

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO
ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE GOVERNO DO
DISTRITO FEDERAL: UMA ANÁLISE DOS CONTEXTOS
ORGANIZACIONAIS, DOS CONDICIONANTES, DAS ETAPAS E
DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

ANA MARIA BORBA SAMICO

Brasília-DF, 2024

ANA MARIA BORBA SAMICO

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO
ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE GOVERNO
DO DISTRITO FEDERAL: UMA ANÁLISE DOS
CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS, DOS
CONDICIONANTES, DAS ETAPAS E DOS FATORES
CRÍTICOS DE SUCESSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professora Doutora Lana Montezano.

Brasília-DF 2024

ANA MARIA BORBA SAMICO

A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL: UMA ANÁLISE DOS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS, DOS CONDICIONANTES, DAS ETAPAS E DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 27 / 07 / 2024

Banca Examinadora

Profa. Dra. Lana Montezano - Orientador

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro

Prof. Dr. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

S188i Samico, Ana Maria Borba

A implantação da gestão por competência no âmbito das Secretarias de Estado de Governo do Distrito Federal: uma análise dos contextos organizacionais, dos condicionantes, das etapas e dos fatores críticos de sucesso / Ana Maria Borba Samico. – Brasília: IDP, 2024.

210 p.

Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2025.

Orientadora: Profª Drª. Lana Montezano.

1. Administração pública. 2. Gestão. 3. Secretarias de Estado. I. Título.

CDD: 350

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a minha mãe (in memoriam), cujo seu grandioso amor foi a base de minha força e dedicação. Agradeço também a minha irmã Lúcia por ser minha fonte de inspiração e por sempre acreditar em mim, mesmo nos momentos mais desafiadores. Dedico principalmente a meus filhos, Gabriela, Pedro e Maria Fernanda e ao meu marido Fernando pelo apoio e sacrifícios que fizeram possível cada passo deste caminho acadêmico.

Este trabalho é dedicado também aos amigos, Dilamar e Daniel que compartilharam comigo esta jornada acadêmica, oferecendo apoio, incentivo e amizade. Que este trabalho contribua de alguma forma para o avanço do conhecimento em nossa área e possa honrar aqueles que tornaram possível a realização desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha gratidão a todos que contribuíram nesta dissertação. Primeiro, gostaria de agradecer à minha orientadora, Lana Montezano, pela sua orientação generosa, inteligente, apoio e incentivo constante ao longo deste processo. Seu conhecimento, paciência e orientação foram essenciais para o avanço deste trabalho.

Também expressei minha gratidão aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro e Prof. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, por dedicarem seu tempo e conhecimento para revisar este trabalho, como também fornecerem sugestões e comentários que contribuíram imensamente para sua qualidade.

Agradeço também a todos os colegas e amigos que compartilharam comigo suas experiências, conhecimentos ao longo deste período. Suas contribuições foram importantes para o enriquecimento deste trabalho. Como também a todos os colegas de trabalho que contribuíram respondendo aos questionários que viabilizaram alcançar os objetivos traçados para um melhor resultado.

Não poderia deixar de mencionar minha família e amigos, cujo apoio constante, encorajamento e compreensão foram essenciais para que eu pudesse me dedicar a esta jornada acadêmica. Agradeço especialmente aos meus filhos, Gabriela, Pedro e Maria Fernanda e ao meu marido Fernando pela paciência e ausências nessa trajetória, como também a meu genro Pedro que me ajudou generosamente na parte gráfica do meu trabalho.

Por fim, agradeço ao IDP e a todos os professores que fizeram parte dessa trajetória de aprendizado, pelos ensinamentos e o ambiente propício para a realização deste estudo.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e contribuições de todos vocês. Muito obrigada.

SOBRE A PESQUISADORA

Eu, Ana Maria Borba Samico, trabalho como servidora no Governo do Distrito Federal desde 2005, na gestão de pessoas desde 2007, desempenhando minhas funções na Secretaria de Estado de Economia do Governo do Distrito Federal (SEEC).

Ao longo de 17 anos trabalhando na área de gestão de pessoas, me proporcionou uma melhor compreensão das limitações em projetos estratégicos e inovadores, particularmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos. Essa observação recorrente estimulou minha curiosidade em conduzir o presente estudo, com objetivo de explorar e compreender com profundidade a gestão por competências (GpC), especialmente os benefícios e os condicionantes para a implantação desse importante instrumento de gestão no Governo do Distrito Federal.

A participação em um projeto piloto de Gestão por Competências (GpC) na Secretaria de Economia do Distrito Federal, entre 2020 e 2021, me motivou a realizar esta pesquisa. A experiência me proporcionou na prática uma melhor compreensão dos desafios e oportunidades que essa ferramenta de gestão pode proporcionar, dada sua natureza inovadora e complexa. Embora a GpC tenha uma contribuição significativa para o desenvolvimento e aprimoramento dos servidores, a falta de continuidade do projeto, inclusive no piloto do qual participei, levanta questionamentos sobre os fatores que podem influenciar o sucesso ou fracasso de iniciativas semelhantes, especialmente no setor público.

Portanto, realizar esta pesquisa busca ajudar a sustentabilidade e sucesso dessa importante ferramenta de gestão, que tem o potencial de promover mudanças significativas na gestão de recursos humanos. Adotando uma abordagem mais estratégica para atender às necessidades e desejos tanto dos servidores e especialmente dos cidadãos, substituindo procedimentos e metodologias burocráticas tradicionais que não se ajustam ao dinamismo do mundo moderno.

RESUMO

A gestão por competências (GpC) tem se destacado como uma estratégia fundamental para modernizar a gestão de pessoas, promovendo maior eficiência e alinhamento estratégico nas organizações. No entanto, estudos mostram que sua aplicação ainda não é amplamente difundida no setor público, especialmente no âmbito do Governo do Distrito Federal (GDF). Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar o estágio de implantação da GpC nas Secretarias de Estado do GDF e em dois órgãos especializados, identificando os fatores que influenciam esse processo. Assim, o estudo procurou responder à seguinte questão: “Qual é o estágio de implantação da Gestão por Competências nas Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal?” A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando questionários on-line, aplicados a 26 secretarias e órgãos, com 64 participantes e quatro entrevistas semiestruturadas com servidores da área de gestão de pessoas ou gestores responsáveis pela implantação nos órgãos pesquisados. A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas de análise de conteúdo e estatística descritiva e inferencial para comparação de grupos. Os resultados demonstraram que a GpC foi parcialmente implantada em duas instituições, com outras duas em fase de planejamento, no entanto, enfrentam desafios como a resistência cultural, escassez de recursos e falta de apoio da alta gestão. Contudo, a existência de um planejamento estratégico e ações de capacitação foram fundamentais para facilitar os processos na gestão de pessoas. Cada objetivo específico foi alcançado, revelando que o contexto organizacional evidenciou a falta de capacitação e o desconhecimento dos benefícios da GpC. O principal fator crítico de sucesso foi o patrocínio da alta gestão, que atuou tanto como facilitador quanto dificultador, dependendo de sua presença ou ausência. As etapas da GpC estão em fase inicial ou moderada, mas houve avanços na identificação de lacunas de competências. A principal contribuição desta pesquisa é fornecer um diagnóstico dos condicionantes, como também os fatores críticos de sucesso, que impactam ou podem impactar a implantação e continuidade da GpC, oferecendo subsídios para a formulação e implantação de políticas mais eficazes no setor público, especialmente na área de gestão de pessoas.

Palavras chave: gestão por competências; motivadores, dificultadores e facilitadores; fatores críticos de sucesso; administração pública.

ABSTRACT

Management by competencies has emerged as a fundamental strategy for modernizing people management, promoting greater efficiency and strategic alignment in organizations. However, studies show that its application is not yet widespread in the public sector, especially within the scope of the Federal District Government (GDF). Given this context, this study aims to analyze the stage of implementation of management by competencies in the State Secretariats of the GDF and in two specialized agencies, identifying the factors that influence this process. Thus, the study sought to answer the following question: "What is the stage of implementation of Competency-based Management in the State Secretariats of the Federal District Government?" The research was conducted through a quantitative and qualitative approach, utilizing on-line survey forms, applied to 26 departments and government bodies, with 64 participants, and 4 semi-structured interviews with professionals working in people management areas or with the managers responsible for the implementation within the departments and government bodies studied. Data analysis was made with content analysis techniques and descriptive and inferential statistics to compare the groups. The results have shown that management by competencies was partially implemented in two institutions, with another two in the planning phase which, however, were facing challenges like cultural resistance, resource scarcity, and lack of support from high management. On the other hand, the existence of strategic planning and training actions were fundamental in facilitating the processes in people management. Each specific goal was achieved, showing that the organizational context made evident the lack of training and knowledge about the benefits of management by competencies. The main critical success factor was the sponsorship of high management, which acted both as a facilitator or as an obstacle, depending on its presence or absence. The implementation steps of management by competencies are in their initial or intermediate phase, but there were advances in the identification of competency gaps. The main contribution of this research is to provide a diagnosis of the conditioning factors, as well as the critical success factors which impact or can impact the implementation and continuity of management by competencies, serving as a reference to planning and

implementing more effective policies in the public sector, particularly regarding the area of people management.

Keywords: management by competencies; difficulties and facilitators, motivators; critical success factors; public administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	Business Intelligence
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CONFAZ	Conselho Federal de Política Fazendária
CV	Coefficiente de variação
DP	Desvio padrão
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GDF	Governo do Distrito Federal
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GpC	Gestão por Competências
IDP	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROFISCO I	Programa de Apoio à Gestão Fiscal nos Estados
SEEC	Secretaria de Economia do Distrito Federal
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Processo de gestão de desempenho baseada nas competências	39
Figura 2 Modelo de Gestão por Competências	40
Figura 3 Etapas de Implementação da Gestão por Competências	41
Figura 4 Órgão em que o participante trabalha	76
Figura 5 Anos que o participante trabalha no GDF	77
Figura 6 Anos que o participante trabalha em seu órgão	77
Figura 7 Anos que o participante trabalha em seu órgão	78
Figura 8 Faixa etária do participante	78
Figura 9 Sexo do participante	79
Figura 10 Nível de escolaridade completo	79
Figura 11 Função de chefia do participante	80
Figura 12 Conhecimento do modelo de Gestão por Competências	84
Figura 13 Contribuição da Gestão por Competências para o desenvolvimento organizacional	85
Figura 14 Importância da Gestão por Competências para o desenvolvimento profissional dos servidores	86

Figura 15 Órgão que já iniciaram em algum nível a implantação do modelo de GpC	93
Figura 16 Previsão de implantação da GpC para os próximos 2 anos	93
Figura 17 Conhecimento da Gestão por Competência antes do servidor participar do projeto	94
Figura 18 Qualificação da equipe responsável pela implantação da GpC	94
Figura 19 Dados quantitativos dos motivos para não implantação da GpC	98
Figura 20 Motivadores e Contribuições da GpC	151
Figura 21 Condicionantes para implantação da GpC	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Motivadores da implantação da GpC

.....46

Quadro 2

Dificultadores da implantação da GpC

.....49

Quadro 3

Facilitadores da implantação da GpC

.....51

Quadro 4

Procedimentos metodológicos por objetivos específicos

.....63

Quadro 5

Questionário estruturado por objetivos específicos e referências

.....67

Quadro 6

Roteiro de entrevista semiestruturada por objetivos específicos e referências

.....72

Quadro 7

Análise de conteúdo das contribuições da GpC nos órgãos

.....89

Quadro 8

Ações realizadas durante o projeto para implantação da GpC

.....95

Quadro 9

Fatores que motivaram ou podem motivar implantação da GpC

.....102

Quadro 10

Condicionantes para a implementação da Gestão por Competências

.....110

Quadro 11

Análise de conteúdo dos dificultadores

.....119

Quadro 12

Análise de conteúdo dos facilitadores

.....121

Quadro 13

Etapas da Gestão por Competências

.....130

Quadro 14

Análise de contexto para implantação da gestão por competências

.....137

Quadro 15

Desafios e dificuldades para implantação da gestão por competências

.....138

Quadro 16

Análise dos fatores críticos de sucesso para implantação da GpC

.....145

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 20

- 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO..... 20
- 1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA26
- 1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS.....27
 - 1.3.1. GERAL.....27
 - 1.3.2. ESPECÍFICOS27
- 1.4. JUSTIFICATIVA.....27

2. REFERENCIAL TEÓRICO35

- 2.1. CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....35
- 2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUAS ETAPAS.....39
- 2.3. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....42
 - 2.3.1. MOTIVADORES, FACILITADORES E DIFICULTADORES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA45
- 2.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....53

3. METODOLOGIA 58

- 3.1. CARACTERÍSTICA DA PESQUISA..... 58
- 3.2. CARACTERÍSTICA DO LÓCUS DA PESQUISA E DO PÚBLICO-ALVO..... 60
- 3.3. PROCEDIMENTO DE AMostrAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....62
 - 3.3.1. PROCEDIMENTOS DE COLETA COM O QUESTIONÁRIO65
 - 3.3.2. PROCEDIMENTO DE COLETA COM A ENTREVISTA70
 - 3.3.3. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....73
 - 3.3.4. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA.....75

4. RESULTADOS83

- 4.1. DESCREVER O CONTEXTO ORGANIZACIONAL NO QUAL FOI OU NÃO IMPLANTADO A GPC NAS SECRETARIAS DO GDF (EX: EQUIPE, CONHECIMENTO SOBRE O TEMA, RECURSOS FINANCEIROS E TECNOLÓGICOS). 84

SUMÁRIO

4.2. IDENTIFICAR OS MOTIVADORES, FACILITADORES E DIFICULTADORES QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS SECRETARIAS DO GDF	97
4.3. IDENTIFICAR AS ETAPAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ADOTADAS NAS SECRETARIAS DO GDF	123
4.4. IDENTIFICAR FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA CONTINUIDADE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS SECRETARIAS DO GDF ONDE JÁ FOI IMPLANTADA EM ALGUM NÍVEL.....	134
4.5. ANALISAR A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS SECRETARIAS DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL.....	147

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
--------------------------------------	------------

REFERÊNCIAS.....	167
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	176
-----------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

A introdução da pesquisa foi dividida em quatro partes. Inicialmente, uma visão geral do contexto em que a pesquisa foi realizada, discutindo elementos da importância da gestão por competências para o setor público e descrevendo a origem desse tema no Governo do Distrito Federal. Em seguida, foi apresentado o problema de pesquisa, com a finalidade de melhorar a compreensão da gestão por competências especialmente nas Secretarias de Estado do Distrito Federal. Posteriormente, foram apresentados o objetivo geral e os quatro objetivos específicos que orientaram a pesquisa para alcançar os resultados desse estudo. Na última parte, a justificativa da pesquisa foi desenvolvida, destacando sua importância tanto para profissionais quanto para acadêmicos interessados na gestão de competências, evidenciando a necessidade de se realizar a pesquisa, além de sua capacidade de trazer novas perspectivas sobre o tema.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O modelo de gestão de recursos humanos nas organizações vem experimentando uma mudança significativa de paradigma. Essa mudança é causada pela falta de capacidade dos métodos convencionais de gerenciamento de pessoal em atender às demandas e expectativas das entidades e indivíduos. Além disso, há uma crescente demanda da sociedade por serviços de qualidade no setor público. O Estado lida com cada vez mais pressões para se adaptar à complexidade e ao dinamismo decorrente das novas relações em um mundo globalizado. Neste contexto, os governos enfrentam um grande desafio ao buscar eficiência, transparência e agilidade na prestação de serviços (Giudice, 2012).

A gestão de recursos humanos na esfera pública desempenha um papel muito importante, considerando que o valor gerado para a sociedade depende em grande escala do trabalho humano, o que reflete em uma demanda em investimentos significativos nessa área. Esse investimento na gestão estratégica de pessoas é fundamental para promover transparência e eficiência na administração pública (Bergue, 2020).

Skorková (2016) enfatiza que o capital humano é fundamental para o sucesso de uma organização e afirma que a gestão por competências é um método para obter uma vantagem competitiva e se adaptar às mudanças. A adoção desse modelo de gestão aumentou nas organizações públicas. Isso se deve ao fato de que as estruturas governamentais em vários países da OCDE estão implementando a gestão por competências, que é eficaz na promoção e preservação do capital humano, ajudando na identificação das competências essenciais e na criação de planos para o desenvolvimento de liderança.

No setor público, a gestão por competências é uma abordagem em desenvolvimento que muda o foco dos cargos públicos para o desenvolvimento das pessoas, destacando suas habilidades e potenciais. Essa metodologia requer uma compreensão clara do conceito de competência e de como ele se relaciona com todos os processos de gestão de pessoas, como desempenho, capacitação, alocação de pessoal e estruturação de carreiras. Especificamente, influencia a gestão de desempenho ao identificar necessidades de capacitação através das lacunas de competências, alinhando as alocações de pessoal com as competências individuais às demandas institucionais e melhorando os processos de recrutamento e seleção com foco nas competências organizacionais (Bergue, 2020).

A implantação exitosa da gestão por competências no setor público apresenta um desafio complexo, devido às características particulares inerentes no setor público, envolvendo as várias questões políticas e de poder envolvidas (Silva; Mello; Torres, 2013). A falta de continuidade na gestão, a falta de apoio da alta administração e a necessidade de conscientização de todos os servidores estão entre os principais desafios enfrentados (Sousa; Barbosa, 2018; Silva *et al.*, 2021).

As atitudes de descrença e reatividade dos profissionais são componentes importantes da cultura organizacional, o que dificulta a gestão por competências (Silva; Mello; Torres, 2013). Além disso, outro obstáculo para o gerenciamento de informações relacionadas ao mapeamento de competências e à identificação das necessidades de capacitação é a falta de ferramentas tecnológicas adequadas (Guimarães; Monteiro Júnior, 2022).

Outros desafios relevantes incluem o ambiente complexo em que a organização está inserida, a necessidade de mudança na cultura organizacional, estrutura organizacional inflexível e a dificuldade em

motivar os servidores a buscarem capacitação, especialmente devido à estabilidade garantida pela legislação vigente para seus cargos (Sousa; Barbosa, 2018; Silva *et al.*, 2021).

É relevante notar que os esforços para a implantação de um modelo mais estratégico na gestão de pessoas também ocorrem na área federal brasileira, como relatado numa pesquisa realizada na Escola Nacional de Administração Pública (Enap) sobre a implantação de Gestão por Competências em órgãos públicos federais (Pires *et al.*, 2005).

Segundo Montezano *et al.* (2019), a gestão por competências (GpC) na administração pública tem um papel significativo na promoção de governança eficaz. Vários fatores demonstram essa contribuição, como a determinação de habilidades essenciais por meio do diagnóstico de competências, garantindo que os servidores públicos estejam devidamente capacitados para desempenhar suas funções de forma eficaz. Além disso, a GpC também melhora o desempenho tanto organizacional quanto individual, resultando em uma governança mais eficiente ao adotar uma gestão de pessoas mais estruturada. Para que a adoção e a implementação sejam bem-sucedidas, o apoio organizacional é necessário para otimizar as práticas de gestão de recursos humanos. Isso leva a uma boa governança, melhorando a prestação de serviços e o desenvolvimento dos servidores públicos.

Montezano e Petry (2020) destacam que o reconhecimento dos benefícios da gestão por competências incentiva as organizações públicas a implementá-las. Eles adaptaram as principais fases da Gestão por Competências para o contexto do setor público, desenvolvendo um quadro de referência detalhado que abrange diversas dimensões, desde a análise do contexto até a governança da Gestão de Pessoas com Base em Competências. A presente pesquisa se propõe a utilizar as etapas descritas por Montezano (2019) e Montezano e Petry (2020) como um referencial para avaliar o estágio atual da Gestão por Competências nas Secretarias de Governo do Distrito Federal, sendo este o ponto central do estudo.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) destaca a importância dessa abordagem para o contexto brasileiro, ressaltando seu potencial para alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais. Ao adotar a gestão por competências, as organizações públicas podem

identificar e desenvolver as habilidades necessárias em seus servidores, promovendo a eficiência, a transparência e a melhoria contínua nos serviços prestados à sociedade. Portanto, é imprescindível que a administração pública brasileira valorize e promova a implementação efetiva dessa abordagem, a fim de garantir uma gestão de pessoas mais eficaz e alinhada com as demandas do contexto contemporâneo (OCDE, 2010).

A gestão por competências surgiu como uma abordagem importante de alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com as diretrizes organizacionais. No Brasil, essa orientação foi oficializada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), determinando que os programas de capacitação fossem estruturados com base em conhecimentos, habilidades e atitudes (Camões; Menezes, 2017).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) foi atualizada por meio do Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020, que regulamenta as práticas de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundamental. Complementarmente, com a principal finalidade de promover desenvolvimento contínuo das competências dos servidores do poder executivo federal. O decreto também define o funcionamento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). O PDP deve alinhar as necessidades de desenvolvimento de pessoas com o planejamento estratégico da organização. A fim de melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos federais.

Camões (2019) destaca as limitações das atuais estratégias de gestão de pessoas na administração pública brasileira, destacando problemas como o recrutamento baseado em provas de conhecimento, carreiras curtas e falta de ascensão por mérito, entre outros. Apontando que o modelo atual de carreiras e remuneração pode gerar sentimento de injustiça, afetando o desempenho dos servidores. A autora propõe que os métodos convencionais de melhoria salarial podem ser menos eficazes que investir em liderança e desenvolvimento de competências individuais.

O setor público brasileiro tem se movido para implementar a gestão por competências, integrando capacidades individuais e institucionais às estratégias organizacionais. Esta abordagem facilita a

gestão de carreiras de forma mais dinâmica, melhorando modelos de carreira baseados em cargos por um sistema focado no desenvolvimento e valorização das competências profissionais, alinhando as ações dos servidores às necessidades estratégicas do governo e da sociedade (Silva; Bispo; Ayres, 2019).

No Distrito Federal, a implantação dessa abordagem foi delineada pela Portaria nº 39, de 29 de março de 2011, que estabeleceu o sistema Portal de Competências na Secretaria de Estado de Fazenda, mais tarde renomeada Secretaria de Economia. Apesar da promulgação da normativa, sua implantação efetiva ocorreu quase uma década após sua criação.

Adicionalmente, o Governo do Distrito Federal instituiu, por meio do Decreto nº 39468, de 21 de novembro de 2018, que regulamenta a Política de Capacitação e Desenvolvimento para os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, definindo competência como o desempenho expresso pela pessoa no ambiente de trabalho em termos de comportamento, entregas e realizações, resultantes da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes, e destacando a gestão de competências como orientada ao desenvolvimento contínuo, visando ao alcance dos resultados estratégicos.

Partindo desses marcos regulatórios, o presente estudo tem como base a experiência da implantação de um projeto piloto de Mapeamento de Competências e Construção de Trilhas de Aprendizagem realizado na Subsecretaria de Receita da Secretaria de Economia do Distrito Federal nos anos de 2020 e 2021. Esse projeto-piloto, conduzido com o apoio de consultoria externa, envolveu a participação de 10 servidores efetivos da área de Gestão de Pessoas da Secretaria de Economia, bem como uma equipe de consultores contratados. Durante suas duas fases, foram realizadas operações assistidas pela consultoria, incluindo o mapeamento das competências técnicas, a aplicação de questionários para avaliação de lacunas e a criação de trilhas de aprendizagem (Elogroup, 2020, 2021). Apesar de sua importância inovadora, esse projeto piloto ficou muito focado na capacitação baseada em competências. Essa abordagem, embora significativa, limitou a aplicação do projeto às práticas e métodos relacionados a capacitação dos servidores, sem explorar outras dimensões da gestão por competências.

Cavalcante e Lira (2021) destacam que as instituições públicas enfrentam grandes dificuldades ao tentar mudar seus modelos tradicionais de gestão de pessoas para um sistema baseado em gestão por competências. Há uma disparidade entre o que é prescrito na legislação e a prática observada no ambiente profissional. Esta discrepância indica que a implantação não está acompanhando as diretrizes legais e que ainda há uma necessidade de esforços consideráveis para alinhar mais adequadamente a realidade operacional com o conceito de competências.

Nesse sentido vale destacar uma correlação entre a Nova Gestão Pública e Gestão por Competências, na qual se configura como uma extensão das práticas adaptadas às demandas da governança moderna. A gestão pública atual requer capacidades interdisciplinares, e a Gestão por Competências é uma ferramenta de gestão que favorece o desenvolvimento contínuo das habilidades dos servidores públicos, garantindo uma atuação eficaz e de qualidade, essencial para uma administração pública eficiente e comprometida com as políticas públicas. Além disso, a liderança na administração pública contemporânea envolve componentes interativos e responsivos, e a Gestão por Competências complementa essa visão promovendo o desenvolvimento de líderes competentes para atuar em ambientes governamentais complexos e dinâmicos. Assim, a Gestão por Competências reforça e aprimora os princípios da nova governança pública, contribuindo para uma administração pública comprometida com a cidadania (Cavalcante, 2017; Brandão; Bahry, 2022).

A identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é essencial para a implementação eficaz da Gestão por Competências no setor público. A implementação bem-sucedida depende de elementos como planejamento estratégico, treinamento e desenvolvimento, gerenciamento de desempenho e capacitação, como também de motivação dos servidores. Além disso, identificar e superar obstáculos na implementação é fundamental para a sustentabilidade do projeto. A gestão de recursos humanos no setor público, particularmente a gestão por competências, exige que os gestores considerem os FCS como liderança, cultura organizacional, gerenciamento da mudança e adoção de tecnologia. Esses profissionais devem ter habilidades estratégicas, de comunicação, interpessoais, além de criativos para alinhar as políticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos organizacionais para promover um serviço público mais transparente, eficiente e responsável (Vandy, 2023).

A compreensão dos FCS desempenha um papel importante no planejamento estratégico e no sucesso organizacional, auxiliando na identificação e análise dos fatores capazes de influenciar os resultados dos projetos. Fazendo um paralelo, a Gestão por Competências como um projeto no setor público necessita de FCS bem definido para uma implantação bem-sucedida. Em resumo, a pesquisa investigará a implantação da gestão por competência no Governo do Distrito Federal quanto aos desafios enfrentados e as políticas e iniciativas destinadas a promover sua adoção e efetividade, com base em experiências práticas como por exemplo o projeto piloto mencionado.

