificar como o posicionamento das competências no gráfico está relacionado aos seus padrões de classificação, mostrando a incidência dessas características na estrutura da rede.

Figura 3 | Sociograma da análise de redes sociais das competências



Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que dos 69 nós que representam as competências, surgem 1.765 relacionamentos entre eles, sendo 27 (39,13%) competências gerenciais, 20 (28,99%) em mais de uma dimensão, 9 (13,04%) são coletivas, 7 (10,14%) são funcionais, 3 (4,35%) são comportamentais e 3 (4,35%) são individuais voltadas à sustentabilidade.

O Quadro 4 apresenta as competências classificadas em mais de uma dimensão nos artigos.

Quadro 4 – Competências classificadas em mais de uma dimensão nos artigos

Competências	Gerenciais	Funcionais	Comportamentais	Sociais	Sustentabilidade	Coletivas	Fonte (s)
Administração de conflitos	X		X				Picchiai (2010); Vieira <i>et al.</i> (2019)
Análise e solução de problemas	X	X			X		Costa <i>et al.</i> (2016); Duarte <i>et al.</i> (2009); Stefano e Alberton (2018)
Autodesenvolvimento	X				X		Costa <i>et al.</i> (2016) e Fevorini, Silva e Crepaldi (2014); Duarte <i>et al.</i> (2009)
Compartilhar conhecimentos	X	X				X	Costa <i>et al.</i> (2016); Duarte <i>et al.</i> (2009); Giansante <i>et al.</i> (2015)
Comprometimento	X	X					Lizote e Verdinelli (2014); Strack, Froehlich e Gheno (2009)

Competências	Gerenciais	Funcionais	Comportamentais	Sociais	Sustentabilidade	Coletivas	Fonte (s)
Comunicação	X	X	X	X			Costa <i>et al.</i> (2016) e Picchiai (2010); Duarte <i>et al.</i> (2009) e Strack <i>et al.</i> (2009); Vieira <i>et al.</i> (2019); Strack <i>et al.</i> (2009)
Empreendedorismo	X		X				Costa <i>et al.</i> (2016); Vieira <i>et al.</i> (2019)
Flexibilidade	X		X				Costa <i>et al.</i> (2016); Duarte <i>et al.</i> (2009) e Vieira <i>et al.</i> (2019)
Gerenciamento/ gestão	X				X		Picchiai (2010), Duarte <i>et al.</i> (2009) e Gava Neto <i>et al.</i> (2015); Galleli <i>et al.</i> (2019)
Iniciativa	X		X				Costa <i>et al.</i> (2016) e Lizote e Verdinelli (2014); Duarte <i>et al.</i> (2009)
Inovação	X				X		Costa <i>et al.</i> (2016); Galleli <i>et al.</i> (2019)
Liderança	X		X				Costa <i>et al.</i> (2016) e Duarte <i>et al.</i> (2009); Vieira <i>et al.</i> (2019)
Negociação	X			X			Costa <i>et al.</i> (2016), Duarte <i>et al.</i> (2009) e Picchiai (2010); Toni <i>et al.</i> (2012)
Organização	X	X					Costa <i>et al.</i> (2016); Duarte <i>et al.</i> (2009) e Picchiai (2010)
Relacionamento interpessoal			X		X		Duarte <i>et al.</i> (2009) e Vieira <i>et al.</i> (2019); Stefano e Alberton (2018)
Responsabilidade social	X	X					Costa <i>et al.</i> (2016); Strack <i>et al.</i> (2009)
Ter visão estratégica	X	X			X		Gava Neto <i>et al.</i> (2015); Strack <i>et al.</i> (2009); Stefano e Alberton (2018)
Tomada de decisão	X		X				Costa <i>et al.</i> (2016), Duarte <i>et al.</i> (2009) e Picchiai (2010); Vieira <i>et al.</i> (2019)
Trabalho em equipe	X	X	X	X			Campos, Santos e Rodrigues (2014), Costa <i>et al.</i> (2016) e Santos (2001); Duarte <i>et al.</i> (2009); Toni <i>et al.</i> (2012); Vieira <i>et al.</i> (2019)

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se a quantidade de padrões de classificação para as competências “comunicação” e “trabalho em equipe”, talvez por que elas sejam necessárias tanto para o desempenho de funções técnicas (DUARTE *et al.*, 2009) quanto para ocupar cargos gerenciais (CAMPOS *et al.* 2014; COSTA *et al.* 2016; PICCHIAI, 2010).

### 4.3 Medidas dos nós e da rede de competências

Com relação aos aspectos estruturais e relacionais da rede de competências (Figura 3), a densidade é de 37,3% e refere-se ao índice de conectividade das competências. Essa medida retrata o percentual do número de ligações diretas em relação ao total de ligações possíveis, sendo que redes com grande quantidade de conexões são consideradas densas (HATALA, 2006). Quanto à simetria, o fato de haver laços unidirecionais e bidirecionais faz com que a rede seja assimétrica.

Tabela 1 — Medidas das competências mais centrais da rede

Item	Dimensão	Competência	Centralidade		Intermediação	
			Grau de entrada	Grau saída	Betweenness	Betweenness (%)
1	Mais de uma	Gerenciamento/gestão	125	121	162,6	3,57%
2	Gerenciais	Planejamento	89	71	426,5	9,36%
3	Mais de uma	Comunicação	73	77	319,9	7,02%
4	Mais de uma	Tomada de decisão	65	69	152,8	3,36%
5	Mais de uma	Negociação	58	62	115,8	2,54%
6	Mais de uma	Organização	56	60	115,8	2,54%
7	Mais de uma	Trabalho em equipe	56	56	159,3	3,50%
8	Mais de uma	Compartilhar conhecimento	44	44	1.047,4	22,99%
9	Mais de uma	Flexibilidade	44	44	27,1	0,59%
10	Mais de uma	Iniciativa	44	44	93,9	2,06%
11	Mais de uma	Liderança	44	44	27,1	0,59%
12	Mais de uma	Análise e solução de problemas	40	40	141,7	3,11%
13	Mais de uma	Autodesenvolvimento	38	38	89,7	1,97%
14	Gerenciais	Construção/desenv. de equipes	32	36	49,0	1,07%
15	Mais de uma	Orientação para resultado	36	35	92,1	2,02%
16	Gerenciais	Visão sistêmica	35	35	3,4	0,07%
17	Mais de uma	Adm. de conflitos	30	34	41,0	0,90%
18	Gerenciais	Autoconhecimento e adaptabilidade	30	34	63,4	1,39%
19	Mais de uma	Comprometimento	34	34	164,3	3,61%
20	Gerenciais	Desenv. dos empregados	30	34	63,4	1,39%
21	Gerenciais	Estabelecimento de metas	30	34	80,3	1,76%
22	Mais de uma	Inovação	39	33	65,9	1,45%
23	Mais de uma	Ter visão estratégica	30	31	230,2	5,05%
24	Mais de uma	Relacionamento interpessoal	30	30	147,9	3,25%

Fonte: dados da pesquisa

As métricas de centralidade de grau de entrada (*indegree*) e de saída (*outdegree*) são medidas que retratam a quantidade de conexões recebidas ou geradas por um nó (RAMOS-VIDAL, 2018). Dessa forma, o nó será mais central quanto maior for o número de conexões recebidas ou geradas, ou, ainda, quando for intermediário nas relações (TOMAÉL; MARTELETO, 2006). Já a medida de centralidade de intermediação (*betweenness centrality*) considera um ator o meio para alcançar outros atores, visto que ele está posicionado nos caminhos geodésicos entre outros pares de atores na rede (MARTELETO, 2001). A Tabela 1 apresenta as medidas das 24 competências mais centrais da rede ordenadas pela centralidade do grau de entrada.

Na análise de redes sociais das competências, em relação à centralidade e ao grau de intermediação, percebe-se (Tabela 1) que há um predomínio das competências que pertencem a mais de uma dimensão, seguidas das competências gerenciais. Por outro lado, ao se observar que das 20 competências classificadas em mais de uma dimensão, 19 possuem a classificação gerencial, pode-se constatar que as competências gerenciais são as mais centrais quando comparadas aos demais padrões de classificação.

Esses dados indicam que as competências funcionais, comportamentais, sociais, de sustentabilidade e coletivas se apresentam de forma mais restrita na literatura, fazendo parte da rede, mas não decidem as conexões, ou até mesmo estão desconectadas com o resto do grupo, como é o caso da competência de “redação de textos oficiais”, que não se estabelece como um nó dentro da rede.