Spiller (2015) enfatiza que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são essenciais para projetos governamentais porque abordam questões como tomada de decisão política, incerteza financeira e mudanças de gestão. Os FCS são condições essenciais para a eficácia e eficiência das ações e são necessários para o alcance dos objetivos e missões definidas. Levar em consideração os FCS é essencial para avaliar a capacidade de resposta da organização às condições ambientais, incluindo potenciais eventos destrutivos. O planejamento estratégico e o sucesso de uma organização dependem de uma compreensão do FCS, que ajuda a identificar e analisar os elementos que podem afetar os resultados dos projetos. Analogamente, para projetos no setor público, a Gestão por Competências exige que o FCS seja definido para sua implementação bem-sucedida. Por fim, o estudo investigou a implantação da gestão por competência no Governo do Distrito Federal, especialmente quanto aos desafios enfrentados, as políticas e iniciativas adotadas a promover sua adoção e efetividade, com base na experiência prática do projeto piloto mencionado.

1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Nesse contexto, tornou-se necessário conduzir uma investigação para avaliar se a adoção da GpC é uma prática difundida entre as Secretarias de Governo do Distrito Federal. Além disso, foi fundamental realizar uma análise das perspectivas associadas a essas iniciativas. O estudo englobou as 24 Secretarias de Estado de Governo do Distrito Federal, juntamente com dois órgãos especializados da Administração Direta: a Procuradoria-Geral do Distrito Federal e a Controladoria-Geral do Distrito Federal, conforme estabelecido pelo Decreto nº 39610 de 1º de janeiro de 2019, totalizando um conjunto de 26 órgãos. Essa investigação abrangeu uma análise das práticas e perspectivas

relacionadas à implantação do modelo nos órgãos mencionados anteriormente.

Com isso, teve-se a seguinte pergunta de pesquisa: Em que fase se encontra o processo de implantação da Gestão por Competências nas Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal?

1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1. GERAL

Analisar a implantação da gestão por competências nas Secretarias do Governo do Distrito Federal.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- 1. Descrever o contexto organizacional no qual foi ou não implantado a GpC nas Secretarias do GDF (ex: equipe, conhecimento sobre o tema, contribuições da GpC).**
- 2. Identificar os motivadores, facilitadores e dificultadores quanto à implantação da gestão por competências nas Secretarias do GDF.**
- 3. Identificar as etapas da gestão por competências adotadas nas Secretarias do GDF.**
- 4. Identificar fatores críticos de sucesso para continuidade da implantação da gestão por competências nas Secretarias do GDF onde já foi implantada em algum nível.**

1.4. JUSTIFICATIVA

Almeida *et al.* (2015) enfatizam a importância das organizações contemporâneas em identificar e aprimorar constantemente as fontes de valor disponíveis em seu ambiente corporativo, mobilizando-as para atingir seus objetivos estratégicos. Destaca-se a gestão por competências como uma ferramenta metodológica para enfrentar a crescente complexidade das sociedades do século 21, que vem sendo adotada para impulsionar melhorias no desempenho organizacional. A experiência de países membros da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) oferece importantes lições para a implantação de modelos de gestão baseados em competências no contexto do setor público brasileiro (Capuano, 2015).

O Conselho Federal de Política Fazendária (CONFAZ), em colaboração com a Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda e com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) através do Programa de Apoio à Gestão Fiscal nos Estados (PROFISCO I), desenvolveu um conjunto de análises, diretrizes e recomendações para melhorar a gestão fiscal nos estados, com ênfase na gestão de pessoas, categorizada como "Gestão Fazendária". Essas orientações destacam a importância das estratégias de recursos humanos para enfrentar os desafios presentes e futuros das administrações fazendárias (CONFAZ, 2014).

A gestão por competências tem sido adotada como parte dessas estratégias, especialmente pelos países membros da OCDE. No entanto, há uma disparidade no nível de maturidade na gestão de pessoas entre as administrações fazendárias, conforme revelado por uma pesquisa sobre a maturidade da governança nessas secretarias (CONFAZ, 2014). O Tribunal de Contas da União (TCU) também aponta a ineficiência do índice de governança na área de gestão de pessoas, recomendando uma abordagem mais estratégica e orientada por competências (TCU, 2013).

Osório (2016) destaca a importância de aprofundar o tema da gestão por competências para sua implantação efetiva nas organizações públicas, visando melhorar o serviço à população. A autora sugere que pesquisas subsequentes sobre gestão por competências no setor público deveriam focar nas relações entre as dificuldades identificadas e os tipos específicos de organizações públicas.

Kreisig *et al.* (2018) ressaltam que, na gestão pública, há uma priorização de estratégias e processos em detrimento de políticas que promovam a participação das pessoas, destacando a importância do engajamento individual na implantação de modelos de Gestão por Competências. Eles enfatizam que a atitude dos profissionais é fundamental nesse processo, no entanto, superar os desafios na implantação da GpC no setor público é um processo complexo por causa dos requisitos envolvidos. Os autores argumentam que a adoção desse modelo de gestão requer uma abordagem multifacetada centrada nas pessoas, bem como a criação de uma cultura organizacional favorável. Mesmo sem essa preparação, a experiência com a GpC pode iniciar uma mudança cultural necessária em cada órgão público. Além disso, destacam que há poucos estudos empíricos

sobre gestão por competências na administração pública, indicando que mais pesquisas devem ser realizadas para melhorar a gestão governamental.

A administração pública desempenha um papel importante na prestação de serviços à população no esforço para promover o bem comum. Para garantir a eficiência dos serviços e superar problemas como a escassez de servidores e a falta de qualificação desses, é necessária uma contínua modernização nas organizações. Nesse contexto, a gestão de pessoas é um componente essencial da administração pública, desempenhando um papel fundamental na orientação dos servidores de acordo com suas habilidades, o que leva ao crescimento profissional e ajuda a atingir os objetivos organizacionais. A melhoria dos serviços públicos depende da valorização das competências por meio de indicadores de desempenho e de um ambiente de trabalho motivador. Acredita-se que a gestão de pessoas é fundamental para promover a transformação e a melhoria contínua da administração pública, promovendo assim, eficiência e eficácia dos serviços prestados à população (Vargas *et al.*, 2021; Bergue, 2019).

Castro *et al.* (2020) ressaltam a persistência do interesse da comunidade acadêmica na efetiva aplicação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), com destaque para a gestão de competências. Este interesse evidencia a necessidade de estudos qualitativos mais detalhados, que não apenas identifiquem os fatores que interferem, mas também sugiram medidas para facilitar o processo de implantação.

Com base nos resultados do estudo de Montezano *et al.* (2019), é aconselhável que pesquisas futuras sobre a gestão por competências na administração pública tomem em consideração os seguintes elementos: a identificação de resultados mensuráveis da implantação da gestão por competências nas organizações públicas; a ampliação das pesquisas sobre o tema em diferentes esferas de governo, abrangendo os níveis federal, estadual e municipal e a realização de estudos que identifiquem e descrevam experiências de boas práticas na implantação da gestão por competências na administração pública, visando compartilhar conhecimento e contribuir para outras organizações. Essas recomendações destacam a importância do presente estudo e indicam caminhos para avanços futuros na área.

Montezano e Petry (2020) apresentam um plano abrangente para pesquisas futuras, com o objetivo de melhorar a compreensão e o desenvolvimento da gestão por competências na administração pública. Esta agenda engloba a realização de estudos quantitativos, os quais seriam fundamentais para fornecer uma visão mais detalhada do panorama das organizações públicas. Tais pesquisas poderiam examinar em profundidade a extensão da adoção das etapas dos modelos de gestão por competências por essas organizações, além de investigar os principais motivadores que impulsionam sua implementação. Esse enfoque quantitativo permitiria uma análise mais sistemática e baseada em dados, fornecendo *insights* para direcionar políticas e práticas de gestão por competências.

Já Silva, Bispo e Pereira (2021) destacam que o desenvolvimento gerencial é essencial para a implantação eficaz da gestão de pessoas por competências, dada a responsabilidade dos gestores na formulação e execução de estratégias e no gerenciamento de processos. A institucionalização de ações para o desenvolvimento de competências gerenciais deve ser uma prioridade não apenas para o governo, mas para todos os dirigentes em todos os níveis do serviço público. Destacando a importância das organizações promoverem a qualificação de seus gestores por meio de programas de formação em gestão pública por competências, especialmente diante dos desafios causados pela prevalência de relações políticas sobre a meritocracia e a competência em muitas organizações públicas. Além disso, destaca a necessidade de estudos acadêmicos sobre o desenvolvimento de competências gerenciais na gestão pública para profissionalizar esta área. A institucionalização de ações para o desenvolvimento de competências gerenciais deve ser uma prioridade não apenas para o governo, mas para todos os dirigentes em todos os níveis do serviço público.

A gestão por competência gera robustez do setor público, assegurando que os servidores possuam habilidades técnicas e metodológicas necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Estudos demonstram que as competências técnicas são importantes para o desempenho dos servidores público, alinhadas às competências de gestão administrativas. Essa abordagem destaca a relevância de competências como solução de problemas, tomada de decisões e competência comunicativa, fundamentais para a condução eficiente em ambientes desafiadores característicos do setor público e para oferecer serviços de qualidade à comunidade. Ao adotar a gestão por

competências, as organizações governamentais podem aprimorar sua eficiência, desempenho e qualidade na prestação de serviços. Além disso, promove habilidades sociais e participativas entre os servidores, incentivando um engajamento efetivo com colegas e partes interessadas, o que contribui para a confiabilidade da instituição e reforça a resiliência do setor público (Vásquez *et al.*, 2021).

Tamada e Cunha (2022) destacam no seu estudo que, embora existam algumas práticas voltadas para a aplicação da gestão por competências nas organizações, ainda há um longo caminho a percorrer, principalmente no setor público. Apesar de algumas práticas estarem em vigor, a gestão por competências ainda não se consolidou como uma ferramenta gerencial capaz de causar transformações significativas na gestão pública. Os autores sugerem áreas de pesquisa futura, como o impacto das políticas de gestão por competências no valor das organizações, métodos para diagnóstico e desenvolvimento de competências, e a relação entre estratégias organizacionais e desenvolvimento de competências. Essas áreas são consideradas cruciais, especialmente à medida que a gestão de pessoas se movimenta de uma posição operacional para uma posição estratégica nas organizações públicas.

Sena *et al.* (2022) realizaram uma investigação empírica sobre gestão por competências no contexto dos tribunais de justiça eleitoral brasileiros, delineando cinco práticas principais: a seleção de servidores públicos, a formulação de planos de treinamento, o estabelecimento de estruturas de remuneração, a nomeação para cargos comissionados e a gestão de trajetórias de carreira. A pesquisa ressaltou a importância de se adotar a GpC em organizações públicas e a necessidade de mais investigações acadêmicas com o objetivo de melhorar a gestão de pessoas no âmbito da justiça eleitoral. Apesar das iniciativas em andamento para construir uma legislação robusta que apoie a implantação do GpC, sua adoção continua marcada por inconsistência e fragmentação. Os autores defenderam a modificação das carreiras judiciais para se adequar a uma gestão de pessoas baseadas em competências alinhada as estratégias organizacionais, observando que as metodologias de recrutamento existentes tendem a enfatizar o conhecimento em detrimento das competências e que os programas de treinamento atendem inadequadamente aos requisitos dos servidores. O estudo acentuou a importância crítica de incorporar o GpC nas políticas de gestão de pessoas para promover a profissionalização do serviço público e melhorar a qualidade dos

serviços prestados à sociedade, sugerindo uma agenda de pesquisa para intensificar o discurso em torno desse tema no setor público.

Conforme observado por Montezano e Paiva (2023), a literatura acadêmica ressalta a importância de aprofundar as pesquisas sobre gestão de competências, considerando as particularidades inerentes a cada contexto organizacional, ambiente de trabalho e indivíduo. Isso ressalta a relevância de compreender as motivações subjacentes a cada experiência, visando estimular tanto o desenvolvimento pessoal quanto o organizacional. À medida que o conhecimento nesse campo avança, os desafios e oportunidades enfrentados na gestão se tornam mais intrincados, demandando uma análise cuidadosa das especificidades de cada cenário e envolvendo uma gama diversificada de atores, incluindo funcionários, gestores, organizações, acadêmicos e pesquisadores.

Bispo, Ubeda e Montezano (2023) compilam uma série de estudos sobre competências e aprendizagem nas organizações, destacando reflexões e pesquisas fundamentais nesse campo. As autoras ressaltam a crescente importância desses temas na pesquisa acadêmica e no desenvolvimento profissional, enfatizando a necessidade de promover debates relevantes e difundir estudos realizados pelas instituições brasileiras, mais especificamente sobre adoção da gestão por competências em diferentes tipos de organizações.

Montezano e França (2024) destacam a necessidade de continuar as pesquisas quantitativas que avaliem a percepção das dificuldades, facilidades e benefícios, como também os motivos que impulsionam ou impedem a implementação da gestão por competências no setor público. Considerando a relevância do tema, as autoras recomendam a ampliação dos estudos sobre a adoção e a evolução da gestão por competências em organizações públicas de diversas esferas de governo. Elas destacam a importância de identificar variáveis que influenciem a adoção do modelo e os resultados obtidos, utilizando uma abordagem que combine dados qualitativos e quantitativos.

Nesse contexto, o presente estudo estabeleceu sua importância ao investigar a evolução do modelo de gestão por competências como política pública nas Secretarias de Governo do Distrito Federal. Apesar dos esforços iniciais, a consolidação total desse modelo parece estar incompleta, indicando possíveis deficiências na administração pública.

No entanto, algumas secretarias investigadas conseguiram desenvolver minimamente essa ferramenta de gestão, embora tenham enfrentado desafios para manter o modelo de GpC ao longo do tempo.

A investigação sobre a adoção do modelo de Gestão por Competências na Administração Pública do Distrito Federal ganhou importância ao avaliar o grau de implantação desse modelo, particularmente do ponto de vista das equipes encarregadas de sua implantação, especialmente na área da gestão de pessoas. Além disso, a investigação buscou verificar se a presença de dificultadores durante a implantação, como uma cultura organizacional resistente às mudanças, desafios técnicos, restrições nos recursos financeiros e humanos disponíveis, bem como o patrocínio da alta gestão, constituíam obstáculos persistentes que dificultavam os esforços de implantação e dificultaram a sustentabilidade do modelo.

Este estudo evidencia a importância da gestão por competências (GpC) como uma estratégia indispensável para modernizar a gestão de pessoas no setor público, garantindo maior alinhamento estratégico e eficiência organizacional. Para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos gerais e específicos, adotou-se uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. Foram aplicados questionários eletrônicos em 26 secretarias do Governo do Distrito Federal (GDF) e realizadas entrevistas semiestruturadas em quatro órgãos que já haviam iniciado, em algum grau, a implantação da GpC. A análise dos dados foi conduzida utilizando técnicas de análise de conteúdo e estatísticas descritivas e inferenciais para comparar grupos. Os resultados apontaram que esse modelo de gestão encontra-se em estágio inicial de implantação, com avanços pontuais, como no diagnóstico de competências, mas também com desafios persistentes, como a resistência cultural e a insuficiência de suporte organizacional. A pesquisa revelou que o patrocínio da alta gestão é um fator crítico de sucesso para a consolidação desse modelo. Como agenda futura, sugere-se ampliar estudos que explorem boas práticas em diferentes esferas de governo e examinar como variáveis organizacionais influenciam a efetividade da GpC, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficientes na gestão de pessoas.



?

2

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi organizado em quatro seções, cada uma abordando aspectos fundamentais relacionados ao tema. Para obter uma melhor compreensão, foi essencial começar com uma análise do conceito de competências, explorando suas origens e evolução ao longo do tempo. Em seguida, algumas teorias da gestão por competências no contexto organizacional, destacando sua aplicação inicial e o desenvolvimento do entendimento desse conceito nas organizações. Além disso, foi discutido como a gestão por competências é aplicada na administração pública, destacando suas particularidades e desafios nesse contexto específico. Por último, foram apresentadas de forma sucinta algumas considerações sobre os Fatores Críticos de Sucesso que influenciam no sucesso na implantação de projetos em qualquer ambiente organizacional, especialmente no setor público.

2.1. CONCEITO DE COMPETÊNCIA

O conceito de competência, cujas raízes remontam à Idade Média e sua utilização na linguagem jurídica, originalmente se referia à capacidade de um indivíduo ou instituição julgar questões jurídicas. Foi somente com o surgimento da Revolução Industrial que a terminologia garantiu seu papel nas teorias organizacionais. Ao longo do tempo, a noção de competência evoluiu, abrangendo não apenas a autoridade legal, mas também o reconhecimento social da capacidade de um indivíduo se manifestar sobre um assunto específico. Posteriormente, expandiu-se para englobar a descrição de uma pessoa com habilidades específicas para realizar um trabalho determinado (Brandão; Guimarães, 2001; Carbone *et al.*, 2006).

Na concepção de Brandão e Guimarães (2001), os autores compreendem competência como um conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, necessário para alcançar um determinado propósito. Essas três dimensões estão interligadas, pois o domínio de uma habilidade pressupõe o conhecimento de princípios e técnicas. Igualmente um determinado comportamento do indivíduo no trabalho muitas vezes exige muito mais que conhecimento técnico, mas

também habilidade e atitudes específicas. Essa abordagem tem sido amplamente aceita tanto no ambiente organizacional como no meio acadêmico, pois reconhece a importância da integração de diversos aspectos relacionados ao trabalho. Ela enfatiza que as competências vão além do conhecimento técnico, englobando também habilidades práticas e comportamentais.

Carbone *et al.* (2006) entendem competência como um somatório do conjunto de conhecimento, habilidade e atitude para exercer uma atividade, mas também como o desempenho do indivíduo aplicando seu conhecimento, sua habilidade e sua atitude numa organização específica. "... competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações" (Carbone *et al.*, 2006, p.43).

O modelo CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitudes, descrito por Leme (2014), oferece uma estrutura conceitual valiosa para compreender as diversas dimensões que compõem uma competência. Segundo essa abordagem, o Conhecimento representa a acumulação de informações e entendimentos adquiridos ao longo da vida, tanto por meio de estudos formais quanto de experiências práticas, abarcando o conhecimento teórico e conceitual sobre determinado assunto. Por sua vez, a Habilidade refere-se à capacidade prática de aplicar esse conhecimento de forma eficiente e eficaz. Por fim, a Atitude constitui o componente comportamental, englobando valores, crenças, motivações e disposições pessoais que influenciam a forma como o indivíduo utiliza suas habilidades e conhecimentos de maneira efetiva.

O conceito de competência, originário do verbo latino "competir", se refere a uma busca coletiva por conhecimento, fundamental na gestão pública e de carreiras. Abrange habilidades, conhecimentos, comportamentos e experiências, essenciais para um desempenho eficaz em diversos contextos profissionais. A competência não se restringe ao simples acúmulo de conhecimento, mas à habilidade de aplicá-lo terá efeito em diversas situações. Ao longo do tempo, o estudo de competências evoluiu de métodos prescritivos para uma abordagem mais holística e multinível, que considera aspectos individuais, coletivos e organizacionais (Silva; Bispo; Ayres, 2019).

Salman, Ganie e Sallen (2020) ampliam essa perspectiva ao considerarem a competência como abrangendo várias dimensões e aspectos. A competência é associada à capacidade de uma equipe transmitir esforços e informações compartilhadas para melhorar o desempenho coletivo, à competência de liderança, que engloba diferentes dimensões como conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos necessários para líderes atuarem eficazmente, e à competência de mudança, definida como a capacidade de indivíduos e organizações lidarem eficazmente com mudanças internas e externas. Essas definições refletem uma abordagem holística que considera tanto aspectos individuais quanto organizacionais, visíveis e invisíveis, da competência. Portanto, embora haja nuances distintas nas abordagens, todas concordam que as três dimensões - conhecimento, habilidade e atitude (CHA) - são componentes essenciais da competência.

Paiva e Montezano (2023) propõem definições de competências em três níveis de análise destinadas a orientar profissionais e pesquisadores no campo da gestão de pessoas. Esses níveis compreendem a competência individual, que se refere aos comportamentos específicos dos indivíduos no ambiente de trabalho, resultando em um desempenho superior por meio da mobilização de diversos componentes cognitivos, funcionais, comportamentais, éticos e políticos. A competência coletiva, por sua vez, diz respeito à interação sinérgica entre os membros de uma equipe, contribuindo para alcançar resultados superiores no contexto laboral, com cada membro desempenhando um papel específico em prol do todo. Por fim, a competência organizacional engloba a mobilização de uma variedade de recursos, como capital físico, tecnológico, humano e organizacional, para produzir bens e serviços alinhados aos objetivos estratégicos da instituição.

Carbone *et al.* (2009) enfatizam que as habilidades e as competências individuais se tornam evidentes durante as atividades profissionais, atuando como uma ponte entre as características pessoais de cada indivíduo e os objetivos estratégicos da organização. Essas habilidades não apenas contribuem para o progresso da organização, agregando valor tanto econômico quanto social, mas também refletem o reconhecimento social das competências individuais.

A abordagem da EloGroup sobre competências, a qual foi utilizada no projeto piloto desenvolvido na Secretaria de Economia no GDF, envolve uma visão do desempenho individual no ambiente de trabalho, que se manifesta por meio do comportamento, das entregas e das realizações derivadas da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa perspectiva ampliada considera não apenas as habilidades técnicas, mas também aspectos comportamentais e atitudinais que influenciam o sucesso profissional (EloGroup, 2020, 2021). Vale destacar que apesar de sua relevância inovadora, o projeto piloto concentrou-se predominantemente na capacitação baseada em competências, limitando sua aplicação a esse aspecto específico do desenvolvimento profissional.

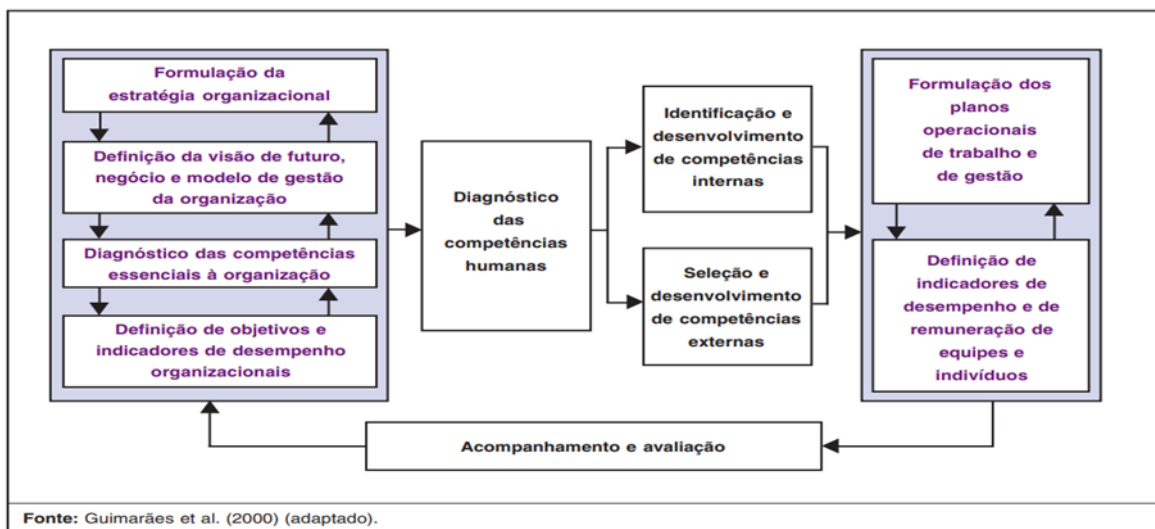
A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (2019) estabelece uma distinção entre Competências Institucionais e Competências Individuais. As Competências Institucionais se referem às capacidades e características da instituição que a tornam eficaz, permitindo que ela atinja seus objetivos e gere benefícios reconhecidos pela sociedade e usuários dos serviços oferecidos. Essas competências são embasadas no Mapa Estratégico e na Cadeia de Valor da instituição. Por outro lado, as Competências Individuais são os comportamentos específicos que podem ser observados e mensurados, refletindo as expectativas da instituição em relação ao desempenho de seus servidores. Essas competências individuais são orientadas para contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos e das Competências Institucionais.

Para a ENAP (2019), as competências individuais representam as expectativas da instituição em relação ao desempenho dos servidores, visando a mobilização e integração dessas competências para o desenvolvimento das competências institucionais. Estabeleceram-se as seguintes categorias de competências individuais: Competências Transversais ou Fundamentais, que abrangem comportamentos desejados em todas as funções, independentemente da área de atuação; Competências Gerenciais, que descrevem os comportamentos desejados para funções de gestão; Competências Específicas, que refletem os comportamentos esperados dos funcionários em relação aos processos de trabalho específicos em que estão envolvidos, agrupados de acordo com os Macroprocessos da Cadeia de Valor e Competências Administrativas, que descrevem os comportamentos esperados nas atividades administrativas gerais e de assessoria, não vinculadas a um processo de trabalho específico.

2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUAS ETAPAS

Guimarães *et al.* (2001) propôs o conceito de "gestão de desempenho baseada em competências", destacando a interconexão e dependência mútua entre competência e desempenho. Ele sugeriu a integração das fases de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho em um modelo único. Isso requer a identificação das competências essenciais da organização, abrangendo desde a dimensão global da organização até o nível individual, conforme ilustrado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Processo de gestão de desempenho baseada nas competências

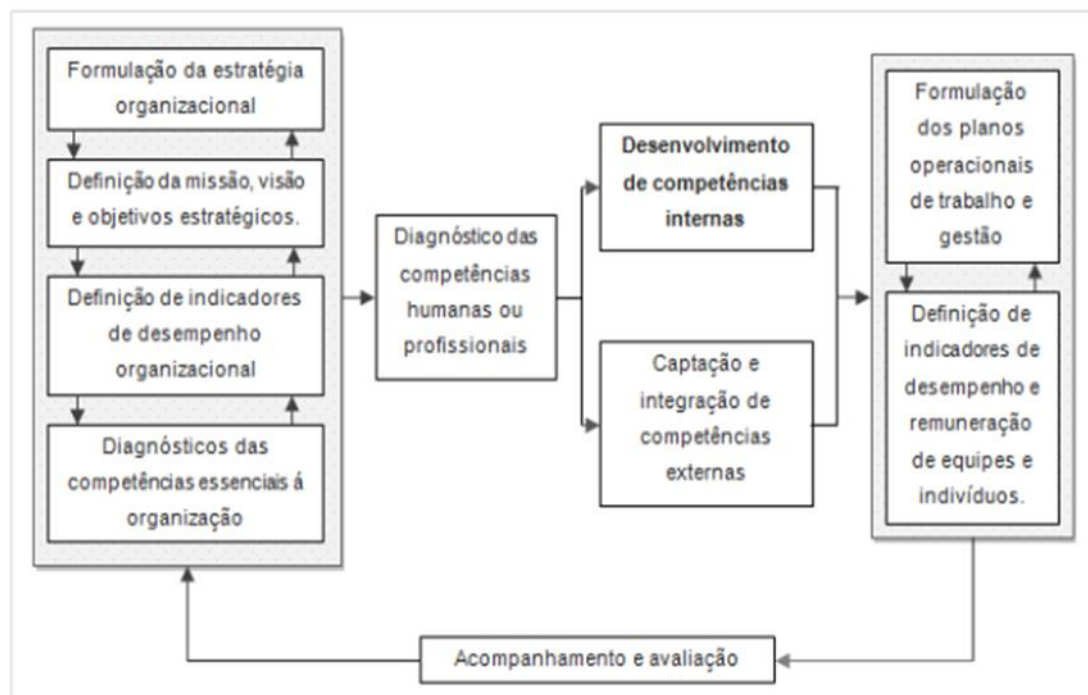


Fonte: Guimarães et al., adaptado (2000).