As redes sociais podem apresentar um padrão de estratificação do tipo centro-periferia (MCPHEARSON *et al.*, 2001). O sociograma representado na Figura 3 indica que as competências com média e alta intermediação ocupam posições mais centrais no gráfico, enquanto as demais competências ocupam, em sua maioria, posições periféricas.

Percebe-se, então, que as competências se encontram divididas em dois grupos distintos: o centro e a periferia. No centro, elas estão densamente conectadas entre si, enquanto as competências periféricas estão mais conectadas com as do centro do que com seus pares periféricos (BORGATTI *et al.*, 2002), com exceção das competências coletivas que estão relacionadas entre si. Essas análises auxiliam na identificação de temas mais abordados na literatura e na exploração das relações entre essas competências que ainda continuam pouco abordadas.

Outro dos indicadores de coesão analisados é o índice de centralização. Essa medida mostra a porcentagem em que os relacionamentos que ocorrem em uma rede estão concentrados em um subconjunto de atores. Com relação à rede de competências, o índice de centralização de entrada é (*indegree*) 10,19% e de saída (*outdegree*) é 10,62%. Isso indica que existe um grupo de competências mais ativas na rede, exercendo papéis centrais ao estarem altamente conectadas, enquanto o restante mantém papéis menos centrais.



#### 4.4 Proposição do glossário de competências com base na análise de redes sociais

A partir das medidas dos nós da rede de competências referentes à centralidade e à intermediação (Tabela 1) e à identificação dos autores centrais na rede (Figura 2), apresenta-se a proposta de um glossário de competências que pode servir como parâmetro inicial para a implantação do mapeamento de competências em organizações.

Quadro 5 – Glossário de competências

DIMENSÕES	COMPETÊNCIA	CONCEITO	FONTE (S)
Gerenciais	Autoconhecimento e adaptabilidade	Capacidade de adaptação e flexibilidade a mudanças; disposição em aprender com outras pessoas.	Campos <i>et al.</i> (2014)
	Construção/desenvolvimento de equipes	Direcionar esforços para ajudar um grupo de pessoas a se transformar numa equipe de trabalho. Investe tempo, recursos, e utiliza instrumentos formais para manter funcionários treinados e motivados para o trabalho.	Picchiai (2010) e Gava Neto <i>et al.</i> (2015)
	Desenvolvimento dos empregados	Habilidade em motivar e engajar outras pessoas para atingir determinada ação.	Campos <i>et al.</i> (2014)
	Estabelecimento de metas	Formulação de planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução da visão.	Picchiai (2010)
	Orientação para resultado	Habilidade em assumir responsabilidade pessoal pelos resultados; foco nos clientes e na criação de valor.	Campos <i>et al.</i> (2014)
	Planejamento	Capacidade de projetar, priorizar e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir as metas estabelecidas, bem como ter discernimento para definir as prioridades em meio às demandas excessivas.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Visão sistêmica	Capacidade de compreender o dinamismo de um processo diante do contexto institucional, identificando ações que possam influenciá-lo e/ou promover sua interação com outros processos.	Duarte <i>et al.</i> (2009)
Gerenciais Funcionais Sociais Comportamentais	Comunicação	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feedback, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	Vieira <i>et al.</i> (2019)
	Trabalho em equipe	Disponibilidade de se integrar e compartilhar com outras pessoas a realização de responsabilidades e o alcance de objetivos, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa.	Duarte <i>et al.</i> (2009)
Gerenciais Comportamentais	Administração de conflitos	Capacidade de lidar com percepções divergentes que podem ser conflitantes, mas que se bem administradas, podem ser complementares.	Vieira <i>et al.</i> (2019)
	Flexibilidade	Capacidade de ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	Vieira <i>et al.</i> (2019)
	Iniciativa	Capacidade de realizar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos, demonstrando boa vontade, interesse, motivação e curiosidade frente aos desafios/oportunidades apresentados.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Liderança	Capacidade de mobilizar pessoas, influenciando na obtenção de resultados eficazes por meio da cooperação e delegação de funções.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Tomada de decisão	Capacidade de analisar diversas variáveis e opções, considerando as circunstâncias existentes, os recursos disponíveis e os impactos no resultado pretendido, e selecionar a alternativa mais adequada.	Vieira <i>et al.</i> (2019)

DIMENSÕES	COMPETÊNCIA	CONCEITO	FONTE (S)
Gerenciais Funcionais	Autodesenvolvimento	Capacidade de buscar desenvolvimento educacional, cultural, técnico e comportamental baseado em um planejamento, e buscando os meios adequados para atingir o crescimento profissional.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Comprometimento	Capacidade de assumir e manter os compromissos com a empresa e com a equipe conforme as diretrizes, políticas e valores, agindo responsabilmente, com ética e liberdade.	Costa <i>et al.</i> (2016)
	Organização	Capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando seus processos de trabalho.	Duarte <i>et al.</i> (2009)
Gerenciais Funcionais Coletivas	Compartilhar conhecimento	Capacidade de compartilhar e difundir com a equipe e com a organização os conhecimentos e informações, utilizando-se de um processo claro e transparente de comunicação, que possibilite o desenvolvimento da equipe de trabalho.	Costa <i>et al.</i> (2016)
Gerenciais Funcionais Sustentabilidade	Análise e solução de problemas	Capacidade de identificar o problema, descobrir causas e buscar alternativas, propondo a melhor solução.	Duarte <i>et al.</i> (2009)
	Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.	Strack <i>et al.</i> (2009).
Gerenciais Sociais	Negociação	Capacidade de criar e manter o entendimento, buscando o consenso entre as partes, o que inclui administrar conflitos, vender ideias, ter diplomacia, equilíbrio e saber compatibilizar interesses e necessidades do negócio.	Costa <i>et al.</i> (2016)
Comportamentais Sustentabilidade	Relacionamento interpessoal	Capacidade de interagir com as pessoas em todos os níveis da organização, adaptando-se a estilos e personalidades variados, criando empatia e estabelecendo convívio e relacionamentos saudáveis.	Duarte <i>et al.</i> (2009)

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Apesar de ocupar posições centrais na rede, as competências “gerenciamento/gestão” e “inovação” não foram contempladas na proposta de glossário apresentada no Quadro 5, pois existem vários desdobramentos dessas competências, conforme evidenciado no Quadro 3, e esses termos remetem a processos e procedimentos instituídos na organização e envolvem recursos financeiros e tecnológicos para a sua implementação, além do capital humano, não devendo ser considerados competências individuais.

Os modelos de competências, quando bem implantados nas organizações, melhoram o desempenho e contribuem para gerar novos processos e mesmo novos modelos de organização, o que implica dizer que as pessoas, com sua criatividade e conhecimento, geram inovação. Assim, a inovação é um resultado (COSTA *et al.*, 2016), não podendo ser ao mesmo tempo o que gera esse resultado, ou seja, uma competência.

A partir dos conceitos apresentados, percebe-se que algumas competências estão interrelacionadas e poderiam ser agrupadas, a depender do interesse da organização, como análise e solução de problemas e tomada de decisão; negociação e administração de conflitos; construção e desenvolvimento de equipes e desenvolvimento dos empregados; trabalho em equipe e relacionamento interpessoal; flexibilidade e autoconhecimento e adaptabilidade; e orientação para resultado e estabelecimento de meta.

Verifica-se, ainda, um enfoque da literatura em competências ligadas a comportamentos que podem ser considerados difíceis de serem avaliados no ambiente de trabalho, como negociação, flexibilidade, iniciativa, comprometimento e relacionamento interpessoal. Isso indica que, após o mapeamento das competências, as organizações enfrentam o desafio de estabelecer critérios objetivos para a sua avaliação, no intuito de identificar lacunas para promover capacitação e trilhas de aprendizagem direcionadas.

Por fim, é importante ressaltar que as competências individuais devem ser estabelecidas a partir das competências organizacionais para estarem alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição e, por isso, o mapeamento de competências é adaptado à organização (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Logo, a proposta de um glossário deve ser vista como ponto de partida inicial para seu refinamento e adaptação à realidade institucional.

## 5. CONCLUSÃO

Esse artigo identificou as competências centrais apresentadas nos artigos nacionais, indo além em direção à proposição de um glossário que pode ser utilizado como ponto de partida no processo de mapeamento de competências.