A Gestão por Competências, conforme destacado por Dutra (2004), agrega valor tanto às organizações quanto aos indivíduos que operam dentro delas. Isso é alcançado por meio do reconhecimento, capacitação e aprimoramento contínuo dos conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor também argumenta que as competências, tanto em nível organizacional quanto individual, estão intrinsecamente conectadas e exercem influência mútua. Ele enfatiza a necessidade de a gestão por competências identificar quais competências desempenham um papel preponderante nos resultados organizacionais, a fim de canalizar esforços para seu desenvolvimento. Nesse contexto, a gestão de competências se apresenta como um modelo que visa orientar a progressão das habilidades individuais e de equipe, alinhando-se com os objetivos da organização e visando a alcançar um desempenho satisfatório.

Carbone *et al.* (2009) delineiam que a gestão por competências visa alinhar os esforços de forma a integrar as competências individuais dos colaboradores às competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização. O processo proposto pelos autores envolve várias etapas, conforme ilustrado na Figura 2. Essas etapas incluem a formulação da estratégia organizacional, o estabelecimento da missão, visão e objetivos estratégicos, a definição de indicadores de desempenho, o diagnóstico das competências humanas disponíveis, o desenvolvimento das competências internas, a aquisição e integração de competências externas, a formulação de planos operacionais, a definição de indicadores de desempenho, a remuneração de equipes e indivíduos, além do acompanhamento e avaliação do processo. Esse modelo tem como objetivo garantir que as competências individuais e organizacionais estejam alinhadas e contribuam para o sucesso da organização em alcançar seus objetivos estratégicos.

Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências



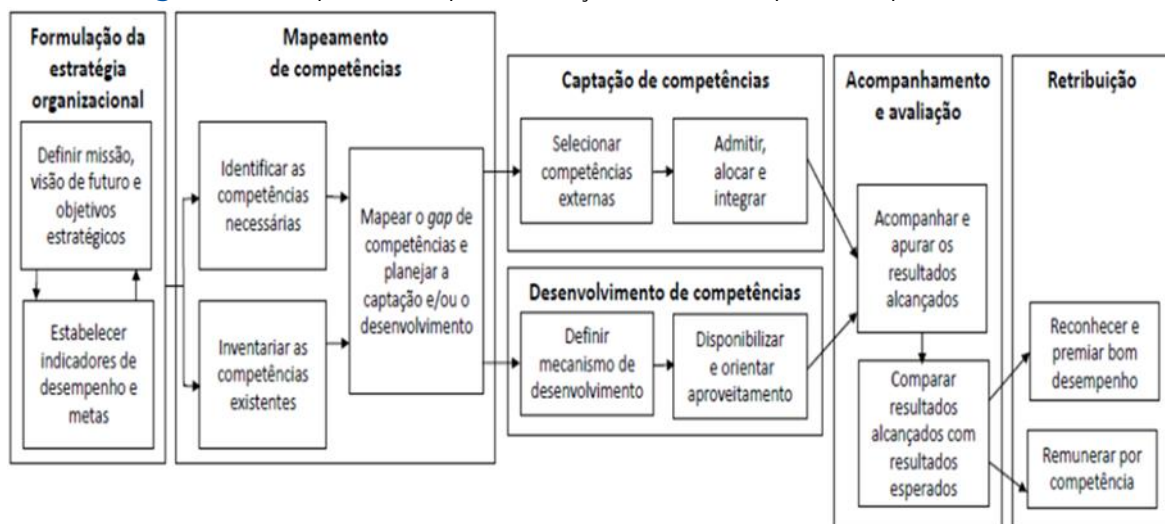
Fonte: Carbone *et al.* (2009)

A gestão de pessoas baseada em competências é uma abordagem que envolve a administração de todos os processos relacionados à gestão de recursos humanos, como recrutamento, desenvolvimento, progressão na carreira, avaliação de desempenho e remuneração, levando em consideração tanto as competências

individuais quanto as organizacionais. O objetivo é alcançar os objetivos da organização por meio dessa integração (Giudice, 2012).

O modelo concebido por Brandão e Bahry (2005, 2022), como ilustrado na Figura 3, propõe uma sequência de seis fases integrantes do modelo de gestão de competências, são elas: formulação da estratégia organizacional, diagnóstico das competências, capacitação das competências, desenvolvimento das competências, monitoramento e avaliação, e, por último, retribuição. Estas fases podem ser correlacionadas com os subsistemas que compõem a administração de recursos humanos. Este modelo tem por propósito gerir a discrepância entre as competências requeridas para atingir as metas da organização, baseando-se na premissa de que a maestria de determinados recursos é essencial para o desempenho superior tanto de indivíduos quanto das organizações.

Figura 3 – Etapas de Implementação da Gestão por Competências



Fonte: Brandão; Bahry (2005)

Apesar de apresentarem estruturas distintas, esses modelos, apresentados por Brandão e Bahry (2005, 2022), Carbone *et al.* (2009) e por Guimarães *et al.* (2001), possuem semelhanças cruciais, como a necessidade de alinhamento com o Planejamento Estratégico da Organização, a identificação tanto das competências organizacionais quanto dos indivíduos, a realização de avaliações para identificar lacunas, o investimento em capacitação e desenvolvimento de competências, bem como a monitorização e avaliação contínua do programa. Essas etapas são fundamentais para a conclusão bem-sucedida de um ciclo completo de gestão por competências.

2.3. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Buscando entender como a gestão de competências vêm sendo introduzida no setor público brasileiro, é imperioso trazer alguns estudos voltado para a especificidade e complexidade desse setor, que é o foco do presente estudo.

Guimarães (2000) destaca uma mudança estrutural na gestão de pessoas, que visa transitar de uma abordagem burocrática para uma governança mais flexível e inovadora, alinhada às demandas do mundo contemporâneo. Ele ressalta a importância de as organizações públicas adotarem modelos mais empreendedores e adaptáveis para alcançar o sucesso. Essas transformações buscam não apenas aumentar a eficiência, mas também elevar a qualidade dos serviços públicos, demandando uma quebra dos modelos tradicionais de administração de recursos públicos e a adoção de uma nova cultura de gestão.

Algumas condicionantes são imprescindíveis para uma gestão por competências tenha êxito na administração pública, segundo Guimarães (2000): o órgão deve ter um planejamento estratégico bem estruturado, uma gestão mais descentraliza e flexível, um clima organizacional que promova e estimule inovações, políticas e diretrizes claras, lógicas, racional, alinhadas ao planejamento da organização.

Guimarães (2000) argumenta que a implementação efetiva da gestão por competência na administração pública enfrenta desafios significativos devido à falta de condições ideais nesse ambiente. Ele sugere que a viabilidade desse modelo requer uma profunda mudança na cultura organizacional do setor público. Enquanto a modernização tecnológica e os recursos financeiros são fundamentais para transformar os subsistemas organizacionais técnicos, a verdadeira mudança só ocorre quando os padrões comportamentais e sociais são alterados, destacando assim a natureza cultural do processo de mudança.

De acordo com Maia, Moraes e Freitas (2011), é de suma importância a gestão de pessoas está alinhada a estratégia organizacional para dar efetividade a projetos da área. Esse alinhamento requer que a organização promova entre seus colaboradores a compreensão tanto do papel individual quanto do coletivo dentro da organização. No entanto, diversos desafios emergem

nesse processo, como as frequentes reorganizações administrativas e as mudanças nos papéis de trabalho, que tornam as descrições de cargos rapidamente obsoletas. Além disso, a rápida evolução tecnológica e a crescente demanda por especialização profissional também se mostram como obstáculos significativos para essa integração e alinhamento.

Esses autores também chamam atenção para a necessidade de implantação de uma gestão por competências como uma solução inteligente para integrar os processos de trabalho e o desenvolvimento individual e coletivo do capital humano da instituição, por meio de uma abordagem imparcial e equitativa de identificar, estimular e capacitar os servidores para alcançarem as estratégias organizacionais. Além de levar a gestão de pessoas a um nível mais estratégico, introduzindo ferramentas de avaliação das competências para uma alocação efetiva, gerando um aproveitamento eficaz do potencial dos recursos humanos existentes no órgão (Maia; Moraes; Freitas, 2011).

A gestão por competências tem sido adotada no setor público como forma de melhorar a gestão dos recursos humanos. A aplicação dessa ferramenta na administração pública busca modernizar as práticas da gestão de pessoas, alinhando-as com as demandas e desafios contemporâneos. Como foi descrito por Lira e Cavalcante (2021):

É imperioso destacar que a administração pública brasileira está sendo cada vez mais demandada a institucionalizar uma política de desenvolvimento continuado de servidores para direcionar as ações dos gestores públicos, sob a busca de um alinhamento entre as características individuais e as qualidades requeridas para o alcance dos objetivos institucionais (Lira; Cavalcante, 2021, p.56).

Os autores também apontam a importância irrefutável de modernizar a gestão de pessoas no âmbito da administração pública, mas que a cultura organizacional pode ser um entrave e que é necessário pensar um modelo que alcance as especificidades de cada órgão (Lira; Cavalcante, 2021).

A abordagem da Gestão por Competências proposta pela EloGroup no projeto piloto para a Secretaria de Economia no GDF estabelece que, para uma organização alcançar suas metas e entregas, é essencial que seus colaboradores possuam determinadas competências relevantes. Nesse sentido, o objetivo da gestão por

competências é identificar as lacunas de competência presentes na organização e corrigi-las por meio de programas de capacitação (EloGroup, 2020, 2021). Em um estudo recente sobre administração pública, Montezano e Petry (2020) delinearão as principais etapas para a implantação da Gestão por Competências, adaptadas para o contexto do setor público. Os resultados dessa pesquisa foram consolidados em um conjunto de 10 etapas, que englobam as seguintes dimensões:

- 1. Análise de contexto, que compreende a avaliação tanto do contexto organizacional como do contexto externo à organização.**
- 2. Diagnóstico de competências, que engloba a modelagem de competências, a definição de competências organizacionais, a identificação das competências individuais permitidas, a identificação dos fatores que influenciam a expressão dessas competências, a avaliação das competências e fatores já existentes, a identificação das lacunas de competências e fatores, e o dimensionamento da força de trabalho.**
- 3. Estratégias organizacionais para superar as lacunas, envolveram a priorização das lacunas a serem abordadas e a definição de estratégias para superá-las.**
- 4. Trajetórias profissionais e trilhas de aprendizagem, que incluem o estabelecimento de trajetórias de atuação possíveis e a definição de trilhas de aprendizagem correspondentes a essas trajetórias.**
- 5. Planejamento e implementação de melhorias no suporte organizacional.**
- 6. Captação de pessoal com base em competências, compreendendo a realização de concursos públicos, a seleção ou remoção de servidores, a seleção de cargos ou funções de gestão e a integração dos servidores ao trabalho.**
- 7. Desenvolvimento de competências, abrangendo a definição de ações de aprendizagem (plano de capacitação), o planejamento dessas ações e a realização e avaliação delas.**
- 8. Avaliação do desempenho com base em competências.**
- 9. Reconhecimento de competências, incluindo o reconhecimento e recompensa das competências (não apenas financeiras), bem como a promoção, progressão, função gratificada e gratificação por desempenho baseado**

em competências, juntamente com a remuneração por competências e a certificação delas.

10. Governança da gestão de pessoas com base em competências, que envolve o estabelecimento de políticas de gestão de pessoas com base em competências, bem como o acompanhamento e a avaliação dessas práticas.

O presente estudo consiste em utilizar as etapas delineadas por Montezano (2019) e Montezano e Petry (2020) para a avaliação do estágio atual da Gestão por Competências nas Secretarias de Governo do Distrito Federal, constituindo o foco central da pesquisa. Além disso, a pesquisa visa analisar os condicionantes que influenciam a adoção desse modelo de gestão nas referidas secretarias, conforme identificados no estudo referenciado.

2.3.1. MOTIVADORES, FACILITADORES E DIFICULTADORES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Landfeldt (2016) conduziu uma investigação sobre o desenvolvimento da política de Gestão por Competências em universidades, com o objetivo de identificar seus principais impulsionadores. Os resultados desse estudo revelaram uma variedade de elementos que motivaram a adoção dessa política, alinhando-se com as descobertas posteriores de Montezano e Petry (2020) e com um estudo recente de Montezano e França (2024), que avaliou a implantação da GpC nas Secretarias Estaduais e Distritais do Brasil. Entre os fatores motivadores em comum, destacam-se: atendimento dos interesses dos servidores, a conformidade com requisitos legais e normativos, a adoção de práticas recomendadas pela literatura e observadas em outras organizações, entre outros aspectos.

O Quadro 1 apresenta uma compilação desses fatores motivadores, elaborada pelos autores mencionados, fornecendo fatores que impulsionam e motivam as organizações a considerarem à adoção da Gestão por Competências. A compreensão desses impulsionadores orienta gestores e líderes a tomar decisões fundamentadas e estratégicas para a eficaz implantação desse modelo de gestão em seus respectivos ambientes organizacionais.

Quadro 1 – Motivadores da implantação da GpC

Referência	Motivadores
Landfeldt (2016)	Demanda Legal
	Reestruturação da Gestão de Pessoas
	Melhorias na Área da Capacitação
Montezano e Petry (2020)	Atendimento de interesses dos servidores
	Cumprimento legal e normativo
	Melhorias de gestão
	Referências da literatura e de outras organizações
	Visão estratégica e inovadora da organização
Montezano e França (2024)	Busca de melhorias na gestão de pessoas
	Atendimento de interesses dos servidores
	Cumprimento legal e normativo
	Incentivo de órgãos externos (Atender demanda do BID)

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

O estudo conduzido pela ENAP evidencia os desafios enfrentados na implementação da Gestão por Competências em órgãos públicos federais. A falta de continuidade emerge como um fator relevante para o insucesso observado em diversos órgãos. Gestores do governo federal apontaram questões como a escassez de ferramentas de Tecnologia da Informação, a predominância de uma cultura organizacional burocrática, lacunas na comunicação e a falta de respaldo por parte da alta administração. Essas dificuldades delineiam os obstáculos enfrentados na adoção de uma abordagem estratégica na gestão de recursos humanos. Destacam-se, entre todas as questões levantadas, aquelas apresentadas no Quadro 2 (Pires *et al.*, 2005).

De acordo com Guidice (2012), a administração pública tem encontrado obstáculos na implantação completa da gestão por competências, muitas vezes limitando-se a programas de capacitação destinados a corrigir deficiências identificadas em avaliações de competências. Conforme preconizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a gestão por competências deveria abranger uma gama mais ampla de processos relacionados à gestão de pessoas, incluindo avaliação de desempenho,

progressão na carreira, remuneração variável, seleção em concursos públicos e avaliação de programas de formação. A implantação eficaz desse modelo poderia resolver alguns dos principais problemas associados a esses aspectos, como a progressão na carreira baseada predominantemente no tempo de serviço, a falta de métodos para regulamentar a remuneração variável de alguns servidores, a necessidade de recrutar profissionais conforme demandas específicas, a seleção dos candidatos mais adequados considerando não apenas conhecimento, mas também habilidades e comportamento, e, por fim, a formação e avaliação dos servidores alinhadas aos objetivos organizacionais

Na pesquisa sobre competências no setor público realizada pela Universidade Federal de Pelotas, é evidente a prevalência da visão individualista entre os colaboradores, o que se configura como um dos principais desafios enfrentados. Nota-se uma falta de engajamento por parte desses colaboradores em relação às atividades e ações específicas do setor, especialmente entre aqueles que não ocupam cargos de liderança. Em muitos casos, os colaboradores analisados possuem qualificações superiores às exigidas para seus cargos e consideram sua permanência na organização como temporária, pois frequentemente buscam novos concursos públicos. Os colaboradores investem em formação, capacitação e qualificação para si próprios, visando aprimorar seu perfil profissional, esses esforços não são direcionados para o benefício para a equipe de colaboradores da própria organização (Silva; Mello; Torres, 2013).

Em um estudo investigativo, Silva e Mello (2013) trazem alguns relatos de desafios na implantação do modelo de gestão por competências, são eles: um bom planejamento estratégico que traga clareza e coerência organizacional, evitando ambiguidades. Esse planejamento é fundamental que tenha quatro funções-chaves para o sucesso da gestão por competências na organização, são eles: dar diretriz, concentrar esforços, clareza organizacional e coerência interna. Um segundo desafio é uma legislação robusta que trate da gestão por competências na administração pública federal. A cultura organizacional do setor público, também é um grande desafio, geralmente as mudanças acontecem lentamente, tornando uma tarefa complexa a transformação das organizações e exigindo um processo contínuo de aprendizagem. Outro desafio é acreditar que simples programas de capacitações e treinamentos levem ao desenvolvimento de competências dos servidores, essas capacitações aprimoram o

conhecimento, mas não desenvolvem as habilidades e atitudes que são mobilizadoras dos saberes e transformações.

Montezano e Silva (2019) descrevem algumas barreiras na implantação da gestão por competência, no âmbito da Justiça Eleitoral. Os dados do estudo foram obtidos por meio de uma pesquisa realizadas em alguns tribunais. Os achados apontam que a principal dificuldade é a falta de patrocínio da alta gestão, que se dá em função do desconhecimento das vantagens que essa ferramenta pode trazer para a organização. Em segundo lugar, aparece a resistência às mudanças dos servidores e a cultura organizacional.

Por outro lado, Montezano, Petry e Ramos (2019) descrevem tanto as dificuldades enfrentadas durante a implantação, quanto aquelas superadas ao longo dos anos de implementação da gestão por competências, no contexto da administração pública federal. Essas dificuldades foram agrupadas em seis categorias principais, conforme detalhado no Quadro 2.

Bhardwaj, Jain, Gupta e Pandey (2019) em seu estudo trouxeram alguns entraves para a efetiva implantação da Gestão de Pessoas por Competências (GpC). O estudo analisou o alinhamento estratégico dos modelos de GpC em organizações no Brasil, destacando a falta de personalização desses modelos e a ênfase nas competências gerenciais em detrimento das especificidades dos processos centrais. A falta de tempo, a disseminação de modelos prontos por consultorias e a institucionalização do GpC são apontadas como principais causas dessa padronização. Como meio para superar tais obstáculos, os autores preconizam a adoção de maior rigor conceitual, alocação de tempo adequada e esforços direcionados à personalização para fortalecer a relevância estratégica dos modelos de GpC. Apesar das críticas, esses modelos demonstram um potencial significativo para a integração de práticas de Recursos Humanos, promovendo uma abordagem mais estratégica.

Silva e Costa (2021) destacam que o êxito na implementação da Gestão por Competências requer uma abordagem que leve em consideração as características culturais de cada instituição, a conformidade com a legislação de pessoal e a maximização dos recursos disponíveis, como normas, programas e projetos relacionados à gestão e ao desenvolvimento de recursos humanos. Adicionalmente, a integração da GpC ao planejamento estratégico da organização é

fundamental, uma vez que as competências dos colaboradores podem desempenhar um papel crucial na captação e no gerenciamento de projetos e recursos. Entretanto, a implementação desse sistema apenas por imposição legal ou regulamentação externa, sem a compreensão e adesão adequada por parte dos gestores e colaboradores da área de gestão de pessoas, pode resultar em insucesso.

Araújo, Murce e Demo (2022) propõe um modelo que relaciona os fatores que impedem a adoção da Gestão por Competências no setor público em conjunto com as estratégias para superar essas dificuldades. A investigação qualitativa, que foi executada em seis órgãos públicos, revelou que elementos organizacionais e departamentais, incluindo resistência à mudança e inadequações no planejamento estratégico, constituem os principais obstáculos para a execução efetiva do GpC. Para superar essas dificuldades, as instituições implementaram iniciativas destinadas a aprimorar a dimensão estratégica da gestão de pessoas, formalizar o alinhamento estratégico e promover capacitação e treinamento. Apesar dos avanços identificados, a pesquisa ressaltou uma notável disparidade entre as propostas de políticas e sua execução prática, enfatizando assim a necessidade de um modelo integrado que incorpore aspectos estratégicos, políticos e instrumentais. Além disso, os autores pontuaram a escassez de pesquisas com foco em estratégias direcionadas para enfrentar esses desafios, destacando assim a necessidade crítica de levar em conta o meio institucional e organizacional na formulação de políticas de gestão de recursos humanos.

Quadro 2 – Dificultadores da implantação da GpC

Referência	Dificultadores
Pires et al. (2005)	Restrições legais
	Metodologia adequada
	Construção de sistema/carreiras e de remuneração adequados
	Critério para promoção funcional
	Desmotivação dos servidores
	Ferramentas adequadas de tecnologia da informação
	Cultura organizacional burocrática

	Comunicação ineficiente
	Falta de apoio da alta gestão
Guidice (2012)	Implantação limitada a capacitação
Silva e Mello (2013)	Bom planejamento estratégico que traga clareza e coerência organizacional
	Legislação robusta
	Cultura organizacional
	Acreditar que simples programas de capacitações e treinamentos levem ao desenvolvimento de competências dos servidores
Silva, Mello e Torres (2013)	Visão individualista dos servidores
Kreisig et al. (2018)	Despreparo técnico dos profissionais
	Descrença quanto à aplicabilidade no serviço público
	Ausência de patrocínio da alta direção
	Desafio da cultura organizacional
	Conhecimento acumulado desestruturado sistematicamente
	Mudanças de orientação ou de estrutura
Montezano e Silva (2019)	Falta de patrocínio da alta gestão
	Resistência às mudanças dos servidores
	Cultura organizacional
Montezano et al. (2019)	Comportamento organizacional
	Dificuldades dos gestores e equipe de implantação
	Particularidades do contexto da gestão pública
	Dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências
	Suporte organizacional
Montezano, Petry e Ramos (2019)	Barreiras de Comportamento Organizacional
	Dificuldades com agentes externos
	Dificuldades inerentes ao modelo de gestão por competências
	Particularidades da gestão de pessoas
	Particularidades do contexto da organização pública
	Falta de suporte organizacional
	Falta de personalização do modelo de GpC

Bhardwaj et al. (2019)	Falta de tempo para construção e disseminação de um modelo próprio de GpC
	Disseminação de modelos prontos por consultorias
Araújo, Murce e Demo (2022)	Normas/Legislação
	Falta de Apoio da Alta Administração
	Descontinuidade Administrativa
	Configuração Política
	Existência de Planejamento Estratégico
	Aspectos Culturais
	Metodologias/Ferramentas de Implementação da GpC
Montezano e França (2024)	Estrutura da Unidade de RH
	Limitações tecnológicas
	Mudança de gestão
	Engajamento de servidores e gestores para o mapeamento
	Disponibilidade de pessoas para conduzir o mapeamento

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

Montezano, Petry e Ramos (2019) realizaram uma pesquisa para identificar os principais fatores facilitadores da implantação da gestão por competências em instituições públicas federais. Os resultados revelaram seis categorias de facilitadores, conforme descrito no Quadro 3 do estudo, com destaque para as abordagens de implantação e o apoio da alta administração. Além disso, também são apresentados facilitadores encontrados nos estudos de Bhardwaj, Jain, Gupta e Pandey (2019), Silva e Costa (2021), Guimarães e Monteiro Júnior (2022), assim como no de Montezano e França (2024).

Quadro 3 - Facilitadores da implantação da GpC	
Referência	Facilitadores
Bhardwaj, Jain, Gupta e Pandey (2019)	Maior rigor conceitual
	Alocação de tempo adequada para construção do modelo de GpC
	Esforços direcionados à personalização para fortalecer a relevância estratégica dos modelos de GpC

Montezano et al. (2019)	Abordagem de implantação da Gestão por competências
	Comportamento organizacional favorável ao modelo
	Estruturação da gestão de pessoas para implantação da gestão por competências
	Exigência legal
	Parcerias com agentes externos
	Suporte Organizacional
Silva e Costa (2021)	Revitalização da cultura organizacional
	Maior participação dos servidores na formulação das estratégias institucionais
	Práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias institucionais
	Gestores como agentes de mudança
	Transposição da legislação em ações administrativas
Guimarães e Monteiro Júnior (2022)	Ferramenta de Business Intelligence
Montezano e França (2024)	Apoio da alta gestão
	Alinhamento ao planejamento estratégico
	Preparo da equipe de gestão de pessoas para conduzir o mapeamento de competências

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

A análise dos Quadros 2 e 3 revela uma gama de características que, de maneira consistente, exercem impacto sobre o modelo de GpC, conforme apontado por diversos estudos. Alguns desses aspectos específicos emergem como dignos de uma investigação mais aprofundada, considerando sua possível influência nos resultados da gestão por competências. Destacam-se, nesse sentido, a cultura organizacional, dificuldades metodológicas e a integração entre competências e estratégia organizacional, entre outros.

É notável que muitos desses elementos sejam recorrentes ao longo do tempo, como evidenciado pelo apoio da alta gestão, identificado tanto no estudo conduzido por Pires *et al.* (2005) quanto na pesquisa realizada por Montezano e Silva (2019) e Montezano e França (2024). Por exemplo, Pires *et al.* (2005) enfatizam a importância do apoio da alta gestão na implementação eficaz da gestão por

competências, enquanto Montezano e Silva (2019) e mais recentemente Montezano e França (2024) corroboram essa conclusão, destacando a influência positiva do envolvimento ativo da alta administração.

Além disso, a cultura organizacional emerge como um tema recorrente em praticamente todos os estudos citados no Quadro 2. Esta constatação ressalta a relevância da cultura organizacional como um condicionante que pode moldar significativamente o sucesso ou fracasso da gestão por competências. Silva e Costa (2021), por exemplo, destacam a importância de revitalizar a cultura organizacional como um facilitador essencial para uma gestão eficaz, conforme demonstrado nos resultados apresentados no Quadro 3. Sua pesquisa destaca como a revitalização da cultura organizacional pode criar um ambiente propício para a implementação bem-sucedida da gestão por competências, resultando em melhores resultados organizacionais.