As contribuições, do ponto de vista teórico, estão relacionadas a apresentar os padrões de classificação das competências mais enfatizadas nos estudos. A pesquisa possibilitou identificar 69 competências, sendo identificadas 22 competências consideradas centrais que alcançaram maior consenso na literatura. Essa lista de competências pode subsidiar estudos futuros, permitindo o desenvolvimento de comparações com diferentes realidades.

Do ponto de vista prático, a pesquisa contribui ao apresentar um glossário de competências que pode ser utilizado como parâmetro inicial para o mapeamento de competências em organizações, embasado em artigos nacionais. Além disso, considerando que as competências podem ser aprendidas e desenvolvidas, os resultados obtidos podem possibilitar melhores iniciativas de treinamento pelas escolas de governo.

Apartir da análise de redessociais das competências *versus* autor(es) e entre as competências, foi possível identificar os principais autores que trouxeram conceitos e as competências mais abordadas pela literatura nacional, de acordo com as dimensões apresentadas nos estudos. Os resultados evidenciaram que as competências gerenciais foram as mais abordadas, sendo que as dimensões cognitivas e transculturais não foram identificadas nos estudos, o que representa uma lacuna de pesquisa no que se refere à literatura nacional.

Além disso, percebeu-se que muitas competências podem ser classificadas em mais de uma dimensão (Figura 3), o que indica que não há um padrão de classificação consolidado na literatura, pois as competências foram utilizadas em diferentes contextos e são categorizadas de acordo com a teoria e o propósito do estudo.

Com relação aos padrões de classificação, as competências com maior destaque foram a comunicação e o trabalho em equipe, pois são apresentadas como competências funcionais, gerenciais, sociais e comportamentais, além da competência compartilhar conhecimentos, que representa o elo entre as competências individuais e coletivas.

Isso indica que as organizações devem incentivar essas competências, pois a comunicação eficaz e o compartilhamento de conhecimento podem ser considerados pressupostos para o trabalho em equipe, que levam ao desenvolvimento de competências coletivas na organização.

Outra constatação é a priorização de competências que podem ser consideradas subjetivas na avaliação de desempenho, como negociação, flexibilidade, iniciativa, comprometimento e relacionamento interpessoal. Institucionalizar o processo de avaliação dessas competências pode representar um desafio para as organizações.

Do ponto de vista gerencial e de políticas públicas, nossa contribuição vai no sentido de apresentar um glossário de competências construído a partir da literatura de administração estratégica, sem perder o foco de que a gestão por competências deve estar alinhada aos objetivos e metas estratégicas da organização na busca pela entrega do serviço de qualidade ao cidadão. Assim, as organizações devem adaptar o glossário ao contexto organizacional.

Esta pesquisa possui algumas limitações, como a escolha da base Spell e os critérios definidos para a busca dos artigos, pois outras publicações estão presentes em bases distintas e isto pode influenciar os resultados. Além disso, foram considerados apenas os artigos que apresentaram as competências com conceitos para a construção do glossário, no entanto, isso representa uma limitação que pode mudar os resultados da análise de redes sociais, pois foram desconsideradas algumas competências por não possuírem conceitos.

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se estudos que analisem a adequação do glossário de competências proposto para as organizações públicas. Além disso, podem ser realizados estudos sobre os padrões de classificação das competências apresentados na literatura para consolidar essas dimensões a partir do seu grau de importância no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

- AVELINO, K. W. R. S.; SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 18, n. 5, p. 202–228, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p202-228>
- BAO, G.; WANG, X.; LARSEN, G. L.; MORGAN, D. F. Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society*, v. 45, n. 4, p. 443–467, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0095399712464952>
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. *Ucinet for Windows: software for social network analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.

CAMPOS, A. L.; SANTOS, N. M. B. F. D.; RODRIGUES, J. L. K. Gestão de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho por Competências: análise do processo em uma empresa do Vale do Paraíba. *Revista ENIAC Pesquisa*, v. 3, n. 1, p. 33-53, 2014. DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v3i1.121>

CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. *Revista do Serviço Público*, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i2.3212>

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090599610119692>

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>

COSTA, C.; LAIMER, V. R.; PIOVESAN, R. T. C.; COELHO, E. A. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. *Revista de Administração IMED*, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p45-55>

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, v. 21, n. 3, p. 135-146, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00031-6).