2.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Diante da lacuna de referências específicas sobre Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na área de Gestão por Competência, esta pesquisa buscou apoio na literatura de gestão de projetos. Considerando que a implantação da Gestão por Competências no setor público ocorre por meio de projetos que abrangem todas as suas etapas, essa analogia se mostra pertinente e promissora. Assim, o estudo pretende utilizar os princípios e as práticas reconhecidas na gestão de projetos como um quadro de referência para embasar o uso eficaz da Gestão por Competências.

A investigação do quarto objetivo específico, que visa identificar os fatores críticos de sucesso para a continuidade da implantação da gestão por competências nas Secretarias do Governo do Distrito Federal (GDF), reveste-se de significativa importância. Nesse contexto, é fundamental explorar a literatura existente sobre os fatores críticos de sucesso, ressaltando-se que até o momento não foram encontradas pesquisas acadêmicas que abordem especificamente esse tema no contexto da gestão por competências. Essa lacuna ressalta a relevância da presente abordagem, que busca identificar condicionantes fundamentais para o êxito na implantação da GpC, fornecendo uma melhor compreensão para práticas futuras e pesquisas subsequentes. Dessa forma, é relevante estabelecer paralelos com os fatores críticos de sucesso identificados em contextos relacionados à administração

pública. Embora as dinâmicas e demandas possam variar entre diferentes áreas da administração pública, a análise comparativa desses fatores pode enriquecer nossa compreensão sobre os elementos determinantes para o sucesso desse modelo de gestão específico.

Fortune e White (2005) investigaram a importância dos fatores críticos de sucesso (FCS) em projetos de desenvolvimento de sistemas na área governamental, destacando sua importância como determinantes do êxito ou fracasso de uma iniciativa. A análise comparativa dos projetos A e B, ambos relacionados à implementação de sistemas de informação, evidenciou a aplicação prática desses FCS. O Projeto “A” conduzido por uma Agência Governamental dentro de um grande Departamento de Estado, alcançou sucesso ao abordar integralmente esses fatores, enquanto o Projeto “B” realizado por uma organização do setor público atendendo ao governo local, enfrentou desafios que comprometeram sua eficácia. Dentre os FCS mais significativos delineados na pesquisa, destacam-se:

- 1. Suporte da alta administração: Ter o apoio e engajamento da alta administração é crucial para o sucesso de um projeto.**
- 2. Objetivos claros e realistas: Definir objetivos claros e alcançáveis é essencial para orientar o projeto na direção certa.**
- 3. Plano detalhado/atualizado: Um plano bem elaborado e atualizado é necessário para guiar as atividades do projeto e garantir sua eficiência.**
- 4. Boa comunicação/feedback: Estabelecer canais eficazes de comunicação e feedback entre as partes interessadas é fundamental para evitar mal-entendidos e resolver problemas de forma rápida.**
- 5. Envolvimento do usuário/cliente: Envolver os usuários e clientes desde o início do projeto garante que suas necessidades sejam consideradas e aumenta a probabilidade de aceitação do produto.**
- 6. Equipe habilidosa/qualificada/suficiente: Ter uma equipe competente e com as habilidades necessárias é crucial para a execução bem-sucedida do projeto.**
- 7. Gerente de projeto competente: Um gerente de projeto competente desempenha um papel vital na liderança e coordenação das atividades do projeto.**

- 8. Caso de negócio forte/base sólida para o projeto: Um caso de negócio bem fundamentado fornece uma justificativa sólida para o projeto e orienta as decisões ao longo do ciclo de vida do projeto.**
- 9. Recursos suficientes/bem alocados: Garantir que os recursos necessários estejam disponíveis e sejam alocados de forma eficaz é essencial para evitar atrasos e problemas durante a execução do projeto.**
- 10. Liderança eficaz: Uma liderança forte e eficaz é fundamental para inspirar e motivar a equipe, além de garantir a direção correta do projeto.**
- 11. Monitoramento/controle eficaz: Estabelecer sistemas robustos de monitoramento e controle permite identificar desvios e tomar medidas corretivas oportunamente.**

O estudo conduzido por Almeida Junior *et al.* (2014) investigou os fatores críticos de sucesso em projetos realizados na Administração Pública, especificamente na esfera federal, abarcando tanto a Administração Direta quanto a Indireta da União. A pesquisa envolveu servidores do poder executivo sediados em Brasília e focalizou a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso tanto para o êxito quanto para o fracasso em projetos no setor público. Os resultados destacaram a significativa influência de elementos como recursos humanos, alocação de orçamento, cultura organizacional, estilo de liderança e respaldo da alta administração no desempenho dos projetos.

Ao percorrer brevemente o tema da gestão por competências na administração pública, torna-se evidente tanto a sua importância quanto os desafios que acompanham a sua implementação. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), conforme descritos em estudos como os de Fortune e White (2005) e Almeida Júnior *et al.* (2014), emergem como elementos fundamentais nesse contexto. Esses fatores têm pontos de convergência e divergência com os obstáculos identificados no Quadro 2, destacando a complexidade envolvida na efetivação desse modelo de gestão.

Um aspecto relevante a ser ressaltado é a importância do apoio da alta gestão, considerado tanto como um possível obstáculo quanto como um fator crítico de sucesso de um projeto no setor público, conforme indicado por estudos anteriores. Por exemplo, Pires *et al.* (2005) e Montezano e Silva (2019) identificam a "falta de apoio da alta gestão" como um dos principais desafios para a implementação eficaz

da gestão por competências. No entanto, Fortune e White (2005) destacam o apoio da alta gestão como um dos condicionantes para o sucesso de projetos governamentais. Essa convergência apareceu na análise dos dados da pesquisa, revelando uma associação entre os fatores críticos de sucesso, os dificultadores e os facilitadores da implantação da GpC na administração pública. Enfatizando a importância da abordagem dos fatores críticos de sucesso para lidar com os desafios e impulsionadores desse processo.



3

3

METODOLOGIA

A estrutura metodológica compreende três seções. Inicialmente, descreve-se as características gerais da pesquisa, seguido pela delimitação do público-alvo e do cenário de pesquisa. Por fim, são apresentados os procedimentos de amostragem, coleta e análise de dados.

3.1. CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

A presente pesquisa foi caracterizada como teórico-empírica, com pesquisa de campo, recorte transversal, natureza descritiva, e com uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa).

Godoi (2011) define a pesquisa teórico-empírica como uma abordagem científica que busca integrar tanto a formulação teórica quanto a pesquisa empírica. Essa abordagem reconhece a importância de teoria e prática, evitando dicotomias entre os dois aspectos. A pesquisa investigou a relação entre sujeito e objeto nas ciências sociais, buscando superar divisões entre teoria e prática, promovendo uma integração mais completa entre ambos os aspectos da pesquisa científica. Nesse sentido, as teorias desempenham o papel de fornecer suporte teórico para embasar a pesquisa empírica.

A fonte primária de informação foi a pesquisa de campo, adotando um procedimento de coleta participativa. Conforme Gonsalves (2007), a pesquisa de campo envolve a coleta direta de dados da população em estudo. Além disso, o método de coleta participativa refere-se a uma abordagem que busca a participação ativa da população investigada no processo de geração de conhecimento, reconhecendo-a como uma fonte valiosa de informação.

O recorte transversal da pesquisa implicou que os dados foram coletados em um único ponto no tempo, capturando a realidade das 24 secretarias e 2 órgãos especializados do Governo do Distrito Federal em um determinado momento. Essa abordagem permitiu uma visão instantânea das práticas e implantação da gestão por competências, concentrando-se na compreensão das características atuais e dinâmicas observadas nas secretarias e órgãos, contribuindo assim

para a caracterização precisa do estágio de implantação desse modelo de gestão. De acordo com Sampieri e Collado (2006), a pesquisa com recorte transversal caracteriza-se pelo recorte que envolve a coleta de dados em um único momento, o que possibilita a análise das variáveis no contexto atual.

A integração entre pesquisas quantitativas e qualitativas, como enfatizado por Sampieri e Collado (2006), é importante para a expansão do conhecimento científico. A triangulação, que mescla diversas abordagens em um único estudo, proporciona uma compreensão mais abrangente do objeto de pesquisa, mesmo diante de possíveis contradições nos resultados. Nesse sentido, Paranhos, Figueiredo, Rocha e Freitas (2016) destacam as vantagens da abordagem de métodos mistos na pesquisa científica, ressaltando que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos possibilita uma análise mais profunda e contextualizada do fenômeno em estudo. A integração desses métodos não apenas aumenta a consistência e confiabilidade da pesquisa, garantindo a convergência dos resultados e evitando dependência exclusiva de um único método, mas também maximiza a quantidade de informações incorporadas ao desenho de pesquisa, enriquecendo as conclusões obtidas ao longo de todas as etapas do processo de investigação.

A adoção de uma abordagem mista, além das vantagens já mencionadas, é respaldada por recomendações de estudos anteriores. Por exemplo, Castro *et al.* (2020) recomendam pesquisas qualitativas mais detalhadas, enquanto Montezano e Petry (2020) propõem estudos quantitativos adicionais sobre a Gestão por Competências (GpC) para oferecer uma visão mais abrangente e delineada do panorama das organizações públicas.

As vantagens da abordagem quantitativa num método misto incluem a capacidade de analisar rapidamente grandes conjuntos de dados usando técnicas estatísticas, o que proporciona informações úteis e confiáveis sobre um grande volume de dados. Por outro lado, a abordagem qualitativa oferece uma compreensão mais profunda e subjetiva do fenômeno em estudo, permitindo explorar diferentes perspectivas por meio de entrevistas abertas e delineando aspectos subjetivos do tema. Ao integrar ambas as abordagens, a pesquisa pode maximizar a quantidade de informações incorporadas ao desenho do estudo, garantindo uma análise mais completa e robusta. A triangulação dos dados e técnicas utilizadas na abordagem mista

aumenta a consistência e confiabilidade dos resultados, enquanto a complementariedade permite explorar aspectos específicos do objeto estudado que não estariam acessíveis por meio de apenas um dos métodos. Em resumo, a integração de métodos quantitativos e qualitativos em um método misto permite obter o melhor de cada abordagem, resultando em uma pesquisa mais abrangente e de maior qualidade (Paranhos; Figueiredo; Rocha; Freitas, 2016).

3.2. CARACTERÍSTICA DO LÓCUS DA PESQUISA E DO PÚBLICO-ALVO

A pesquisa foi inicialmente planejada para 31 órgãos do Governo do Distrito Federal, incluindo 29 secretarias de estado e dois órgãos especializados (Procuradoria-Geral e Controladoria-Geral do DF), conforme o Decreto nº 39610 de 1º de janeiro de 2019, totalizando 29 órgãos. Essa seleção foi fundamentada pela singularidade do Distrito Federal no contexto dos entes federativos brasileiros. A escolha do Distrito Federal como lócus deve-se à sua singularidade no cenário brasileiro, exercendo competências tanto estaduais quanto municipais, além de estar situado na mesma região geográfica que o Governo Federal. Essa dualidade de funções e a proximidade do centro das decisões federais conferem ao Distrito Federal características únicas que o distinguem de outras unidades federativas.

Durante o andamento da pesquisa, verificou-se que cinco secretarias não possuíam áreas de gestão de pessoas independentes, resultando na exclusão das seguintes secretarias: Assuntos Internacionais, Pessoa com Deficiência, Relações Institucionais, Projetos Especiais e Família e Juventude. Assim, o público-alvo foi reduzido para 26 órgãos (24 secretarias e 2 órgãos), conforme listado a seguir.

- 1. Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal**
- 2. Secretaria de Estado de Atendimento à Comunidade do Distrito Federal**
- 3. Secretaria de Estado de Comunicação do Distrito Federal**
- 4. Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal**
- 5. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Distrito Federal**

6. **Secretaria de Desenvolvimento Social do Distrito Federal**
7. **Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal**
8. **Secretaria de Estado de Esporte e Lazer do Distrito Federal**
9. **Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal**
10. **Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação do Distrito Federal**
11. **Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal**
12. **Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Proteção Animal do Distrito Federal**
13. **Secretaria de Estado da Mulher do Distrito Federal**
14. **Secretaria de Estado de Obras e Infraestrutura do Distrito Federal**
15. **Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal**
16. **Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal**
17. **Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Renda do Distrito Federal**
18. **Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade do Distrito Federal**
19. **Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal**
20. **Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal**
21. **Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal**
22. **Secretaria de Estado de Administração Penitenciária do Distrito Federal**
23. **Casa Civil**
24. **Vice Governadoria**
25. **Procuradoria-Geral do Distrito Federal**
26. **Controladoria-Geral do Distrito Federal**

O público-alvo incluiu gestores da área de gestão de pessoas e em especial, profissionais de capacitação e desenvolvimento, além dos responsáveis pela implantação da GpC, mesmo os que não estejam lotados na gestão de pessoas, totalizando 70 servidores inicialmente estimados. Ao final, 64 responderam ao questionário, sendo 40 de órgãos que ainda não iniciaram a GpC e 24 de órgãos que já iniciaram o processo.

3.3. PROCEDIMENTO DE AMOSTRAGEM, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para assegurar a congruência entre a coleta e análise de dados e os objetivos da pesquisa, é importante adotar abordagens metodológicas adequadas. O Quadro 4 sintetiza os procedimentos metodológicos propostos, delineando a abordagem, método, público-alvo e técnicas de amostragem, coleta e análise de dados para cada objetivo específico da pesquisa.

Quadro 4 – Procedimentos metodológicos por objetivos específicos

Objetivo Específico	Abordagem	Método	Coleta de Dados	Público-alvo	Amostragem	Análise de Dados
Descrever o contexto organizacional no qual foi implantado a GpC (equipe, conhecimento sobre o tema).	Quantitativo/ Qualitativo	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas e abertas) - Apêndice 1 Entrevista semiestruturada Apêndice 2	- Gestores da área de Gestão de Pessoas de cada secretaria - Equipes encarregadas da implantação do modelo de Gestão por Competências.	Amostragem não probabilística por julgamento	Estatísticas descritivas, Análise de conteúdo
Identificar os motivadores, facilitadores e dificultadores da implantação da gestão por competências nas Secretarias do GDF.	Quantitativo/ Qualitativo	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas fechadas e abertas) - Apêndice 1 Entrevista semiestruturada Apêndice 2	- Gestores da área de Gestão de Pessoas de cada secretaria - Equipes encarregadas da implantação do modelo de Gestão por Competências	Amostragem não probabilística por julgamento	Estatísticas descritivas, Análise de conteúdo
Identificar as etapas da gestão por competências	Quantitativa	Levantamento	Questionário eletrônico (perguntas	- Gestores da área de Gestão de	Amostragem não probabilística por julgamento	Estatísticas descritivas

adotadas nas Secretarias do GDF.			fechadas) – Apêndice 1	Pessoas de cada secretaria - Equipes encarregadas da implantação do modelo de Gestão por Competências		
Identificar fatores críticos de sucesso para continuidade da implantação da gestão por competências nas Secretarias do GDF.	Qualitativa	Levantamento	Entrevista semiestruturada Apêndice 2	Gestor responsável pela implantação do modelo de Gestão por Competências.	Amostragem não probabilística por julgamento	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria

3.3.1. PROCEDIMENTOS DE COLETA COM O QUESTIONÁRIO

Para iniciar a coleta de dados deste estudo, foi realizado um contato prévio por telefone com os gestores dos setores de gestão de pessoas nas secretarias e órgãos envolvidos na pesquisa. A fonte para identificação dos gestores responsáveis foi por meio do site oficial da Secretaria de Economia, seguindo o procedimento descrito por Gonsalves (2007) para pesquisa de campo, que envolve a coleta direta de dados da população-alvo. Esse processo incluiu a navegação das seções: Servidores - Recursos Humanos - Unidades de Gestão de Pessoas do GDF, posteriormente a identificação foi realizado contato telefônico para apresentação do estudo e solicitação de participação.

Quando iniciamos a pesquisa foi identificamos que cinco secretarias não possuíam uma estrutura formal de gestão de pessoas, sendo quatro delas geridas pela Casa Civil: a Secretaria de Estado de Assuntos Internacionais, a Secretaria Extraordinária da Pessoa com Deficiência, a Secretaria de Estado de Relações Institucionais e a Secretaria de Estado de Projetos Especiais. A Secretaria de Estado de Família e Juventude é gerida pela Vice Governadoria, assim ficaram aptas para amostra da pesquisa 24 secretarias e 2 órgãos especializados, no total de 26 organizações participantes da pesquisa.

O propósito da pesquisa sobre gestão por competências foi explicado aos gestores durante o contato inicial, como também quem seriam os respondentes, sendo comunicado que um questionário (Apêndice 1) do tipo survey elaborado pelo Google Forms, seria enviado de forma online, posteriormente para coletar dados com perguntas fechadas e abertas sobre a implantação da gestão por competências. Conforme preconizado por Gonsalves (2007), esse método participativo permite que os participantes contribuam ativamente para a geração de conhecimento durante o processo de coleta de dados.

A divulgação, conforme apresentado no Apêndice 3, do questionário teve início em 4 de junho e encerrado dia 19 de julho, utilizando canais como WhatsApp e e-mail. Apesar da receptividade inicial dos gestores, a obtenção de respostas representou um grande desafio, mesmo com o apoio pessoal do Secretário Executivo de Gestão. Exigindo persistência em alguns casos e visitas pessoais em outros para garantir a participação. Dentro de cada órgão, a disseminação do

questionário seguiu uma abordagem de bola de neve para alcançar um número maior de respostas.

A pesquisa adotou uma abordagem mista com perguntas fechadas, utilizando um questionário eletrônico, elaborado pelo *Google Forms*, para a coleta de dados. Algumas questões abertas foram incluídas no questionário para captar informações complementares da percepção do público-alvo pesquisado, proporcionando uma visão mais ampla e achados que não tenham sido ainda explorados dos aspectos relacionados à GpC.

Os três objetivos específicos os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico. Os dois primeiros objetivos específicos “descrição do contexto organizacional no qual foi ou não implantado a GpC” e a “análise dos motivadores, facilitadores e dificultadores quanto à implantação da GpC”, para serem alcançados optou-se por uma estratégia de coleta de dados na área de gestão de pessoas, nas equipes de desenvolvimento, independentemente de já ter sido ou não implantada a gestão por competências, além de buscar as pessoas que participaram da implantação da gestão por competências, mesmo que não estivessem mais lotadas nesta área. Para o terceiro objetivo específico “identificação das etapas adotadas da gestão por competências”, a coleta de dados foi restrita aos respondentes que já haviam iniciado a implantação da GpC em algum grau.

Vale destacar que o questionário *survey* elaborado no *Google Forms*, passou por um processo de validação em uma pesquisa conduzida no âmbito da disciplina de Gestão de Pessoas no Setor Público, sob a supervisão da Professora Lana Montezano, realizada em novembro de 2023 no Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). A pesquisa, intitulada "Avaliação das Etapas da Implantação da Gestão por Competência nas Subsecretarias de Receita da Secretaria de Estado de Economia do Governo do Distrito Federal", adotou uma abordagem teórico-empírica de natureza descritiva, com um desenho transversal que incorporou análises quantitativas e qualitativas. A coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário eletrônico a 10 servidores da área técnica responsáveis pela implementação da Gestão por Competências. O questionário utilizado nesta pesquisa foi elaborado com base nas principais etapas da implantação da Gestão por Competências, adaptadas ao contexto do setor público, conforme delineado por Montezano e Petry (2020).

Para facilitar o entendimento dos respondentes, foi incluída uma breve explicação conceitual sobre cada etapa, antecedendo as perguntas.

Posteriormente, o referido instrumento foi submetido a uma validação semântica pela equipe técnica encarregada da implantação da Gestão por Competências na Secretaria de Economia, composta por 5 servidores, bem como por pesquisadora especialista no tema.

O questionário, conforme apresentado no Apêndice 1, foi estruturado com uma combinação de perguntas fechadas e abertas, divididas em seções específicas, cada uma com suas respectivas questões, objetivos específicos e referências correspondentes, conforme detalhado no Quadro 5. Vale ressaltar que todas as perguntas fechadas foram colocadas em modo “obrigatório”.

Quadro 5 – Questionário estruturado por objetivos específicos e referências				
SEÇÃO	QUESTÃO	TIPO DE PERGUNTA	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	REFERÊNCIA
Apresentação e consentimento	Apresentação da pesquisa e pergunta quanto à concordância em participar voluntariamente da pesquisa.	Fechada	Não se aplica	Cumprimento de requisito ético de pesquisa
Conhecendo a Gestão por Competências	O quanto você conhece o modelo de Gestão por Competências?	Fechada	Objetivo Específico 1	Elaboração própria alinhada ao objetivo da pesquisa para obter visão geral sobre implantação do modelo
	Você acredita que a Gestão por Competências pode contribuir para sua organização? De que forma?	Aberta	Objetivo Específico 1	Elaboração própria alinhada ao objetivo da pesquisa para obter visão geral sobre implantação do modelo

	Quais fatores você acredita que motivaram ou podem motivar a implantação da Gestão por Competências em seu órgão?	Fechada	Objetivo Específico 2	Landfeldt (2016); Montezano e Petry (2020)
	1- Você acredita na importância da Gestão por Competências para o desenvolvimento profissional dos servidores? 2- Você acredita que a Gestão por Competências pode contribuir para o desenvolvimento organizacional?	Fechada	Objetivo Específico 1	Elaboração própria alinhada ao objetivo da pesquisa para obter visão geral sobre implantação do modelo
	1- Você acredita que a Gestão por Competências pode contribuir para o desenvolvimento organizacional? 2- Seu órgão já iniciou em algum nível a implantação do modelo de Gestão por Competências?	Fechada	Objetivo Específico 1	Elaboração própria alinhada ao objetivo da pesquisa para obter visão geral sobre implantação do modelo
Se seu órgão não iniciou a implantação da Gestão por Competências	1- Você sabe informar o(s) motivo(s) para ainda não terem implantado a Gestão por Competências no seu órgão?	Fechada /Aberta	Objetivo Específico 2	Montezano e Silva (2019); Montezano et al. (2019); Montezano, Petry e Ramos (2019); Montezano e França (2024)
	2- Seu órgão tem previsão de implantação desse modelo de gestão para os próximos dois anos?	Fechada	Objetivo Específico 1	Elaboração própria alinhada ao objetivo da pesquisa para obter visão geral sobre implantação do modelo

	Caso tenham previsão, o que pretendem fazer para implantar a Gestão por Competências?	Aberta	Objetivo Específico 1	Elaboração própria alinhada ao objetivo da pesquisa para obter visão geral sobre implantação do modelo
Condicione- s para a implementaçã o da Gestão por Competências	Quanto aos fatores facilitadores/dificultadores para a implantação da GC	Fechada	Objetivo Específico 2	Montezano e Silva (2019); Montezano et al. (2019); Montezano, Petry e Ramos (2019)
	Caso considere que haja mais algum aspecto que tenha facilitado a implantação da GpC no seu órgão, favor descrever abaixo.	Aberta	Objetivo Específico 2	Montezano (2019); Montezano e Petry (2020)
	Caso considere que haja mais algum aspecto que tenha dificultado a implantação da GpC no seu órgão, favor descrever abaixo.	Aberta	Objetivo Específico 2	Montezano (2019); Montezano e Petry (2020)
Referente à implantação da Gestão por Competências	<p>1- O quanto você conhecia a Gestão por Competência antes de participar do projeto?</p> <p>2- Foi elaborado um projeto específico para a implantação GC na sua secretaria?</p> <p>3- Você participou da elaboração do projeto?</p> <p>4- Quais ações foram realizadas durante o projeto para implantação da Gestão por Competência?</p> <p>5- Quais ações foram realizadas durante o</p>	Fechada	Objetivo Específico 1	Elaboração própria

	<p>projeto para implantação da Gestão por Competência?</p> <p>6- O quanto a equipe responsável pela implantação da Gestão por Competência é qualificada para esse projeto?</p> <p>7- Em seu órgão como se encontra a implantação da Gestão por Competência?</p>			
6- 5 a 15- Etapas da Gestão por Competências	Diagnóstico de competências - avaliaria o estágio atual da implantação das etapas da Gestão por Competências em cada secretaria.	Fechada	Objetivo Específico 3	Montezano (2019); Montezano e Petry (2020)
	Caracterização dos participantes.	Fechada	Não se aplica	Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

3.3.2. PROCEDIMENTO DE COLETA COM A ENTREVISTA

Por outro lado, para alcançar o último objetivo específico, relacionado aos fatores críticos de sucesso para a continuidade do processo, o foco foi voltado para o gestor responsável pelo projeto de implantação da GpC em cada órgão que já tivesse iniciado em algum grau o processo. Nesse sentido, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, visando compreender como cada órgão avançou na implantação da Gestão por Competências e identificar os principais obstáculos enfrentados ao longo desse percurso.

A meta inicial de obter pelo menos uma resposta de cada órgão foi alcançada em 26 de junho, possibilitando a identificação das secretarias-alvo para a subsequente entrevista semiestruturada. Durante esse processo, foram identificados três órgãos com respostas divergentes sobre o início da implantação da Gestão por Competências

(GpC). Para esclarecer as divergências e confirmar o status da implantação, realizamos contatos telefônicos adicionais. Na secretaria 1, verificamos que os levantamentos realizados para capacitação não se enquadravam no escopo da pesquisa qualitativa. Na secretaria 2, foi esclarecido que a discussão sobre a importância da GpC estava em curso, mas nenhum projeto havia sido iniciado. Na secretaria 3, contatamos a gestora para obter esclarecimentos adicionais.

Quatro secretarias foram confirmadas como tendo iniciado a implantação da GpC em algum nível, tornando-se elegíveis para entrevistas semiestruturadas: a Secretaria de Estado de Economia, que conduziu um projeto piloto em várias áreas, atualmente descontinuado; a Controladoria-Geral do Distrito Federal, que iniciou de forma embrionária e também descontinuou o projeto; a Casa Civil, que está elaborando um projeto de implantação; e a Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural, que está nos estágios iniciais e planeja incluir a GpC em seu próximo planejamento estratégico.

As secretarias de Estado de Economia, Controladoria-Geral, Casa Civil e Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural foram selecionadas para as entrevistas semiestruturadas. No dia 1º de julho, realizamos contato telefônico para agendar as entrevistas e, posteriormente, enviamos um convite formal por e-mail e *WhatsApp*, apresentado no Apêndice 4, contendo um termo de consentimento para gravação das entrevistas.

Para atender ao quarto objetivo específico, voltado para a identificação dos fatores críticos de sucesso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conduzidas pessoalmente e detalhadas no Quadro 6 (Apêndice 2). Essas entrevistas, foram gravadas após a obtenção do consentimento dos gestores responsáveis pela implantação da gestão por competências nas respectivas secretarias onde o processo já está em andamento. As gestoras entrevistadas ofereceram uma análise mais aprofundada das práticas e desafios enfrentados durante a implantação desse modelo de gestão, conforme orientado por Gonsalves (2007). O propósito dessas entrevistas foi explorar o progresso de cada secretaria na adoção desse modelo de gestão, destacando as principais dificuldades já investigadas no questionário quantitativo, principalmente como os fatores críticos de sucesso impactaram o desempenho das secretarias onde o modelo está sendo aplicado. Essa metodologia possibilitou a obtenção de

achados qualitativos interessantes sobre os êxitos, percepções e condicionantes para a implantação da Gestão por Competências em cada um dos órgãos participantes. Importante ressaltar que tanto as perguntas abertas nas entrevistas semiestruturadas quanto as dos questionários eletrônicos podem complementar as informações, contribuindo para uma compreensão mais ampla do objeto em estudo.

A entrevista semiestruturada, conforme apresentado no Apêndice 2, foi composta com perguntas abertas, divididas em três seções específicas, cada uma com suas respectivas questões, objetivos específicos e referências correspondentes, conforme detalhado no Quadro 6. As perguntas da entrevista também foram validadas semanticamente pelos 5 servidores da área de capacitação e desenvolvimento que validaram o questionário eletrônico.

Quadro 6 - Roteiro de entrevista semiestruturada por objetivos específicos e referências				
SEÇÃO	QUESTÃO	TIPO DE PERGUNTA	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	REFERÊNCIA
1. Análise do contexto	1- Qual é o seu órgão ou secretaria de atuação? 2- Como você descreveria sua experiência e envolvimento na implantação da gestão por competências? 3- Na sua avaliação, como foi o preparo, disponibilidade e engajamento da equipe para participar da implantação da gestão por competências? 4- Em seu órgão como se encontra a implantação da Gestão por Competência?	Aberta	Objetivo Específico 1	Elaboração própria alinhada ao objetivo da pesquisa para obter visão geral sobre o contexto da implantação do modelo
2. Aprofundament	1- Poderia descrever quais os principais	Aberta	Objetivo Específico 2	Montezano e Silva (2019);

o dos dificultadores	desafios e dificuldades enfrentados durante a implantação da gestão por competências no seu órgão do GDF? 2- Como esses desafios foram abordados e superados, se houve, ao longo do processo de implantação? 3- Na sua percepção existe desafios persistentes ou novos desafios que surgiram após a implantação inicial?			Montezano et al. (2019); Montezano, Petry e Ramos (2019)
3. Fatores Críticos de Sucesso	1- Quais os fatores críticos de sucesso você entende que precisam ter para a continuidade da gestão por competências no seu órgão do GDF? 2- Na sua opinião, quais aspectos são considerados essenciais para manter e fortalecer a gestão por competências? 3- Poderia descrever o que, na sua opinião, deveria ser feito para efetiva implantação da gestão por competências no GDF? O que você recomenda para a o seu órgão e para outros órgãos?	Aberta	Objetivo Específico 4	Elaboração própria alinhada ao objetivo da pesquisa para obter visão geral sobre os fatores condicionantes para o sucesso da implantação do modelo
4	Questões sociodemográficas e profissionais.	Fechada	Não se aplica	Elaboração própria

Fonte: Elaboração própria

3.3.3. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O exame dos dados quantitativos deste estudo foi realizado utilizando um *software* especializado projetado para metodologias de

pesquisa dessa natureza. Inicialmente, as respostas foram extraídas do questionário do *Google Forms* e formatadas em uma planilha Excel. Após a execução dos tratamentos de dados necessários, as informações foram posteriormente exportadas para o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), um instrumento reconhecido por sua proficiência na condução de análises estatísticas sofisticadas.

A metodologia selecionada facilitou um exame abrangente dos dados, culminando em maior precisão e confiabilidade dos resultados. A utilização do SPSS mostrou-se indispensável para a aplicação de técnicas estatísticas complexas. Além disso, trouxe perspectivas interessantes sobre os fatores que influenciaram ou poderiam potencialmente influenciar a implantação da Gestão por Competências (GpC) nos órgãos do governo do Distrito Federal.

Estatísticas descritivas, abrangendo métricas como frequência, média, desvio padrão e moda, análise de frequência (para entender a distribuição das respostas) e a interseção de variáveis (para discernir possíveis correlações entre os fatores examinados) foram empregadas.

Além disso, no contexto da pesquisa quantitativa, uma análise de normalidade identificou significâncias estatísticas que levaram à realização de testes sobre variáveis associadas à implantação da Gestão por Competências (GpC) no GDF. Grupos como sexo, tempo de trabalho na gestão de pessoas, exercício de função de chefia e envolvimento no modelo de GpC foram comparados em relação a variáveis como: conhecimento sobre a GpC, condicionantes (facilitadores ou dificultadores), motivações para implantação, contribuição para o desenvolvimento organizacional e profissional, e a consolidação das etapas da GpC com base no estudo de Montezano e Petry (2020).

Outras variáveis independentes, como a elaboração de um projeto específico para a GpC, participação no projeto, qualificação da equipe e o nível de conhecimento prévio sobre a GpC, também foram analisadas em relação à consolidação das etapas da GpC. Essa análise foi realizada utilizando o software SPSS, permitindo a verificação de hipóteses nulas, relatando apenas aquelas rejeitadas. Esse método oferece uma visão mais precisa das relações entre as variáveis e seus impactos na implantação da GpC.

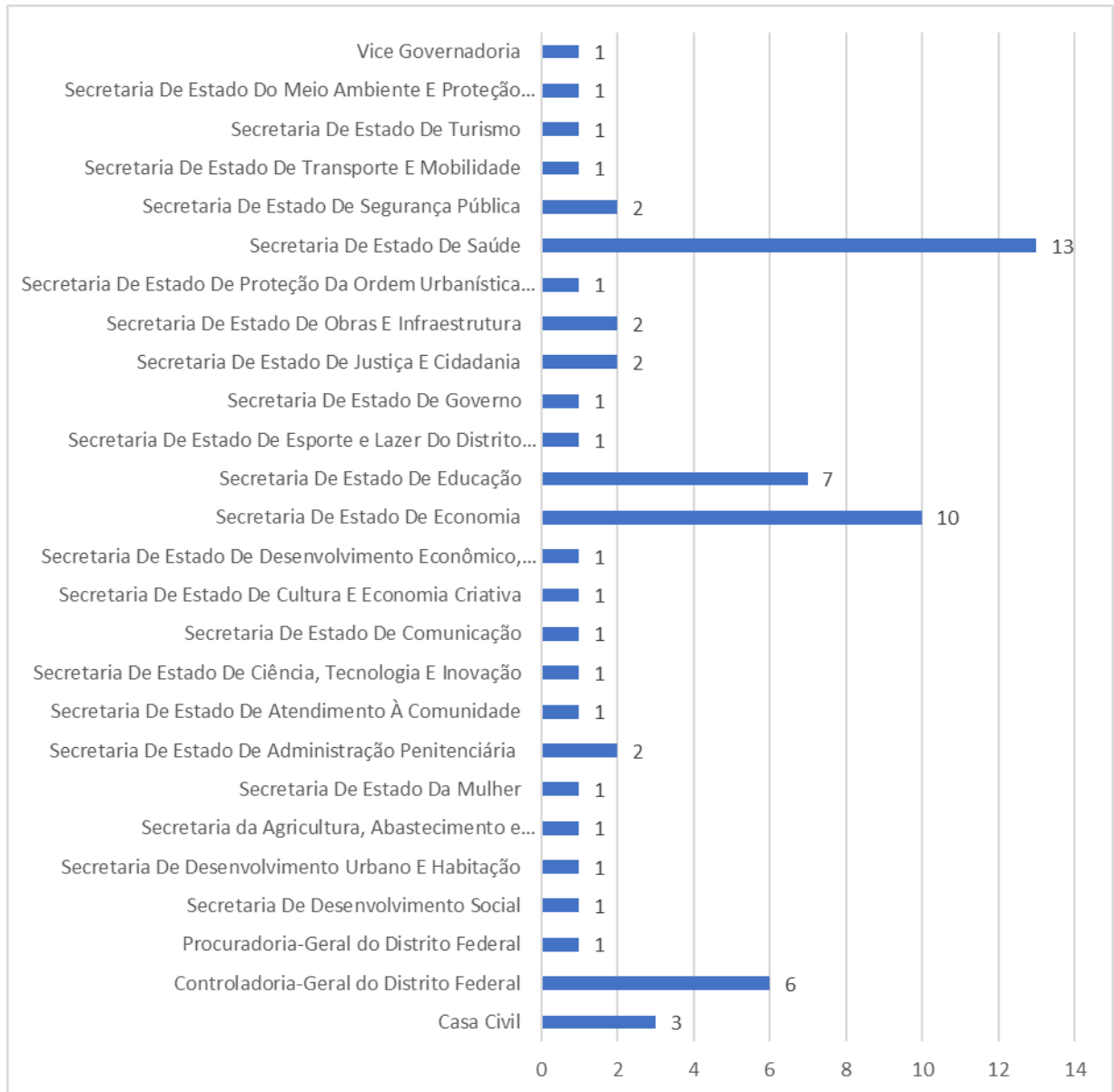
Também foi realizada análise de conteúdo das perguntas abertas e das entrevistas semiestruturadas segundo a teoria de Bardin (2016), que formula o conceito de análise de conteúdo como um

conjunto sistemático de metodologias voltadas para o exame das comunicações verbais e textuais, com essa estrutura metodológica sendo empregada para a análise de dados qualitativos. Essa abordagem serve para investigar elementos contextuais e discursos a fim de elucidar significados essenciais por meio de interpretação cuidadosa, buscando alcançar um equilíbrio entre objetividade e subjetividade, examinando os detalhes não expressos nas mensagens analisadas. Ao buscar superar interpretações superficiais e equivocadas, essa estrutura analítica facilitou uma compreensão mais profunda dos discursos, aprimorando assim a análise interpretativa das narrativas com a intenção de adquirir melhores informações.

Em última análise, a integração da análise de conteúdo com a análise quantitativa resultou em um exame mais profundo dos dados coletados. Essa triangulação metodológica aprimorou o processo interpretativo e proporcionou uma perspectiva abrangente e diferenciada sobre o assunto sob investigação, reforçando assim a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa.

3.3.4. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA

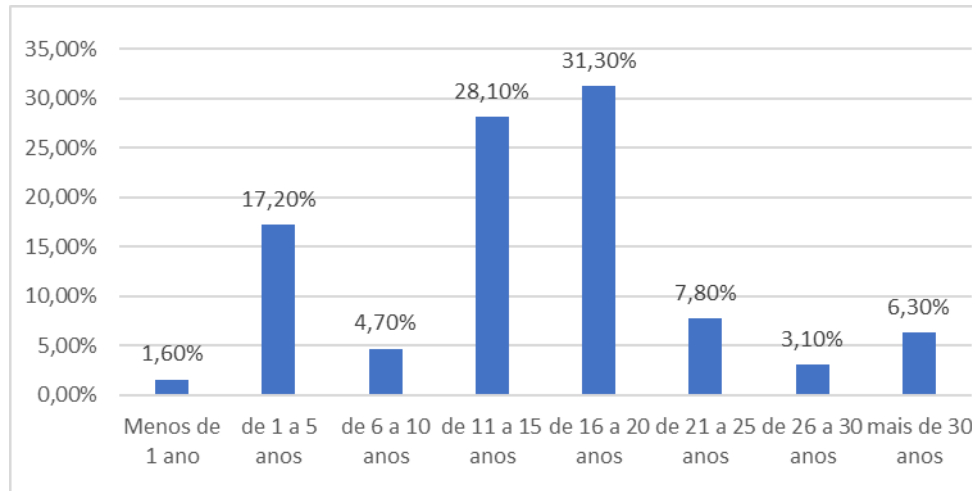
Os dados sociodemográficos dos respondentes do questionário estão representados nas Figuras 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 apresentadas sequencialmente com um total de 64 respondentes. A Figura 4 apresenta a distribuição dos 64 participantes por órgão no Governo do Distrito Federal. A Secretaria de Estado de Saúde teve a maior representação, com 13 participantes (20,3%), seguida pela Secretaria de Estado de Economia com 10 participantes (15,6%) e a Secretaria de Estado de Educação com 7 participantes (10,9%). Outras Secretarias, como a Controladoria-Geral do Distrito Federal e a Casa Civil, apresentaram participações de 9,4% e 4,7%, respectivamente. Vários outros órgãos tiveram uma representação menor, com 1 ou 2 participantes cada, destacando a diversidade dos respondentes na pesquisa. Vale destacar a participação de todas as secretarias e órgãos que fazem parte do público-alvo da pesquisa.

Figura 4 – Órgão em que o participante trabalha

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 5 vem a descrição dos anos que os 64 participantes trabalham no GDF. A maioria dos respondentes trabalha no GDF há um período longo, na faixa de 16 a 20 anos estão 20 respondentes que corresponde a 31,3%, que são a maioria dos participantes. Outros 18 participantes (28,1%) estão na faixa de 11 a 15 anos de serviço, seguidos por 11 participantes (17,2%) que trabalham entre 1 e 5 anos. Apenas um participante (1,6%) dos respondentes têm menos de 1 ano de serviço no GDF, enquanto 4 participantes (6,3%) possuem mais de 30 anos de serviço. O que demonstra um grupo de participantes com grande conhecimento da máquina do GDF.

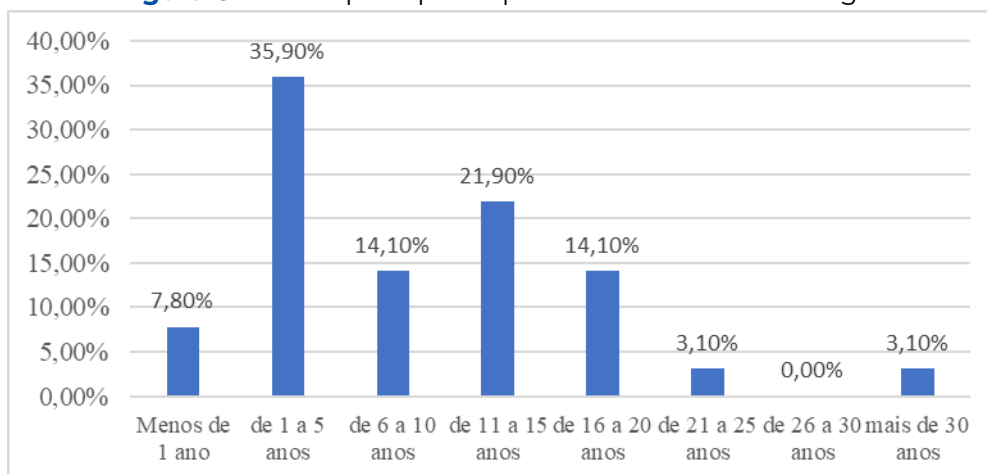
Figura 5 – Anos que o participante trabalha no GDF



Fonte: Elaboração própria

Em seguida é apresentada a Figura 6 descrevendo os anos que os 64 participantes trabalham em cada um dos seus órgãos. A maioria trabalha em seu órgão atual há menos de 5 anos (35,9%) que corresponde a 23 participantes. Em seguida 14 participantes estão entre 11 e 15 anos (21,9%) e entre 6 e 10 anos são 9 participantes (14,1%). Somente 2 participantes (3,1%) têm mais de 30 anos de serviço em seu órgão atual, e nenhum dos participantes indicou trabalhar de 26 a 30 anos no mesmo órgão. A análise dos anos de serviço dos participantes em seus órgãos revela que há uma variação significativa.

Figura 6 – Anos que o participante trabalha em seu órgão

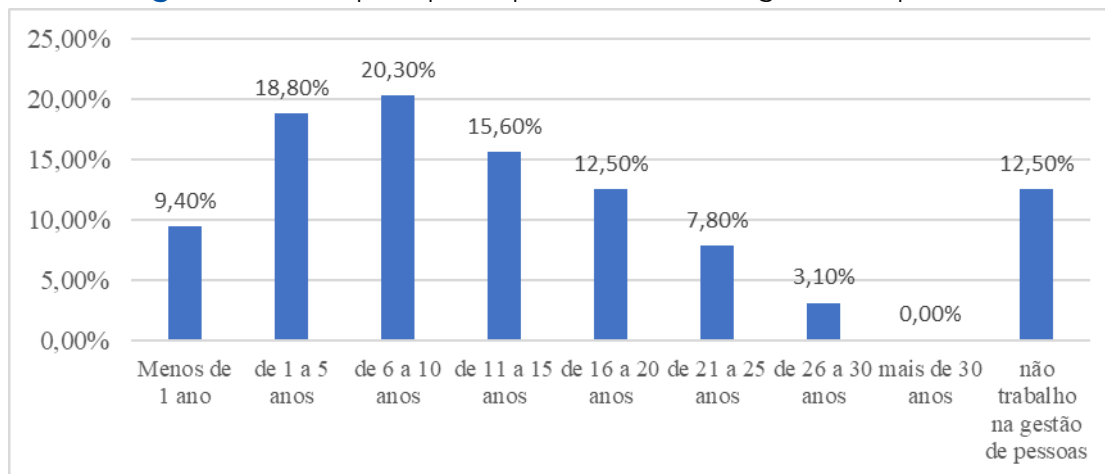


Fonte: Elaboração própria

Na Figura 7 é descrito os anos que o participante trabalha na gestão de pessoas. A maioria dos participantes trabalha na gestão de pessoas entre 6 e 10 anos (20,3%) correspondendo a 13 participantes de um total de 64 respondentes. Outros 12 participantes (18,8%) trabalham

nessa área entre 1 e 5 anos, e 10 participantes (15,6%) entre 11 e 15 anos. Em seguida, 8 participantes (12,5%) indicaram que não trabalham na gestão de pessoas. Apenas 2 participantes (3,1%) possuem entre 26 e 30 anos de experiência na área.

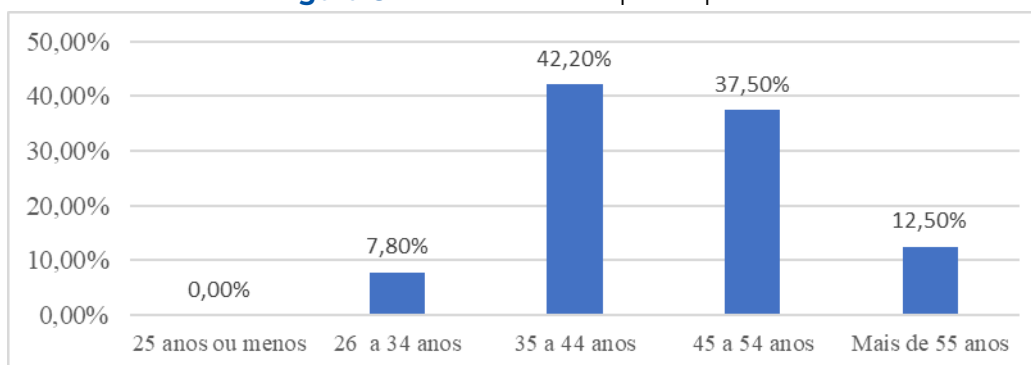
Figura 7 – Anos que o participante trabalha na gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria

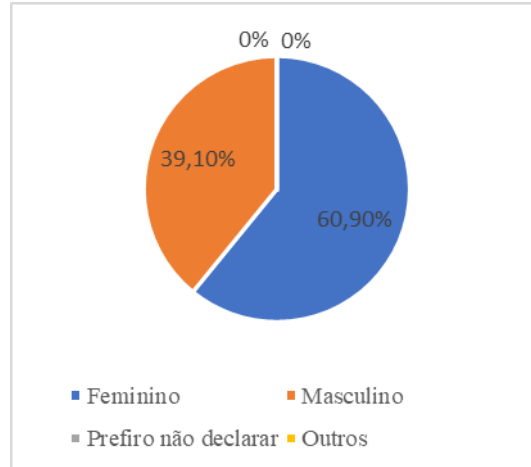
Faixa etária do Participante (Figura 8) descreve que 27 participantes estão na faixa etária de 35 a 44 anos (42,2%), seguida por 24 participantes na faixa de 45 a 54 anos (37,5%). Apenas 5 participantes (7,8%) estão entre 26 e 34 anos, e 8 participantes (12,5%) têm mais de 55 anos. Não houve participantes com 25 anos ou menos.

Figura 8 – Faixa etária do participante



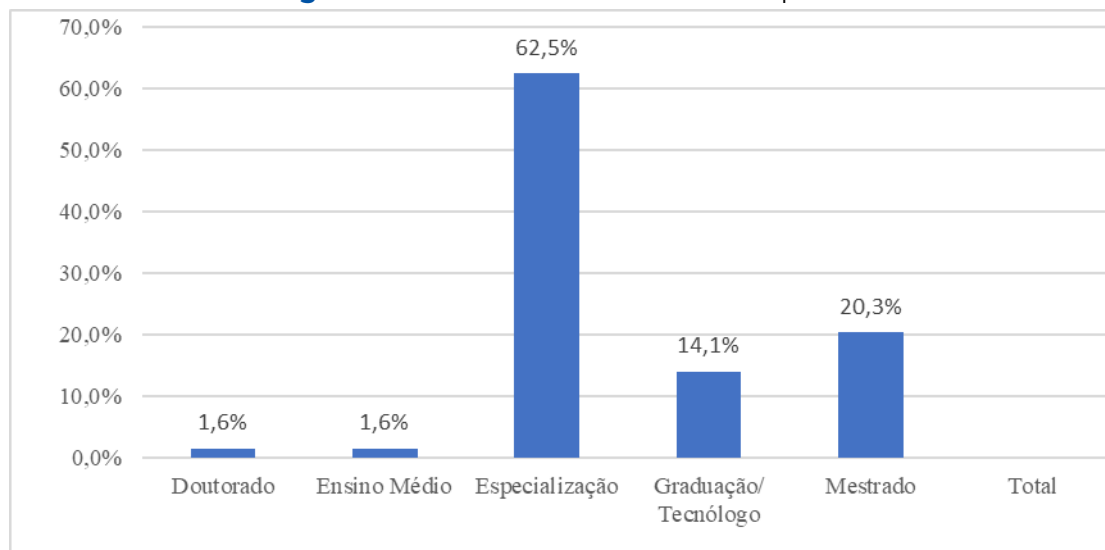
Fonte: Elaboração própria

O Sexo do participante (Figura 9) demonstra que a maioria dos participantes são do sexo feminino, correspondendo a 39 participantes (60,9%). Os do sexo masculino correspondem a 25 participantes (39,1%). Não houve declarações de outros gêneros ou preferências por não declarar.

Figura 9 – Sexo do participante

Fonte: Elaboração própria

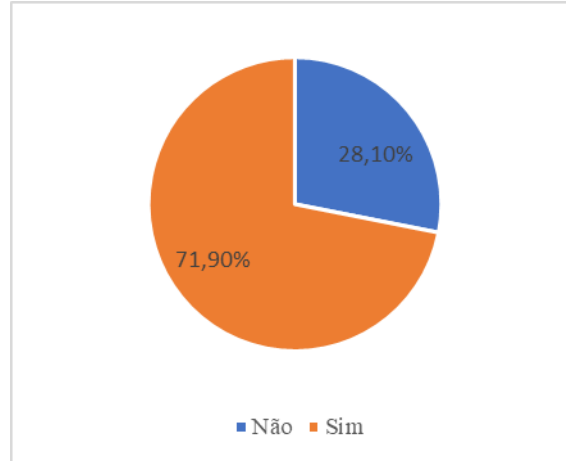
A Figura 10 traz os dados da escolaridade do participante, a maioria dos participantes possui especialização (62,5%) correspondendo a 40 respondentes. Em seguida, 13 respondentes (20,3%) têm mestrado, enquanto 9 respondentes (14,1%) possuem graduação ou tecnólogo. Apenas um participante (1,6%) possui doutorado e um respondente possui ensino médio (1,6%). Esses dados revelam que a maioria dos participantes possuem uma qualificação adequada para compreender e implantar práticas de gestão por competências. Embora a amostra apresente um alto nível de escolaridade, a diversidade de níveis educacionais indica a necessidade contínua de capacitação e desenvolvimento dos servidores.

Figura 10 – Nível de escolaridade completo

Fonte: Elaboração própria

A função de chefia do participante (Figura 11) traduz que a maior parte dos participantes exerce funções de chefia com 46 participantes (71,9%) e 18 respondentes (28,1%) não possuem função de chefia.

Figura 11 – Função de chefia do participante



Fonte: Elaboração própria

Os dados indicam que o perfil dos participantes da pesquisa é diversificado em termos de anos de serviço, órgãos de atuação e níveis de escolaridade. O fato de que a maioria dos respondentes tenha níveis elevados de escolaridade e cargos de liderança revela um público-alvo bem qualificado e com experiência relevante em gestão de pessoas. As percepções sobre a implantação da Gestão por Competências no GDF são sólidas e confiáveis devido à diversidade e qualificação dos participantes.

As quatro participantes habilitadas para a entrevista semiestruturada apresentaram um perfil mais homogêneo, o que pode indicar uma melhor comunicação e colaboração no processo de implantação da GpC. Todas são do sexo feminino e possuem idades que indicam experiência profissional, com uma entre 40 e 44 anos, duas entre 45 e 49 anos e outra entre 50 e 54 anos. Esse perfil etário, aliado à experiência acumulada, favorece uma visão mais madura e estratégica. A qualificação acadêmica também é elevada, com duas participantes possuindo especialização e duas com mestrado, o que demonstra um nível técnico sólido e potencializa a capacidade de gestão e aplicação do modelo de GpC.

Além disso, as quatro são servidoras efetivas do quadro do GDF, todas em cargos de gestão, o que lhes confere autoridade e responsabilidade direta na condução de políticas internas. Quanto ao tempo de experiência com o tema GpC, há uma variação entre dois e



nove anos, o que demonstra um bom nível de conhecimento da matéria, o que pode contribuir para um debate consistente e soluções equilibradas durante a implantação. Por fim, todas participaram de alguma forma dos projetos de implantação da GpC nas suas secretarias, o que sugere familiaridade com os desafios e oportunidades envolvidos, além de uma participação ativa nos processos de mudança organizacional.