DUARTE, M. T.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. P. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, n. 2, p. 101-104, 2009.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 4, n. 2, p. 128-142, 2014. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20577>

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>

FREEMAN, L. *The development of social network analysis: a study in sociology of science*. North Charleston, SC: Booksurge, 2002.

GALLELI, B.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; MUNCK, L. A proposal for the management of human competences for sustainability. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 18, n. 3, p. 8-26, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6429>

GAVA NETO, J.; FERNANDES, B. H. R.; PEINADO, J.; SANTOS, L. G. A. Estratégia, Competências e desempenho em empresas de software: evidências de um levantamento no Estado do Paraná. *Revista de Administração da Unimep*, v. 13, n. 3, p. 154-183, 2015.

GIANSANTE, C. C. B.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; DUTRA, J. S. Competências coletivas e desempenho coletivo: um estudo com equipes de gastronomia. *Revista Alcance*, v. 22, n. 4, p. 457-473, 2015. DOI: <https://doi.org/10.14210/alcance.v22n4.p457-473>

HATALA, J. P. Social network analysis in human resource development: a new methodology. *Human Resource Development Review*, v. 5, n. 1, p. 45-71, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484305284318>

KÖCHE, J. C. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

KRUYEN, P. M.; VAN GENUGTEN, M. Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, v. 22, n. 1, p. 118-140, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON J. *What is Competence?* Human Resource Development International, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 8, n. 22, p. 49-59, 2014. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v8i22.55605>

LOUFRANI-FEDIDA, S.; MISSIONIER, S. The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 1, p. 1220-1235, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>.

MARTELETO, R. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652001000100009>

MCPHEARSON, M.; SMITH-LOVIN, L.; COOK J. M. Birds of a feather: homophily in social networks, *Annual Review of Sociology*, v. 27, p. 415-444, 2001.

MONTEZANO, L.; AMARAL JUNIOR, J. B. C.; ISIDRO-FILHO, A. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. *Revista do Serviço Público*, v. 68, n. 4, p. 785-806, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i4.1546>

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 70-91, 1990.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. *Revista da micro e pequena empresa*, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2010.

RAMOS-VIDAL, I. Determinantes de la formación de redes interorganizativas en el sector cultural. *Revista de Administración de Empresas*, v. 58, n. 1, p. 16-29, 2018.

REIS, D. A.; FLEURY, A. L.; CARVALHO, M. M. Consolidating core entrepreneurial competences: toward a meta-competence framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 27, n. 1, p. 179-204, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2020-0079>

ROTHWELL, W. J.; LINDHOLM, J. E. Competency Identification Modelling and Assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, v. 3, n. 2, p. 90-105, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALEEM, I. The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-017>

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *RAUSP Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 230, n. 1, p. 226-234, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>

STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. *Revista Capital Científico*, on-line, v. 16, n. 4, p. 117-130, 2018.

STRACK, E. E.; FROEHLICH, C.; GHENO, R. Gestão de pessoas por competências: um estudo de caso na Paquetá Calçados Ltda. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 6, n. 2, 2009. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v6i2.945>

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, v. 11, n. 1, p. 75-91, 2006. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2006v11nesp1p75>

TONI, D.; MATTIA, A.; LARENTIS, F.; SILVA, M. G.; MILAN, G. S. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 10, n. 3, p. 537-566, 2012. DOI: <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2012.21720>

VIEIRA, A.; ITUASSU, L. T.; SILVA, P. L.; VIEIRA, R. A. Avaliação do uso de uma ferramenta eletrônica para o mapeamento e desenvolvimento de competências de gestão. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 20, n. 1, p. 399-419, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5274>

### **Ana Caroline de Sousa Barros**

<https://orcid.org/0000-0002-0279-4030>

Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina.

[ana.barros@ifsc.edu.br](mailto:ana.barros@ifsc.edu.br)

### **Valmir Emil Hoffmann**

<https://orcid.org/0000-0002-8977-8454>

Doutor em Administração de empresas pela Universidad de Zaragoza – Espanha. Professor do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

[e.hoffmann@ufsc.br](mailto:e.hoffmann@ufsc.br)