4

4

RESULTADOS

Os resultados do estudo foram estruturados em quatro objetivos específicos. Inicialmente, foi realizado um exame da estrutura organizacional de cada organização participante da pesquisa, conforme estabelecido no primeiro objetivo. Em seguida, foi analisado os dados dos motivadores, facilitadores e dificultadores da implantação da GpC, conforme o segundo objetivo específico. Posteriormente, foram apresentados os resultados das 10 etapas da gestão por competências nos quatro órgãos que já iniciaram, de alguma forma, esse modelo de gestão, o que corresponde ao terceiro objetivo específico. Por fim, foi realizada uma análise qualitativa dos fatores críticos de sucesso em relação ao quarto objetivo específico, obtida por meio de entrevistas semiestruturadas com as quatro gestoras responsáveis pela implantação da GpC nos órgãos que já iniciaram o processo.

É importante destacar que todas as 24 secretarias, bem como os dois órgãos especializados incluídos na seleção inicial do *lócus* da pesquisa, tiveram pelo menos um respondente, assegurando assim que todas 26 organizações participaram da amostra num total de 64 respondentes.

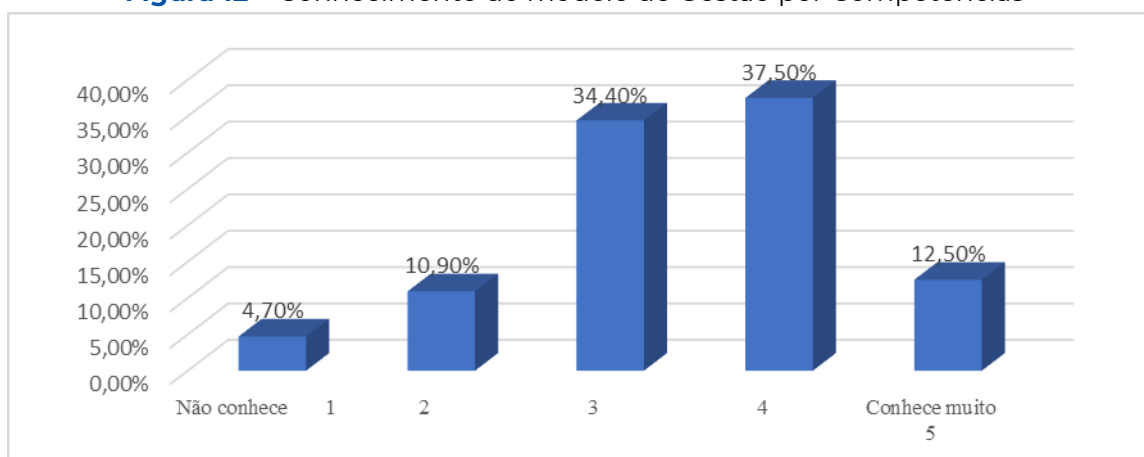
Para melhor compreensão, a amostra dos respondentes para os três primeiros objetivos específicos foi dividida em três grupos. O primeiro grupo abrange todos os 64 respondentes, oferecendo uma visão geral sobre o conhecimento e as crenças em relação à GpC, independentemente de sua implantação nos órgãos. O segundo grupo, com 40 respondentes, inclui aqueles cujos órgãos ainda não implantaram a GpC, fornecendo dados sobre os motivos dessa não-implantação. O terceiro grupo, com 24 respondentes, representa os órgãos que já iniciaram a GpC, com foco nas ações e etapas de implantação. No quarto objetivo específico, participaram quatro gestoras da área de gestão de pessoas dos órgãos que já iniciaram a GpC, por meio de entrevistas semiestruturadas. Nesse contexto, cabe destacar que todas as questões fechadas foram configuradas como "obrigatórias", garantindo que o "N" das respostas corresponda sempre ao total de participantes do respectivo grupo.

4.1. DESCREVER O CONTEXTO ORGANIZACIONAL NO QUAL FOI OU NÃO IMPLANTADO A GPC NAS SECRETARIAS DO GDF (EX: EQUIPE, CONHECIMENTO SOBRE O TEMA, RECURSOS FINANCEIROS E TECNOLÓGICOS).

A análise do primeiro objetivo específico descreve o contexto organizacional e a situação atual da implantação da Gestão por Competências (GpC) nas 24 secretarias e 2 órgãos do Governo do Distrito Federal (GDF), os dados foram coletados de diferentes grupos de respondentes.

A análise descritiva dos dados do Conhecimento sobre o modelo de gestão por competências aponta que o nível médio de conhecimento dos 64 participantes sobre o modelo de Gestão por Competências (Figura 12) é de 3,42, com um desvio padrão de 1,005 e um coeficiente de variação de 29,4%. Isso indica que a maioria dos respondentes possui um conhecimento moderado sobre a GpC, com 37,5% dos participantes afirmando ter um bom conhecimento do modelo e 34,4% tendo um conhecimento intermediário. No entanto, 15,6% dos respondentes declararam que não possuem conhecimento sobre o tema, o que pode afetar a implementação e a eficácia do modelo. A importância de um bom planejamento inicial, conforme destacado por Guimarães (2000), é fundamental, pois "uma gestão mais descentralizada e flexível" pode facilitar a adoção de novas práticas de gestão.

Figura 12 – Conhecimento do modelo de Gestão por Competências

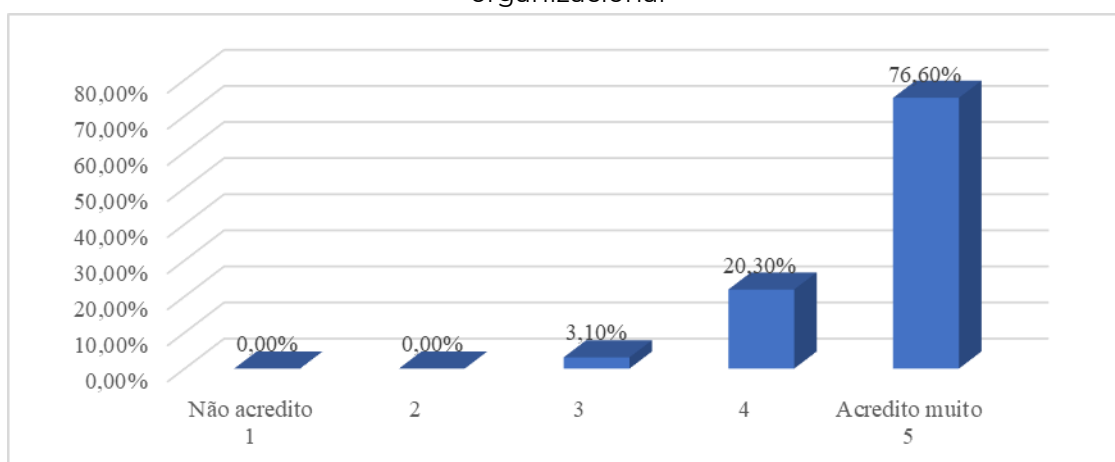


Fonte: Elaboração própria

Ao realizar testes de comparação de grupos de “quem já iniciou ou não a Gestão por Competências”, foi identificada uma diferença significativa ($\text{sig} = 0,001$) no nível de compreensão do modelo entre os grupos. Em particular, aqueles respondentes que pertenciam a organizações que já haviam iniciado a implantação do GpC exibiram um nível superior de conhecimento ($M = 3,92$) em contraste com aqueles que ainda não haviam iniciado a implantação ($M = 3,13$). Essas descobertas indicam que a familiaridade com essa ferramenta de gestão constitui uma característica distintiva entre os dois grupos. A análise enfatiza a importância de investir em treinamento e capacitação adequados, além de aprimorar a comunicação sobre as vantagens da GpC, como enfatizado por Silva e Costa (2021), que defendem a integração da GpC ao planejamento estratégico.

Quanto à potencial contribuição da GpC para o desenvolvimento organizacional respondido por 64 participantes, os achados apontam uma forte crença na eficácia da GpC para o desenvolvimento organizacional (Figura 13), com uma média de 4,73 e um desvio padrão de 0,512. Um coeficiente de variação de 10,8% demonstra uma opinião homogênea, com 76,6% dos respondentes acreditando fortemente na contribuição da GpC, enquanto nenhum participante expressou descrença (graus 1 e 2 de discordância).

Figura 13 – Contribuição da Gestão por Competências para o desenvolvimento organizacional

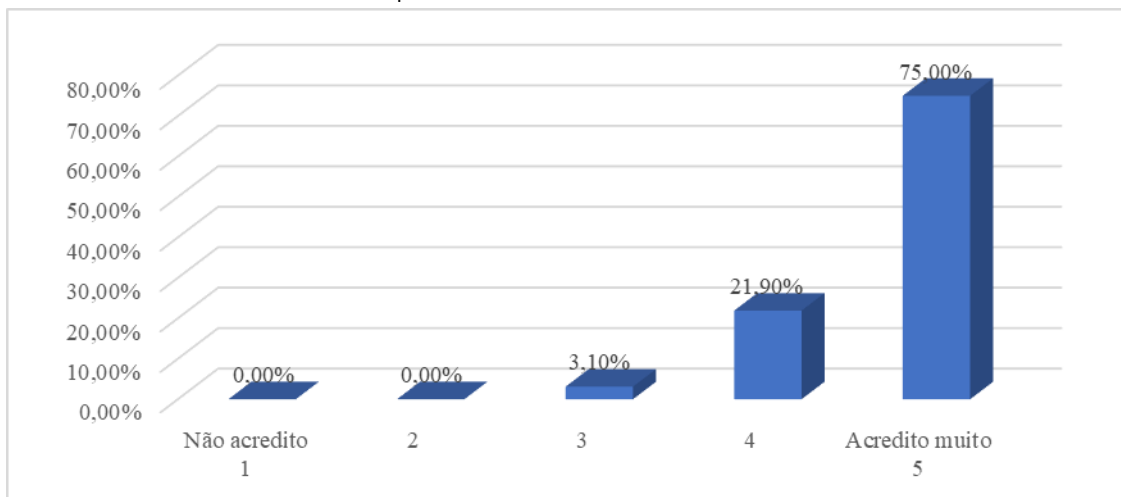


Fonte: Elaboração própria

Quanto à importância da GpC para o desenvolvimento profissional dos servidores com 64 respondentes, os dados apontam para uma alta crença (Figura 14), com uma média de 4,72 e um desvio padrão de 0,519, refletindo um coeficiente de variação de 11,0%. A maioria dos respondentes (75,0%) acredita fortemente na relevância da

GpC para o desenvolvimento profissional dos servidores, indicando um consenso sobre os benefícios potenciais do modelo.

Figura 14 – Importância da Gestão por Competências para o desenvolvimento profissional dos servidores



Fonte: Elaboração própria

Há uma aparente contradição entre o conhecimento moderado dos participantes sobre a Gestão por Competências (GpC) e sua forte crença nos benefícios do modelo, tanto para a organização quanto para os indivíduos. Isso pode indicar que, mesmo com entendimento técnico intermediário, os participantes percebem intuitivamente o potencial inovador da GpC, frequentemente associada a melhorias como maior alinhamento estratégico, desenvolvimento de talentos e eficiência nos processos. Além disso, a validação da GpC em outros órgãos públicos pode reforçar essa confiança, mesmo sem um domínio completo do tema.

O Quadro 7 apresenta uma análise de conteúdo baseada na metodologia de Bardin (2016), extraída de uma questão aberta do questionário, em que os participantes foram solicitados a expressar suas percepções sobre as contribuições potenciais da Gestão de Competências para suas respectivas organizações. Dos 64 respondentes da pesquisa, 59 forneceram respostas a essa questão, resultando em 97 relatos que foram organizados em 14 núcleos de sentido. Vale destacar que dois desses relatos foram inicialmente analisados no contexto dos dificultadores, mas posteriormente transferidos para a análise da contribuição, enquanto outros dois relatos, que apenas afirmaram concordar com a contribuição da GpC sem especificar de que forma, foram considerados de maneira superficial.

A análise qualitativa dos relatos sobre as contribuições da Gestão de Competências trouxe muitas descobertas. Essas descobertas destacam as contribuições que os servidores reconhecem e esclarecem as conexões entre elas e as estruturas teóricas pré-existentes. Considerada um elemento fundamental para melhorar a eficácia organizacional, a alocação ideal dos servidores é composta por perfis de competências com funções específicas da área de trabalho (Carbone *et al.*, 2006; Brandão; Guimarães, 2001). A alocação adequada melhora o desempenho individual e o organizacional, permitindo que a equipe se envolva em posições que aproveitem totalmente suas competências.

O desenvolvimento efetivo dos servidores públicos depende da formulação de programas de treinamento e capacitação adaptados às distintas exigências da organização (Dutra, 2004; Guimarães *et al.*, 2001; Silva *et al.*, 2019). Essa premissa se alinha com a afirmação de que as iniciativas de treinamento e capacitação devem ser focadas e estratégicas para atingir o aprimoramento individual e organizacional. A GpC é reconhecida por melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos (EloGroup, 2020, 2021; Carbone *et al.*, 2009). Essa observação fundamenta a gestão por competências ter o potencial de transformar tanto a produtividade quanto a qualidade no âmbito da administração pública.

A gestão por competências fornece uma estrutura sistemática para a gestão do desempenho individual, que é fundamental para fins de avaliação e aprimoramento contínuo (Guimarães *et al.*, 2001; Brandão; Bahry, 2022). Isso ressalta a importância de estabelecer um sistema de avaliação que priorize as competências como critério principal. Uma contribuição importante reconhecida é o cultivo de uma cultura centrada no aprendizado contínuo, que motiva os servidores a persistirem no aprimoramento de suas competências (Silva; Bispo; Ayres, 2019; Carbone *et al.*, 2006). Esse aspecto enfatiza o papel crucial do GpC na promoção de um ambiente organizacional dinâmico, adaptável e voltado para a inovação.

A gestão por competências exerce uma influência favorável na motivação e na satisfação profissional dos servidores, aumentando assim seu engajamento (Montezano; Petry, 2020; Dutra, 2004). Essa observação reforça a ideia de que quando as competências e as expectativas dos servidores são alinhadas, o ambiente de trabalho torna-se mais satisfatório. A capacidade de reconhecer e valorizar as próprias competências é considerada um elemento motivacional

significativo (Paiva; Montezano, 2023; Carbone *et al.*, 2006). Isso ressalta o papel crítico do capital humano na administração pública e destaca a necessidade de reconhecer as contribuições de cada servidor.

O desenvolvimento de um ambiente de trabalho que priorize o bem-estar dos servidores é essencial para o sucesso da GpC (Lira; Cavalcante, 2021; Maia; Moraes; Freitas, 2011). A qualidade de vida no trabalho está ligada diretamente à gestão de pessoas. A gestão de pessoas é considerada um importante componente que ajuda a implementar estratégias de recursos humanos que estão mais alinhadas com os objetivos estratégicos das empresas (Guimarães, 2000). Os relatos dos participantes da pesquisa mostram que é necessária uma abordagem mais estratégica para a gestão de pessoas. A gestão de competências melhora o processo de recrutamento porque especifica as competências necessárias para cada cargo, o que torna a seleção de candidatos mais eficaz (Dutra, 2004; Carbone *et al.*, 2009). Isso demonstra a importância de um processo de seleção consistente com as competências identificadas, conforme demonstrado pelos resultados do estudo.

As habilidades de liderança são fundamentais para o sucesso de uma organização, a adoção gestão por competências facilita o desenvolvimento dessas lideranças (Montezano; Petry, 2020; Brandão; Bahry, 2022). O sucesso desse modelo de gestão é impulsionado pela liderança, pois ela cria o ambiente organizacional que incentiva a criatividade e a inovação. A GpC ajuda na avaliação e dimensionamento da força de trabalho, garantindo o cumprimento das competências necessárias (Brandão; Guimarães, 2001; Carbone *et al.*, 2009; Paiva; Montezano, 2023). Isso mostra quão importante é alinhar as competências disponíveis com as demandas das organizações

A gestão por competências proporciona um sistema de remuneração e carreira mais justo que leva em consideração as competências individuais (Carbone *et al.*, 2006; Dutra, 2004). Para atrair e reter servidores qualificados, é necessário implementar sistemas justos. Além disso, a implantação da GpC ajuda a construir uma cultura organizacional que prioriza o aprendizado contínuo e práticas inovadoras (Guimarães, 2000; Maia; Moraes; Freitas, 2011; Montezano; Silva, 2019), ressaltando a importância de fomentar uma cultura que fomente a transformação e a adaptabilidade.

Quadro 7 – Análise de conteúdo das contribuições da GpC nos órgãos

Categoria temática	Descrição da Categoria	Exemplo de relato	Total de relatos	Achados correlatos
Melhor alocação dos servidores, alinhando o perfil de competências com a área de trabalho	Refere-se à capacidade de direcionar os servidores para funções que correspondem às suas competências, melhorando a eficiência organizacional.	“Sim, ao identificar os perfis e alocar os servidores conforme sua melhor área de atuação” Q10	20	Carbone et al. (2006), Brandão e Guimarães (2001)
Planos de capacitação alinhados as habilidades e comportamentos específicos as necessidades organizacionais	Implica na elaboração de programas de capacitação que atendam as demandas específicas da organização, promovendo desenvolvimento adequado.	“...necessidades de melhorias que podem ser desenvolvidas por meio de capacitação adequada de acordo com o planejamento estratégico, necessidade da unidade e do servidor. Alinhar o planejamento estratégico à capacitação do servidor é fundamental para alocar os recursos em formação que traga resultado efetivo para o órgão e conseqüentemente para o cidadão” Q46	14	Dutra (2004), Guimarães et al. (2001)
Melhora a qualidade e eficiência da organização	Refere-se à contribuição da GpC para o aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados pela organização.	“sim, melhorar o desempenho e o crescimento da organização” Q53	13	EloGroup (2020, 2021), Carbone et al. (2009)

Contribui para uma melhor gestão de desempenho individual	A GpC proporciona um suporte estruturado para a avaliação e melhoria do desempenho dos servidores individualmente.	“Potencializando o desempenho e eficiência das atividades desenvolvidas e de pessoal” Q43	12	Guimarães et al. (2001), Brandão e Bahry (2022)
Promover o desenvolvimento contínuo do servidor	Refere-se à promoção de uma cultura de aprendizado contínuo, incentivando os servidores a aprimorarem constantemente suas habilidades.	“Melhoria Contínua: Estabelece uma cultura de melhoria contínua, incentivando os colaboradores a constantemente desenvolverem suas habilidades e competências, resultando em uma força de trabalho mais ágil e adaptável” Q21	11	Silva, Bispo e Ayres (2019), Carbone et al. (2006)
Engajamento, satisfação e Motivação dos servidores	A GpC atua positivamente na motivação e satisfação dos servidores, aumentando seu envolvimento com as atividades organizacionais.	“Gera motivação da equipe e colaboradores individualmente e, com isso, há aumento do engajamento” Q29	7	Montezano e Petry (2020), Dutra (2004)
Identificar e valorizar as competências individuais dos servidores	Permite o reconhecimento das habilidades específicas de cada servidor, contribuindo para a valorização do capital humano na organização.	“Sim, valorizando as competências dos servidores” Q54	6	Paiva e Montezano (2023) e Carbone et al. (2006)
Qualidade de vida no trabalho	Refere-se à promoção de um ambiente de trabalho que prioriza o bem-estar dos servidores, influenciando positivamente a GpC.	“Na promoção da qualidade de vida dos servidores” Q5	3	Lira e Cavalcante (2021) e Maia, Moraes e Freitas (2011)

Promove a Gestão Estratégica de Pessoas	A GpC é vista como um elemento que contribui para a implementação de uma gestão de pessoas mais alinhada às estratégias organizacionais.	“A realizar a Gestão Estratégica de Pessoas” Q22	3	Guimarães (2000) e Silva et al. (2021)
Auxilia no recrutamento e seleção	A GpC facilita a definição de competências necessárias para cada cargo, aprimorando o processo de seleção de candidatos.	“Recrutamento e Seleção: Facilita o processo de recrutamento e seleção ao definir claramente as competências essenciais para cada posição, isso aumenta a precisão na escolha de candidatos que melhor se adequam às exigências do cargo” Q21	2	Dutra (2004) e Carbone et al. (2009)
Desenvolvimento de lideranças	A GpC oferece suporte para o fortalecimento das competências de liderança dentro da organização.	“Sim! Desenvolvimento de lideranças. É voltada para preparar as pessoas que estão ou estão à frente de equipes” Q28	2	Montezano e Petry (2020) e Brandão e Bahry (2022)
Colabora no dimensionamento da força de trabalho	A GpC ajuda a avaliar e dimensionar a força de trabalho, garantindo que as habilidades necessárias sejam atendidas.	“colabora no dimensionamento da força de trabalho” Q49	2	Brandão e Guimarães (2001), Carbone et al. (2009) e Paiva e Montezano (2023)
Auxilia na construção de sistema/carreiras e de remuneração adequados	A GpC contribui para o desenvolvimento de sistemas de carreira e remuneração que sejam justos e alinhados com as competências.	“. Planejamento de Carreira: Auxilia no planejamento de carreira dos colaboradores, identificando competências que precisam ser desenvolvidas para avançar para posições mais estratégicas da organização” Q21	1	Carbone et al. (2006) e Dutra (2004)

Fortalecimento da cultura organizacional	A implementação da GpC promove uma cultura organizacional que valoriza a inovação e o aprendizado contínuo.	“fortalecimento da cultura da empresa “Q63	1	Guimarães (2000), Maia, Moraes e Freitas (2011), Montezano e Silva (2019)
--	---	--	---	---

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao *status* da implantação nos órgãos pesquisados, a maioria dos 64 participantes (62,5%) ainda não iniciaram a implantação da GpC, o que corresponde a 22 órgãos participantes da amostra, enquanto 24 respondentes pertencentes a quatro órgãos ou 37,5% já começaram em algum nível (Figura 15). Além disso, quase todos os 40 respondentes que ainda não iniciaram a GpC (97,5%) indicaram que não há previsão de implantação da GpC nos próximos dois anos, sugerindo uma lacuna significativa entre o reconhecimento teórico dos benefícios da GpC e a implementação prática (Figura 16).

Figura 15 – Órgão que já iniciaram em algum nível a implantação do modelo de GpC



Fonte: Elaboração própria

Figura 16 – Previsão de implantação da GpC para os próximos 2 anos

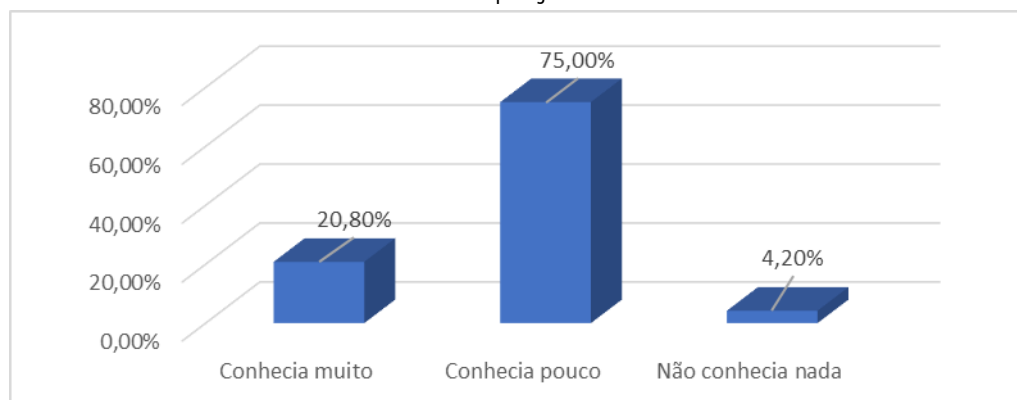


Fonte: Elaboração própria

Os 24 respondentes dos órgãos que já iniciaram a implantação da GpC declararam sobre seu conhecimento prévio sobre a GpC antes de participarem do projeto de implantação. Antes de participar do projeto, 75% dos participantes conheciam pouco sobre a GpC,

enquanto 20,8% já tinham um bom conhecimento. Apenas 4,2% não conheciam nada sobre o modelo, sugerindo a necessidade de uma capacitação inicial mais robusta para garantir uma base sólida de conhecimento (Figura 17).

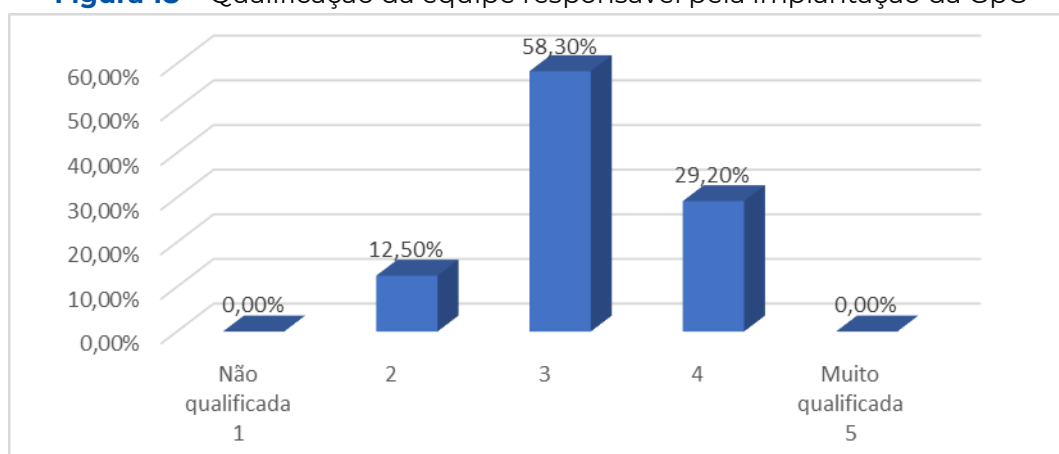
Figura 17 – Conhecimento da Gestão por Competência antes do servidor participar do projeto



Fonte: Elaboração própria

A qualificação da equipe responsável pela implementação da GpC é considerada moderada nos 24 respondentes, com uma média de 3,17 e um desvio padrão de 0,637. Isso reflete a necessidade de maior capacitação, já que 29,2% dos respondentes classificam a equipe como uma boa qualificação (nível 4), enquanto 12,5% ainda veem necessidade de melhorias (Figura 18).

Figura 18 – Qualificação da equipe responsável pela implantação da GpC



Fonte: Elaboração própria

Elaboração e Execução de Projetos para Implantação da GpC foi respondido pelos 24 participantes das 4 organizações que já iniciaram o projeto, do total de respondentes, 66,7% indicaram que foi elaborado um projeto específico para a implantação da GpC em seus órgãos. No

entanto, 54,2% dos respondentes afirmaram que esses projetos não foram iniciados ou foram descontinuados. Como também as ações realizadas durante o projeto de implantação da GpC detalhada no Quadro 8, mostra que entre as ações realizadas, destaca-se que 75% buscaram capacitação por conta própria, 87,5% realizaram leituras sobre o tema, 62,5% indicaram que foi instituída uma equipe exclusiva para o projeto, e 66,7% realizaram buscas de experiências em outras organizações públicas. No entanto, apenas 37,5% indicaram a contratação de consultoria externa, e 45,8% afirmaram que a organização ofertou capacitação para a equipe envolvida no projeto, sugerindo a necessidade de maior investimento em capacitação e apoio externo (Quadro 8).

Esses achados encontraram relações nos estudos de Silva e Costa (2021) que afirmam a importância de integrar a GpC ao planejamento estratégico com intuito de superar barreiras técnicas e organizacionais. A ausência de um bom planejamento e de um suporte técnico é um fator que dificulta a implantação da GpC segundo Montezano e Petry (2020) para evitar a descontinuidade do projeto. Essa análise também evidenciou a necessidade de um maior investimento em contratação de consultorias externas para fortalecer a implantação da gestão por competências.

Quadro 8 - Ações realizadas durante o projeto para implantação da GpC				
Lista de ações realizadas	Não		Sim	
	Frequência	%	Frequência	%
A organização ofertou capacitação sobre gestão por competências para a equipe envolvida no projeto	12	54,20%	12	45,80%
Busquei fazer capacitação por conta própria para me preparar melhor durante a participação do projeto	6	25,00%	18	75,00%
Busquei fazer leituras sobre o tema para conhecer melhor o assunto	3	12,50%	21	87,50%
Foram realizadas buscas de experiências em outras organizações públicas que adotaram a GpC	8	33,30%	16	66,70%

Foi instituída uma equipe exclusiva para o projeto de implantação da GpC	9	37,50%	15	62,50%
Foi realizada contratação de consultoria externa para fazer o projeto de implantação	15	62,50%	9	37,50%
Foi elaborado um projeto específico para a implantação Gestão por Competência no seu órgão?	13	54,20%	11	45,80%

Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados do contexto organizacional nas secretarias e órgãos do Governo do Distrito Federal, fornece informações sobre importantes dificuldades enfrentadas na implantação da GpC. Apesar de uma compreensão moderada do modelo GpC entre os participantes, existe uma clara disparidade no nível de conhecimento entre aqueles que iniciaram o processo de implantação e aqueles que ainda não iniciaram. A literatura destaca a importância de um planejamento estratégico bem estruturado para a gestão de pessoas (Guimarães, 2000; Sila; Costa, 2021; Montezano *et al.* 2024), sendo fundamental integrar as competências organizacionais com estratégias de desenvolvimento humano (Montezano *et al.*, 2024).

Uma parte considerável dos participantes acredita na eficácia da gestão por competências para melhorar o desenvolvimento profissional e organizacional. Isso indica que, em termos teóricos, a GpC é vista como uma ferramenta de gestão importante, em contrapartida, a maioria dos órgãos pesquisados ainda não começou a implantar e não se espera que o façam nos próximos dois anos, evidenciando uma lacuna entre a teoria e a prática. Segundo Silva e Costa (2021), a implantação da GpC requer uma abordagem que leve em consideração as características culturais de cada instituição, destacando que a integração da GpC ao planejamento estratégico da organização é fundamental para maximizar o impacto das competências individuais no desempenho organizacional.

Os dados mostram que a maioria dos respondentes não tinha conhecimento prévio de GpC antes de participarem dos projetos de implantação, evidenciando ser necessário, pelo menos, treinamento básico inicial. Além disso, a equipe responsável pela implantação foi considerada com qualificação moderada, demonstrando espaço para melhorias. As organizações geralmente enfrentam dificuldades na implantação da GpC, muitas vezes pelo desconhecimento das

metodologias, como também com a falta de uma equipe bem qualificada, essa descoberta converge com o de Silva *et al.* (2021). Assim, a falta de treinamento pode comprometer a GpC nos órgãos.

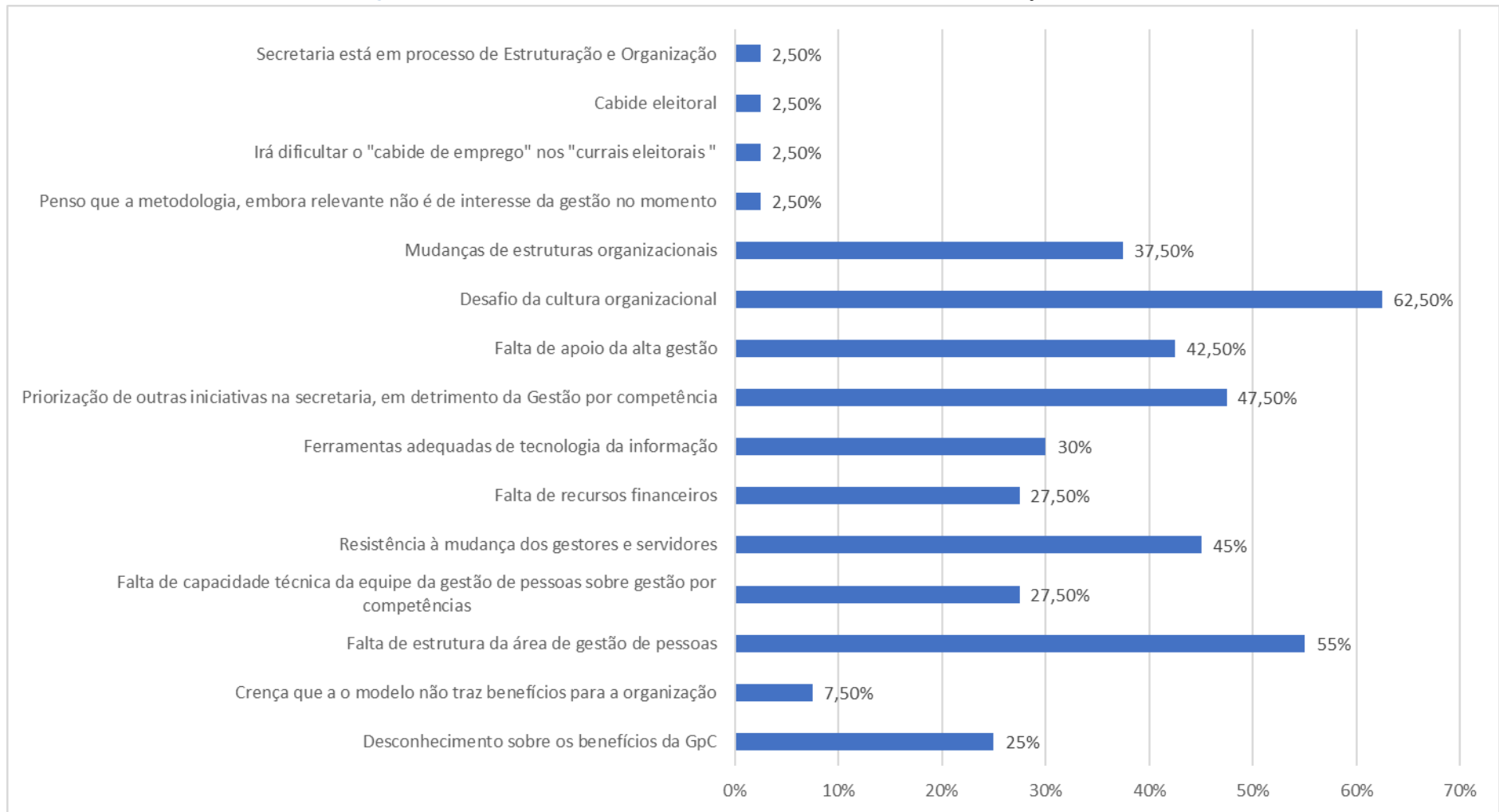
4.2. IDENTIFICAR OS MOTIVADORES, FACILITADORES E DIFICULTADORES QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS SECRETARIAS DO GDF.

A análise do segundo objetivo específico examina os condicionantes que impactam a implantação da Gestão por Competências nos órgãos do Governo do Distrito Federal (GDF). Essa investigação visa identificar os motivos pelos quais alguns órgãos ainda não iniciaram a implantação da GpC, bem como os fatores que motivam a adoção do modelo entre os respondentes como um todo. Além disso, analisa os fatores que podem dificultar ou facilitar a implantação da GpC, sob o ponto de vista dos servidores da área responsáveis pela implantação, tanto para aqueles que já iniciaram a gestão por competências, quanto para os que ainda não o fizeram.

A abordagem metodológica inclui tanto uma análise descritiva quanto uma análise de conteúdo das respostas fechadas e abertas do questionário. Essa análise foi realizada por meio de triangulação de dados, o que permitiu destacar as diferentes perspectivas e experiências dos participantes da pesquisa, oferecendo uma visão abrangente e detalhada sobre os desafios e oportunidades na implementação da GpC nos órgãos do GDF.

Os principais motivos para a não implantação da GpC foram respondidos pelos 40 participantes que indicaram que ainda não tinha iniciado a implantação da GpC nos seus órgãos, foi apresentado no questionário uma lista de motivos retirado da literatura para não ter iniciado a implantação representado na Figura 19, sendo que podiam marcar mais de uma opção. Os principais motivos foram: desafios da cultura organizacional (62,5%), falta de estrutura da área de gestão de pessoas (55%), priorização de outras iniciativas (47,5%), resistência à mudança dos gestores e servidores (45%), e falta de apoio da alta gestão (42,5%). Outros fatores mencionados foram desconhecimento do modelo (32,5%), falta de recursos financeiros (27,5%), e ferramentas adequadas de tecnologia da informação (30%).

Figura 19 – Dados quantitativos dos motivos para não implantação da GpC



Fonte: Elaboração própria

A análise quantitativa dos motivadores para a implantação da GpC no Governo do Distrito Federal apresentados no Quadro 9 foram coletados utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos, onde 1 representa "Discordo totalmente" e 5 "Concordo totalmente". A interpretação dos dados levou em consideração as médias, desvios padrão, coeficientes de variação e a distribuição das respostas dos participantes.

O fator "**Atendimento de interesses dos servidores**" obteve uma média de 3,72, indicando uma percepção positiva entre os respondentes. A maioria dos participantes (68,8%) concorda ou concorda totalmente que este fator é um motivador importante para a implantação da GpC. Isso indica que a compressão dessa ferramenta de gestão deve ser voltada para atender as necessidades dos servidores, essa perspectiva foi levantada por Maia, Moraes e Freitas (2011), que afirmam que uma gestão por competências deve integrar os processos de trabalho e o desenvolvimento individual e coletivo do capital humano da instituição. O coeficiente de variação desse fator é relativamente baixo (29,7%) apesar de não ser considerada homogênea, indica uma consistência razoável nas respostas. Coletivamente os estudos de Silva e Costa (2021) e Montezano e França (2024), também apoiam a visão que a GpC pode ser um meio eficaz para alinhar os interesses dos servidores aos objetivos estratégicos da organização, o que contribui para maior motivação e engajamento dos servidores.

O "**Cumprimento Legal e Normativo**" é um dos fatores motivadores mais fortes, com uma média de 4,28 e uma alta porcentagem de respostas positivas (87,5%). O baixo desvio padrão (0,826) e coeficiente de variação (19,3%) sugerem uma percepção homogênea entre os respondentes quanto à importância desse fator. Essa observação aponta que os cumprimentos a legislações influenciam diretamente as decisões sobre a adoção da GpC. Mesmo que, curiosamente, o Governo do Distrito Federal (GDF) ainda não tenha normativas robustas que amparem formalmente a implantação da GpC. Conforme apontado por Silva e Costa (2021), a ausência de regulamentação clara pode limitar a efetividade da GpC e Lira e Cavalcante (2021) indicam a necessidade de alinhar as ações de gestão ao arcabouço jurídico vigente. Montezano e França (2024) reforçam que a regulamentação é essencial para garantir a sustentabilidade da GpC.

O fator "**Benefícios que Podem Proporcionar Melhorias de Gestão**" apresenta a maior média (4,50) e a mais alta porcentagem de

respostas positivas (95,3%), refletindo um consenso sobre a importância da GpC no aprimoramento da gestão organizacional, esse achado foi pontuado por Carbone *et al.* (2009), que destacam que a gestão por competências visa alinhar os esforços de forma a integrar as competências individuais dos colaboradores às competências organizacionais necessárias. Esse fator também teve um baixo coeficiente de variação (16,8%) indica uma alta concordância sobre os benefícios das melhorias de gestão proporcionadas pela GpC. Montezano e França (2024) e Silva e Costa (2021), reforçam a contribuição direta da GpC para alinhar as competências dos servidores as demandas da organização, promovendo a eficiência da gestão pública.

Os dados também apontam que o fator “**Referências da Literatura e de Outras Organizações**” é considerado motivador relevante, com uma média de 3,81 e 65,6% de respostas positivas. O coeficiente de variação (24,7%) mostra uma variação moderada nas opiniões dos respondentes, mas ainda assim homogênea. Isso indica que os exemplos de sucesso em outras instituições servem como referências para a adoção da GpC, um aspecto destacado por Araújo, Murce e Demo (2022), que enfatizam que a observação de práticas bem-sucedidas pode facilitar a implantação.

Por último o fator “**Visão Estratégica e Inovadora da Organização**” é um forte motivador, com uma média de 4,47 e 92,2% de respostas positivas. A ausência de discordância e o baixo coeficiente de variação (16,9%) indicam um consenso entre os respondentes. Os dados revelam que uma abordagem inovadora é vista como essencial para a adoção de novas práticas de gestão, conforme argumentado tanto por Guimarães (2000), como por Silva e Costa (2021) e Montezano *et al.* (2024), que reforçam essa perspectiva.

Os achados da pesquisa demonstram que os principais motivadores são: benefícios que podem proporcionar melhorias de gestão, visão estratégica e inovadora da organização e o cumprimento legal e normativo. Esses fatores apresentaram as médias mais altas e as maiores porcentagens de respostas positivas, indicando uma percepção positiva e um consenso considerável entre os respondentes. Outros fatores, como: atendimento de interesses dos servidores e as referências da literatura, também são importantes, mas considerados menos relevantes em comparação com os principais motivadores.

Esses achados podem ser importantes para direcionar as estratégias de implantação da GpC.

Quadro 9 – Fatores que motivaram ou podem motivar implantação da GpC

Motivadores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Discordo totalmente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo totalmente 5
Atendimento de interesses dos servidores	64	1	5	3,72	1,105	29,7%	6,3%	7,8%	17,2%	45,3%	23,4%
Cumprimento legal e normativo	64	1	5	4,28	0,826	19,3%	1,6%	1,6%	9,4%	42,2%	45,3%
Benefícios que podem proporcionar de melhorias de gestão	64	1	5	4,50	0,756	16,8%	1,6%	1,6%	1,6%	35,9%	59,4%

Referências da literatura e de outras organizações	64	1	5	3,81	0,941	24,7%	1,6%	6,3%	26,6%	40,6%	25,0%
Visão estratégica e inovadora da organização	64	1	5	4,47	0,755	16,9%	1,6%	0,0%	6,3%	34,4%	57,8%

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 10 apresenta uma análise quantitativa dos condicionantes (dificultadores/facilitadores) para a implantação da gestão por competências nas secretarias e nos dois órgãos do Governo do Distrito Federal (GDF) pesquisados. Diversos aspectos foram analisados, incluindo média, desvio padrão, coeficiente de variação e a percepção dos respondentes sobre o impacto de cada fator (dificultou muito, dificultou, não influenciou, facilitou e facilitou muito).

O **Patrocínio da Alta Gestão** apresentou uma média de 3,63, desvio padrão de 1,496 e coeficiente de variação de 41,3%, indicando uma variação moderada nas percepções dos respondentes. Com 62,5% dos participantes afirmando que esse patrocínio facilitou ou facilitou muito a implantação da GpC, o que indica que o apoio da alta gestão é fundamental para facilitar a implantação desse modelo de gestão. Estudos demonstram que a falta de comprometimento da liderança pode levar ao fracasso das iniciativas de GpC (Pires *et al.*, 2005; Silva; Costa, 2021; Montezano *et al.*, 2024). Portanto, para superar os desafios associados à implantação da GpC, é necessário garantir o patrocínio ativo da alta gestão. A **Adesão dos Servidores** apresentou uma média de 3,42, com desvio padrão de 1,478 e coeficiente de variação de 43,2%. Este fator é considerado um facilitador moderado, com 57,8% dos respondentes afirmando que a adesão dos servidores facilitou ou facilitou muito a implantação da GpC. Silva e Costa (2021) enfatizam que o envolvimento dos servidores é fundamental para o sucesso da GpC, pois sua participação ativa pode aumentar a eficiência das práticas implementadas.

A **Exigência Legal** apresentou uma média de 3,48, com desvio padrão de 1,247 e coeficiente de variação de 35,8%. A maioria dos respondentes (53,20%) indicou que essa exigência facilitou ou facilitou muito a implantação da GpC, enquanto 25,10% consideraram que dificultou ou dificultou muito. Assim esse fator pode ser classificado como um facilitador moderado, apesar da variabilidade nas respostas indicarem que existe divergência nas percepções entre os participantes. **Legislação Pertinente** apresentou uma média de 3,52, desvio padrão de 1,368 e coeficiente de variação de 38,9%. Apesar de 60,90% dos respondentes indicarem que facilitou ou facilitou muito, a dispersão dos dados aponta para uma percepção moderada que a legislação é um facilitador da implantação da GpC. Os estudos de Silva e Costa (2021) e Montezano *et al.*, (2024) convergem que uma legislação clara e robusta é um componente importante para fortalecer a implantação da GpC.

O **Uso de Consultoria Externa** apresentou uma média de 3,30, com desvio padrão de 1,341 e coeficiente de variação de 40,7%, indica uma dispersão moderada nas respostas. Metade dos participantes (50%) afirmou que esse fator facilitou ou facilitou muito e 23,50% afirmaram que dificultou ou dificultou muito a implantação da GpC. O Uso de Consultoria Externa foi percebido como um facilitador moderado, indicando que, para uma parte significativa dos órgãos, o apoio de consultoria externa ajudou no processo de implementação. Silva e Costa (2021) argumentam que a utilização de consultoria externa pode facilitar a adoção de práticas como a GpC, fornecendo experiência adicional. Por outro lado, Montezano e França (2024) argumentam que a ajuda externa é particularmente útil em situações em que não há recursos internos especializados.

Parcerias com Agentes Externos apresentou uma média de 3,41, com desvio padrão de 1,191 e coeficiente de variação de 35,0%. A maioria dos respondentes (53,10%) afirmou que essas parcerias facilitaram ou facilitaram muito a implantação da GpC, enquanto apenas 18,70% indicaram que dificultaram. Esse fator é percebido como um facilitador, com um coeficiente de variação moderado sugerindo um consenso razoável sobre seu impacto positivo. Silva e Costa (2021) destacam que a colaboração com agentes externos fornece expertise adicional e recursos que podem acelerar a implementação da GpC. Montezano e França (2024) também reforçam que parcerias estratégicas são fundamentais para superar barreiras internas, especialmente em contextos em que faltam recursos especializados.

A **Resistência às Mudanças dos Servidores** apresentou uma média de 2,00, desvio padrão de 1,084 e coeficiente de variação de 54,2%, indicando uma alta variabilidade nas respostas. A resistência às mudanças é percebida um dificultador, com 73,4% dos respondentes indicando que dificultou ou dificultou muito a implantação. Essa resistência é frequentemente citada na literatura como um obstáculo à mudança organizacional, conforme observado por Montezano e Silva (2019), reforçado pelo estudo de Silva e Costa (2021) que também indicam que a resistência à mudança é geralmente ligada a falta de clareza sobre os benefícios dessa ferramenta de gestão. **Cultura Organizacional** apresentou uma média de 2,02, desvio padrão de 1,148 e coeficiente de variação de 56,9%. A cultura organizacional apresenta-se como um dificultador significativo, com 75% dos respondentes apontando que dificultou ou dificultou muito a implantação. Os dados indicam que fatores culturais precisam ser considerados na

implantação da GpC, como destacado por Silva e Costa (2021), que afirmam que a mudança na cultura organizacional é essencial para o sucesso da gestão por competências.

Alta Rotatividade do Quadro de Lideranças apresentou uma média de 1,56, desvio padrão de 1,006 e coeficiente de variação de 64,4%, com 84,40% dos respondentes indicando que dificultou ou dificultou muito a implantação da GpC. Esses dados indicam que, embora as opiniões variem bastante, há um consenso de que a constante troca de lideranças é um dificultador significativo para a continuidade e o sucesso da GpC. As altas rotatividades das lideranças comprometem a implantação a longo prazo, resultando interrupções nos processos, como apontado por Montezano e França (2024).

Aspectos Tecnológicos para Implantação apresentou uma média de 2,64, desvio padrão de 1,495 e coeficiente de variação de 56,6%, enquanto a **Ferramenta de Tecnologia Adequada** apresentou uma média de 2,86, desvio padrão de 1,582 e coeficiente de variação de 55,3%. Com 53,10%, e 48,50% respectivamente dos respondentes relataram que os aspectos tecnológicos dificultaram ou dificultaram muito a implantação da GpC. Os altos coeficientes de variação nos dois casos (56,6% e 55,3%, respectivamente), indicam percepções variadas sobre as dificuldades tecnológicas, com alguns enfrentando dificuldades significativas, enquanto outros percebem essas dificuldades de forma mais moderada. O estudo de Guimarães e Monteiro Júnior (2022) aborda a importância de ferramenta tecnológica adequada pode potencializar a gestão por competências nas organizações, Montezano e França (2024) corroboram que a tecnologia é essencial para garantir o sucesso desse modelo de gestão.

A **Estrutura da Área de Gestão de Pessoas** apresentou uma média de 2,89, com desvio padrão de 1,471 e coeficiente de variação de 50,9%. Embora 53,20% dos respondentes afirmem que essa estrutura dificultou ou dificultou muito a implantação da GpC, as percepções variam entre as organizações. Apesar desse fator ser vista como um dificultador moderado, o coeficiente de variação alto sugere que não é um impeditivo grave para a maioria. Silva e Costa (2021) notam que a ausência de uma estrutura bem definida na gestão de pessoas pode prejudicar a eficácia da GpC, pois torna mais difícil a coordenação e execução de políticas de competência. Montezano e França (2024) enfatizam que uma estrutura mais sólida e integrada facilita a

implementação de novas práticas de gestão na área de recursos humanos, como a GpC.

A **Disponibilidade de Equipe Suficiente para Implantação** apresentou uma média de 2,63, com desvio padrão de 1,618 e coeficiente de variação de 61,7%, indicando uma grande dispersão nas respostas. Entre os respondentes, 59,40% afirmaram que a falta de equipe dificultou ou dificultou muito a implantação da GpC, enquanto 39,10% responderam que facilitou ou facilitou muito. Esse fator é visto como um dificultador moderado para a implantação, com a maioria dos participantes reconhecendo que a limitação de equipe foi um desafio. Silva e Costa (2021) enfatizam que o sucesso de projetos como a GpC depende da disponibilidade de recursos humanos adequados.

A **Disponibilidade de Recursos Financeiros para Implantação** apresentou uma média de 2,81, com desvio padrão de 1,489 e coeficiente de variação de 53,0%. As percepções foram divididas, com 45,30% dos respondentes afirmando que a falta de recursos dificultou a implantação da GpC, enquanto 40,60% disseram que facilitou. Esse fator pode ser considerado neutro, pois a variabilidade nas respostas indica que sua influência variou muito entre os órgãos. Silva e Costa (2021) enfatizam que a alocação adequada de recursos financeiros é essencial para a implantação da GpC. Montezano e França (2024) enfatizam que a falta de recursos frequentemente impede a continuidade dos projetos inovadores, como a gestão por competências.

A **Capacidade Técnica dos Responsáveis pela Implantação** apresentou uma média de 3,16, com desvio padrão de 1,493 e coeficiente de variação de 47,3%. A percepção desse fator foi vista igualmente pelos dos grupos de participantes, os que afirmaram que essa capacidade técnica facilitou ou facilitou muito (45,3%) e os que afirmaram que dificultou ou dificultou muito (45,4%). Portanto, esse fator pode ser considerado neutro, com variações significativas nas percepções entre os respondentes. Silva e Costa (2021) enfatizam que a capacidade técnica é essencial para o sucesso da GpC, especialmente em situações em que há pouco conhecimento especializado. Montezano e França (2024) observam que, embora a habilidade técnica seja importante, sua falta não é sempre um impeditivo.

O **Conhecimento sobre os Benefícios desse Modelo de Gestão** apresentou uma média de 3,25, com desvio padrão de 1,403 e

coeficiente de variação de 43,2%. Entre os respondentes, 42,2% indicaram que esse fator dificultou ou dificultou muito a implantação da GpC, enquanto 45,3% afirmaram que facilitou ou facilitou muito. Como resultado, esse fator é considerado neutro, embora tenha uma tendência moderada a ser um facilitador. A variação nas percepções indica que a compreensão dos benefícios da GpC não é vista como um dificultador significativo para a implantação ou como um facilitador determinante. Silva e Costa (2021) sugerem que é essencial ter uma compreensão clara dos benefícios para se envolver no processo de GpC. Por outro lado, Montezano e França (2024) reforçam que o conhecimento insuficiente das contribuições do modelo pode atrasar a adoção e comprometer o projeto em longo prazo.

Os **Aspectos Metodológicos da Gestão por Competências** apresentaram uma média de 2,86, com desvio padrão de 1,27 e coeficiente de variação de 44,4%, indicando opiniões divididas. Entre os respondentes, 46,90% afirmaram que esse fator dificultou ou dificultou muito, enquanto 34,40% disseram que facilitou ou facilitou muito a implantação da GpC. No geral, os aspectos metodológicos são vistos como um fator neutro, com uma leve tendência a serem percebidos como dificultador. Montezano e França (2024) afirmam que a falta de adaptação das metodologias à realidade organizacional pode resultar em obstáculos que dificultam a implantação eficiente do modelo.

Os dados dos condicionantes apontam que o patrocínio da alta gestão, adesão dos servidores, exigência legal, legislação pertinente, uso de consultoria externa e parcerias com agentes externos, são vistos como fatores importantes que facilitam a implantação da Gestão por Competências (Pires *et al.*, 2005; Montezano; Silva, 2019; Silva; Costa, 2021; Montezano *et al.*, 2024). A adesão dos servidores é igualmente importante, pois seu envolvimento e motivação afetam diretamente a eficiência do modelo (Maia; Moraes; Freitas, 2011). Além disso, a consultoria externa pode facilitar a implantação da GpC, fornecendo conhecimentos e recursos adicionais (Araújo; Murce; Demo, 2022).

Por outro lado, os dificultadores para a implantação da GpC são a resistência às mudanças dos servidores, cultura organizacional, alta rotatividade do quadro de lideranças, aspectos tecnológicos para implantação, ferramenta de tecnologia adequada, estrutura da área de gestão de pessoas e disponibilidade de equipe suficiente para implantação. De acordo com a literatura, a resistência à mudança é uma das coisas que mais dificultam a adoção de novas práticas de

gestão (Montezano; Silva, 2019; Silva *et al.*, 2021). A alta rotatividade dos líderes é um grande problema porque a estabilidade é necessária para garantir a continuidade e o apoio necessários para a GpC (Silva; Costa, 2021). A efetividade da implantação da GpC depende da disponibilidade de uma equipe suficiente e qualificada (Maia; Moraes; Freitas, 2011; Guimarães, 2000). Esses resultados são essenciais para entender o comportamento desses condicionantes e, em seguida, criar estratégias eficazes para a implantação de GpC no GDF com sucesso.

Os fatores, disponibilidade de recursos financeiros para implantação, capacidade técnica dos responsáveis pela implantação, conhecimento sobre os benefícios desse modelo de gestão e aspectos metodológicos da gestão por competências, segundo os dados, foram considerados neutros para a implantação.

Quadro 10 - Condicionantes para a implementação da Gestão por Competências

Condicionantes	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Dificultou muito 1	Dificultou 2	Não influenciou 3	Facilitou 4	Facilitou muito 5
Patrocínio da alta gestão	64	1	5	3,63	1,496	41,3%	17,2%	6,3%	14,1%	21,9%	40,6%
Adesão dos servidores	64	1	5	3,42	1,478	43,2%	14,1%	20,3%	7,8%	25,0%	32,8%
Resistência às mudanças dos servidores	64	1	5	2,00	1,084	54,2%	40,6%	32,8%	15,6%	7,8%	3,1%
Cultura organizacional	64	1	5	2,02	1,148	56,9%	42,2%	32,8%	9,4%	12,5%	3,1%
Exigência legal	64	1	5	3,48	1,247	35,8%	6,3%	18,8%	21,9%	26,6%	26,6%

Legislação pertinente	64	1	5	3,52	1,368	38,9%	14,1%	9,4%	15,6%	32,8%	28,1%
Alta rotatividade do quadro de lideranças	64	1	5	1,56	1,006	64,4%	68,8%	15,6%	9,4%	3,1%	3,1%
Aspectos tecnológicos para implantação	64	1	5	2,64	1,495	56,6%	32,8%	20,3%	12,5%	18,8%	15,6%
Uso de consultoria externa	64	1	5	3,30	1,341	40,7%	17,2%	6,3%	26,6%	29,7%	20,3%
Disponibilidade de recursos financeiros para	64	1	5	2,81	1,489	53,0%	29,7%	15,6%	14,1%	25,0%	15,6%

implantação												
Parcerias com agentes externos	64	1	5	3,41	1,191	35,0%	10,9%	7,8%	28,1%	35,9%	17,2%	
Ferramenta de tecnologia adequada	64	1	5	2,86	1,582	55,3%	29,7%	18,8%	10,9%	17,2%	23,4%	
Estrutura da área de gestão de pessoas	64	1	5	2,89	1,471	50,9%	18,8%	34,4%	7,8%	17,2%	21,9%	
Capacidade técnica dos responsáveis pela implantação	64	1	5	3,16	1,493	47,3%	14,1%	31,3%	9,4%	15,6%	29,7%	

Conhecimento sobre os benefícios desse modelo de gestão	64	1	5	3,25	1,403	43,2%	7,8%	34,4%	12,5%	15,6%	29,7%
Aspectos metodológicos da gestão por competências	64	1	5	2,86	1,271	44,4%	14,1%	32,8%	18,8%	21,9%	12,5%
Disponibilidade de equipe suficiente para implantação	64	1	5	2,63	1,618	61,7%	37,5%	21,9%	1,6%	18,8%	20,3%

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 11 foi construído a partir de uma análise de conteúdo das respostas obtidas nas perguntas abertas do questionário, no qual 10 dos 64 participantes fizeram 45 relatos que foram divididos em 10 núcleos de sentidos, além de dois relatos que foram transferidos das respostas relativa ao item dos principais dificultadores enfrentados na implantação da Gestão por Competências (GpC) no Governo do Distrito Federal (GDF).

Nela foram categorizados os dificultadores em temáticas específicas, detalhando a descrição de cada categoria, exemplos de relatos dos respondentes, o total de relatos e os achados correlatos na literatura. Foram analisados 10 questionários respondidos de 64 participantes, com um total de 45 relatos divididos em 10 núcleos de sentido. Essa análise qualitativa revelou que os principais dificultadores para a implantação da GpC no GDF incluem 11 relatos dos dificultadores da cultura organizacional, 7 relatos das restrições metodológicas e operacionais, 6 relatos da falta de apoio da alta gestão, 5 relatos de falta de capacitação técnica dos profissionais responsáveis pela implantação, 5 relatos inexistência de ferramentas de tecnologia da informação, 3 relatos de limitações orçamentárias e de pessoal, 3 relatos de restrições legais, resistência e desmotivação dos servidores, comunicação ineficiente e falta de consultoria especializada. Esses fatores indicam áreas críticas que necessitam de atenção e desenvolvimento estratégico para garantir o sucesso da GpC no setor público (Guimarães, 2000; Maia; Moraes; Freitas, 2011; Montezano; Silva, 2019).

Já a análise de conteúdo dos facilitadores para a implantação da gestão por competências no Governo do Distrito Federal descritos no Quadro 12, foi categorizada em grupos temáticos, incluindo a descrição de cada categoria, exemplos de relatos dos respondentes, o total de relatos e achados correlatos na literatura. De 64 questionários, apenas 8 fizeram relatos adicionais sobre os facilitadores, categorizados em 8 núcleos de sentido. A análise qualitativa dos facilitadores apontou que a implantação da GpC no GDF é facilitada por fatores como suporte organizacional e orçamentário, que foi relatado duas vezes; alinhamento com o planejamento estratégico institucional também relatado duas vezes, uso de referências externas de sucesso, estabilidade dos servidores e um comportamento organizacional favorável à inovação apareceram um relato cada. Esses facilitadores indicam fatores importantes que, quando fortalecidos, podem

contribuir para o sucesso da GpC (Carbone *et al.*, 2009; Lira; Cavalcante, 2021).

A triangulação dos dados quantitativos (Quadro 10) e qualitativos (Quadro 11 e 12) sobre os condicionantes da implementação da Gestão por Competências no Governo do Distrito Federal traz ideias interessantes e multifacetadas. A análise desses achados combinados oferece uma melhor compreensão dos fatores que facilitam ou dificultam a implantação da GpC, permitindo a formulação de estratégias mais eficazes para superar os dificultadores identificados e impulsionar os fatores que facilitam.

O “patrocínio da alta gestão” foi consistentemente identificado pelos dados quantitativos, como um dos principais facilitadores para a implementação da GpC. A análise qualitativa reforça essa percepção, com relatos específicos mencionando a necessidade de suporte orçamentário e alinhamento ao planejamento estratégico como elementos muito importantes. Por exemplo, o relato "A existência de orçamento a ser usado para construção do projeto de Gestão por Competências" (Q1) ilustra como o suporte da alta gestão pode ser imprescindível para fornecer os recursos necessários para uma implantação da GpC bem-sucedida (Pires *et al.*, 2005; Silva; Costa, 2021; Araújo; Murce; Demo, 2022; Montezano *et al.*, 2024).

Em seguida aparece “adesão dos servidores” foi qualificado como um fator que facilitou, destacando a importância do engajamento dos servidores para o sucesso da GpC. A análise qualitativa corrobora esses achados, evidenciando que um comportamento organizacional favorável pode motivar a implantação do modelo, já mencionado por Maia, Moraes e Freitas (2011) e evidenciado pelo relato "Hoje a Secretaria de Administração Penitenciária tem poucos anos de existência, então pode haver maior motivação em implementação da ferramenta, como forma de inovação" (Q31). Por fim, vale destacar o fator “disponibilidade de consultoria externa e parcerias com agentes externos” como um facilitador, apesar da média e o coeficiente de variação indiquem uma percepção mista, a análise qualitativa revela que essas parcerias podem fornecer experiências e recursos adicionais que são muito importantes para uma implantação da GpC, eficaz.

Já a análise dos dificultadores a “resistência às mudanças dos servidores” e uma “cultura organizacional desfavorável” são os

principais dificultadores identificados. Esses fatores representam impeditivos importantes a serem observadas na implantação. “A dificuldade e a resistência de servidores, principalmente os antigos”, esse relato qualitativo indica que é muito importante uma mudança de comportamento organizacional que favoreça inovações é fundamental para o sucesso da GpC (Silva; Costa, 2021).

Os dados quantitativos apontam que o fator “alta rotatividade do quadro de lideranças” aparece como mais um dificultador relevantes. Já a análise qualitativa desse fator reforça essa necessidade, sugerindo que a capacitação e estabilidade dos líderes são fundamentais para a continuidade do modelo (Guimarães, 2000). Já os fatores “falta de ferramentas adequadas de tecnologia da informação e as dificuldades tecnológicas” aparecem tanto nos achados quantitativos quanto nos relatos qualitativos, esses fatores são vistos como dificultadores. Os relatos qualitativos citam especificamente a necessidade de sistema de informação robusto para dar suporte nas quantidades de dados gerados em todas as etapas da gestão por competências, destacando a importância de investimentos em tecnologia (Lira; Cavalcante, 2021; Guimarães; Monteiro Júnior, 2022).

Nesse contexto, vale trazer para a discussão os achados de Guimarães e Monteiro Júnior (2022) que exploram como a aplicação de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) pode aprimorar a gestão por competências em uma organização pública no Brasil. O estudo destaca que a GpC, quando associada ao uso de BI, permite identificar lacunas de habilidades, propor capacitações, organizar equipes de acordo com suas competências e acompanhar o desenvolvimento profissional dos servidores e visando a melhoria da tomada de decisões na gestão de pessoas. Os resultados do estudo afirmam que a integração do BI pode servir como um instrumento formidável para a otimização da gestão baseada em competências, desde que acompanhada de suporte técnico e treinamento adequado para todas as partes interessadas envolvidas no processo. Assim, um dificultador quando solucionado, pode se transformar em um grande instrumento para facilitar a aplicabilidade da GpC.

Ao realizar análises de comparação dos fatores condicionantes entre grupos de participantes do questionário que iniciaram a implantação da gestão por competências e aqueles que ainda não iniciaram esse processo, observou-se que, em grande parte, não existem disparidades significativas nas percepções e nos fatores que

condicionaram a implantação da GpC entre os grupos. Essa consistência implica que vários fatores sejam percebidos de forma semelhante, independentemente de ter iniciado ou não implantação da GpC.

No entanto, surgiram duas condições com diferenças estatisticamente significativas, “Adesão ao servidor” (sig = 0,002) e “Ferramenta tecnológica apropriada” (sig = 0,018). Essas descobertas indicam que a adesão ao servidor e a presença de uma ferramenta tecnológica apropriada são fatores fundamentais que distinguem as organizações que iniciaram na implantação da GpC daquelas que ainda não iniciaram a implantação dessa ferramenta de gestão.

A adesão dos servidores é identificada como um elemento crucial, o que significa que a aceitação e o engajamento dos servidores são fundamentais para o sucesso da gestão por competências. A baixa adesão pode representar um dificultador considerável, afetando negativamente a eficácia das práticas de GpC (Silva; Bispo; Ayres, 2019; Montezano; França, 2024). Isso sugere que os órgãos que pretendem implantar a GpC devem priorizar estratégias relacionadas à comunicação, treinamento e conscientização para garantir o apoio e o envolvimento dos servidores desde o início do processo (Paiva; Montezano, 2023).

Por outro lado, a ferramenta tecnológica apropriada surge como mais um fator distintivo. A existência de uma infraestrutura tecnológica robusta aprimora o gerenciamento de competências, englobando sua identificação, monitoramento e avaliação (Guimarães, 2000; Lira; Cavalcante, 2021; Guimarães; Monteiro Júnior, 2022). Isso ressalta a necessidade de investimentos em sistemas de gerenciamento de competências que sejam eficientes, fáceis de usar e alinhados às necessidades específicas das organizações, que atenda a necessidade crítica de priorizar esse aspecto de infraestrutura (Carbone *et al.*, 2009; Araújo; Murce; Demo, 2022).

Em resumo, os resultados revelam conexões significativas entre os fatores que facilitam e dificultam a implantação da Gestão por Competências no Governo do Distrito Federal (GDF). Embora a adesão dos servidores e o apoio da alta gestão sejam considerados fundamentais para o sucesso, dificultadores como resistência cultural, alta rotatividade de lideranças e a disponibilidade de recursos financeiros representam dificultadores relevantes. A identificação de

fatores como a ferramenta tecnológica adequada e a necessidade de um planejamento estratégico destaca a importância de um suporte institucional contínuo e de um ambiente de trabalho favorável. Compreender essas dinâmicas é fundamental para desenvolver estratégias que não apenas superem os dificultadores, mas também potencializem os facilitadores, promovendo uma implantação eficaz da GpC.

Quadro 11 - Análise de conteúdo dos dificultadores

Categoria temática	Descrição da Categoria	Exemplo de relato	Total de relatos	Achados correlatos
Desafio da cultura organizacional na Administração Pública	Mudança necessária no comportamento organizacional para adotar a GpC, principalmente patrocinando um ambiente menos burocrático e voltado a inovação	“consequente mudança do pensamento organizacional” Q1	11	Pires et al. (2005); Silva e Mello (2013); Kreisig et al. (2018); Montezano e Silva (2019); Montezano et al. (2019) e Montezano, Petry e Ramos (2019)
Restrições metodológicas e operacionais da gestão por competências	Dificuldades na integração e aplicação prática do modelo de gestão, muitas vezes por falta de customização de um modelo próprio para o contexto do GDF.	“Dificuldade de integração ao modelo de gestão como um todo. Dificuldade de se enxergar e aplicar a metodologia do modelo na prática” Q6	7	Pires et al. (2005); Guidice (2012); Silva e Mello (2013); Montezano et al. (2019); Montezano, Petry e Ramos (2019) e Bhardwaj et al. (2019)
Falta de apoio da alta gestão	Ausência de estímulo e suporte da alta gestão para a implementação da GpC	“percebo ausência de estímulo da alta gestão” Q 37	6	Pires et al. (2005); Kreisig et al. (2018); Montezano e Silva (2019); Montezano et al. (2019) e Montezano, Petry e Ramos (2019)
Falta de capacitação técnica dos profissionais	Necessidade de capacitação dos chefes e servidores envolvidos na implantação da GpC	“capacitação das chefias e dos servidores que irão pensar nas balizas de constituição do	5	Kreisig et al. (2018) e Montezano et al. (2019)

responsáveis pela implantação		projeto para que ele sirva as necessidades institucionais” Q1		
Inexistência de ferramentas adequadas de tecnologia da informação	Necessidade de ferramentas de tecnologia da informação robustas para suportar a GpC	“Área de RH argumentar que para ter GpC é necessário ter um sistema de informação 'completo” Q 64	5	Pires et al. (2005) e Montezano e França (2024)
Limitação orçamentária e de pessoal na implantação da GpC	Recursos financeiros e de pessoal insuficientes para a implementação da GpC	“Falta de recurso orçamentário” Q 35 e “falta estrutura atual da Diretoria de Gestão de Pessoas podem ser fatores limitantes para a implantação da GPC” Q 37	3	Montezano et al. (2019) e Montezano, Petry e Ramos (2019)
Restrições legais	Aspectos legais que precisam ser aperfeiçoados para viabilizar a adoção da GpC	“existem aspectos legais que também precisam ser aperfeiçoados especialmente para viabilizar a gestão por competência pela área de Recursos Humanos” Q 22	3	Pires et al. (2005); Silva e Mello (2013);
Desmotivação e resistência dos servidores	A resistência dos servidores à mudança, aliada à desmotivação, representa um desafio para a implantação de novas práticas organizacionais.	“A dificuldade é a resistência de servidores, principalmente os antigos” Q 25	2	Pires et al. (2005); Montezano e Silva (2019) e Montezano e França (2024)
Comunicação ineficiente	A comunicação ineficiente sobre a importância da GpC impede a	“Outro detalhe é o entendimento por parte do	2	Pires et al. (2005)

	compreensão e adesão dos servidores	servidor sobre o propósito da gestão por competências, a maioria ainda não entende” Q 22		
Falta de contratação de consultoria	A falta de consultoria especializada pode limitar a implantação eficaz da GpC	“Falta de recurso orçamentário para contratação de consultoria” Q 35	1	Montezano e França (2024)

Elaboração própria

Quadro 12 - Análise de conteúdo dos facilitadores

Categoria temática	Descrição da Categoria	Exemplo de relato	Total de relatos	Achados correlatos
Suporte Organizacional e orçamentário	Existência de orçamento e suporte organizacional dedicado à implantação da GpC.	“A existência de orçamento a ser usado para construção do projeto de Gestão por Competências” Q1	2	Guimarães (2000); Montezano et al. (2019); Montezano; França (2024)
Alinhamento ao planejamento estratégico	A importância do alinhamento da GpC com o planejamento estratégico institucional	“A implantação esta aderente ao PEI Plano Estratégico Institucional e ao modelo de Maturidade de Auditoria – IACM” Q 22	2	Maia; Moraes; Freitas (2011); Silva; Costa (2021); Montezano e França (2024)
Construção de modelo de gestão por competências com	Referências e modelos de sucesso de outras organizações	“Recomendações como modelo de gestão a ser adotado, tanto de órgãos externos de referência	1	Dutra (2004); Carbone et al. (2009); Montezano et al. (2019)

referências externas de sucesso na administração pública	para orientar a implantação da GpC	quanto de casos de sucesso na administração" Q 6		
Estabilidade do servidor	A estabilidade do servidor proporciona maior tranquilidade para avaliar e ajustar o mapeamento de competências	"Um aspecto que facilita é a estabilidade do servidor, pois gera maior tranquilidade para avaliar e ajustar visto que a pressão pelo resultado é relativamente menor, considerando a baixíssima probabilidade de exoneração" Q 16	1	Guimarães (2000); Lira; Cavalcante (2021)
Comportamento organizacional favorável ao modelo	Comportamento organizacional favorável, com motivação para inovação facilita a implantação da GpC	"Hoje a Secretaria de Administração Penitenciária tem poucos anos de existência, então pode haver maior motivação em implementação da ferramenta, como forma de inovação" Q 31	1	Araújo; Murce; Demo (2022); Montezano et al. (2019)

Elaboração própria

4.3. IDENTIFICAR AS ETAPAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ADOTADAS NAS SECRETARIAS DO GDF

O terceiro objetivo específico é resultante dos dados quantitativos representado no Quadro 13. A análise fornece uma compreensão do funcionamento e das percepções sobre as etapas da gestão por competências nos quatro órgãos que declararam que tinham iniciado a implantação da GpC. Foi usado uma escala de 1 a 5, onde 1 representou “não implantado” e 5 representou “totalmente implantado”. A metodológica empregada considera as médias e os coeficientes de variação derivados das respostas do questionário, bem como os resultados das análises estatísticas. A análise dos dados de cada etapa, juntamente com os testes de análise de comparação com significância menor que 0,05 para as variáveis selecionadas, serão discutidas nas seções subsequentes.

Na etapa “Análise de Contexto” a avaliação na subetapa “Avaliação do Contexto Organizacional”, a média de 2,96 e desvio padrão de 1,197 indicam que 37,5% dos órgãos do Governo do Distrito Federal não implementaram ou o fizeram de maneira insuficiente, assim a subetapa pode ser considerada com implantação moderada, com uma variação também moderada nas percepções. A “Avaliação do Contexto Externo”, com média de 2,50 e desvio padrão de 1,142, mostra um desempenho ainda mais baixo, com 54,2% dos órgãos sem a devida implantação. Isso indica que a avaliação externa está menos avançada em comparação com a organizacional. Com uma média consolidada de 2,72, a análise de contexto ainda não está totalmente implantada nos órgãos. Essas descobertas corroboram o argumento de Montezano e França (2024), que enfatizam a importância de uma avaliação contínua e estratégica para garantir que a Gestão por Competências funcione bem.

Ainda na etapa de “Análise de Contexto”, as subetapas de “Avaliação do Contexto Organizacional” e o consolidado geral mostraram significâncias estatísticas de 0,014 e 0,044, respectivamente. Esses resultados indicam uma diferença substancial entre os órgãos que desenvolveram um projeto específico para a implantação da Gestão por Competências e aqueles que não o fizeram. A compreensão do contexto organizacional, que é essencial para o sucesso da gestão por competências, melhora quando um projeto para sua implantação é elaborado cuidadosamente. Como observa Guimarães (2000), a análise desse contexto permite que os métodos de

gestão sejam adaptados às particularidades de cada organização. Ao considerar variáveis situacionais e individuais, Montezano e Petry (2019) enfatizam a importância dessa análise para alinhar as competências com os objetivos estratégicos. Além disso, Dutra (2004) enfatiza que um projeto bem estruturado facilita a definição de metas organizacionais que estão de acordo com as necessidades reais da organização.

Na etapa de "Diagnóstico de Competências", os resultados mostram variações no desenvolvimento e avaliação dentro das organizações. A subetapa "Definição de Competências Organizacionais" obteve média de 3,58, indicando progresso moderado, refletindo a importância da identificação de competências para o sucesso da GpC (Montezano; Petry, 2020). Por outro lado, a "Definição de Competências Individuais", com média de 2,79, está menos desenvolvida, o que pode comprometer a eficácia da gestão (Silva *et al.*, 2021). A "Avaliação de Competências" alcançou média de 3,08, sugerindo uma implantação moderada, mas ainda insuficiente. A "Identificação de Lacunas de Competências", com média de 3,21, demonstra implantação razoável e contribui para o planejamento de capacitação alinhado às necessidades estratégicas (Montezano; Petry, 2020). No entanto, o "Dimensionamento da Força de Trabalho com Foco em Competências", com média de 2,25, revela dificuldades significativas em alinhar a força de trabalho às competências necessárias, impactando a eficiência organizacional (Montezano; França, 2024). A média consolidada dessa etapa foi de 2,88, a maior entre as 10 etapas pesquisadas, mostrando progresso, mas ainda com dificuldades para integrar competências na gestão de talentos.

Adicionalmente, foi realizado um teste estatístico de comparação na mesma etapa para examinar as diferenças entre participantes que estiveram envolvidos na elaboração do projeto de implantação da GpC e aqueles que não participaram. Os resultados indicaram significância de 0,035 na "Definição das Competências Organizacionais", 0,026 na "Avaliação das Competências Individuais" e 0,044 na "Identificação de Lacunas de Competências", mostrando que a participação no projeto impactou significativamente, evidenciando variações consideráveis entre os grupos. Enfatizando a importância de um envolvimento ativo no processo de elaboração e implementação de estratégias de gestão de competências para alcançar os resultados desejados (Montezano; Petry, 2020). Além disso, um terceiro teste de comparação estatística foi realizado para avaliar o nível de conhecimento prévio dos participantes sobre a GpC e a "Definição de

Competências Individuais", com valor de significância de 0,027. Os resultados indicam que apenas a definição das competências individuais foi significativamente influenciada pelo conhecimento prévio (Silva *et al.*, 2021).

Os resultados do segundo teste de comparação desta etapa mostraram uma significância de 0,023 para a subetapa "Definição de Competências Organizacionais", 0,010 para a subetapa "Avaliação de Competências", 0,019 para a subetapa "Identificação de Lacunas de Competências" e 0,010 para a subetapa de consolidação. Essas descobertas mostram que a criação de um projeto específico afeta significativamente a definição de competências organizacionais, a avaliação, a identificação de lacunas e o diagnóstico consolidado. A análise mostra diferenças significativas entre os grupos que desenvolveram ou não um projeto específico para implementar a Gestão por Competências (Montezano; Petry, 2020; Silva *et al.*, 2021).

Já a etapa "Estratégias Organizacionais para Superar Lacunas" apresentou médias baixas nas subetapas de "Prioridade nas Ações de Capacitação" com média de 2,58 e "Definição de Estratégias para Sanar Lacunas" com média de 2,46, indicando que os órgãos não estão priorizando adequadamente a capacitação necessária para a implantação da GpC (Montezano; Petry, 2020). A média consolidada de 2,42 reforça a necessidade de melhor planejamento e estruturação dessas estratégias para que a GpC seja efetivamente implantada em cada órgão (Silva *et al.*, 2021).

Na etapa "Trajetória Profissional e Trilhas de Aprendizagem", a subetapa "Elaboração de Trilhas de Aprendizagem para o Desenvolvimento de Competências Individuais", com média de 3,08 e coeficiente de variação de 42,7%, indica uma implantação moderada, com variação também moderada, sugerindo que alguns órgãos já desenvolveram trilhas de aprendizagem. Já a "Avaliação da Efetividade das Trilhas", com média de 2,13 e coeficiente de variação de 62,5%, mostra que a falta de avaliação limita seu impacto, encontrando-se ainda em fase inicial de implantação. Poucos órgãos avaliaram a efetividade dessas trilhas. A média consolidada da etapa é de 2,63, o que aponta que, embora haja esforços significativos para capacitar os servidores com base nas lacunas de competências, a eficácia dessas iniciativas é comprometida pela falta de práticas robustas de avaliação. Isso reforça a necessidade, conforme discutido por Silva *et al.* (2021), de um desenvolvimento contínuo e de práticas de avaliação robustas que

possam medir efetivamente o impacto das trilhas de aprendizagem no desenvolvimento profissional e no desempenho organizacional (Silva et al. 2021; Silva; Bispo; Ayres, 2019).

Nessa etapa de implantação da GpC, o teste analítico para verificar há diferença significativa entre grupos comparados, revelou que na subetapa “Elaboração de Trilhas de Aprendizagem para desenvolvimento das competências individuais” como também o consolidado dessa etapa, demonstraram uma diferença significativa entre os órgãos que elaboraram um projeto específico para implementação da GpC e aqueles que não o fizeram, com significância de 0,0004 na subetapa acima e com 0,04 no consolidado da etapa. Esse achado revela que a elaboração de projetos específicos pode influenciar positivamente a percepção e eficácia das trilhas de aprendizagem, uma área diretamente conectada à análise de contexto interno e externo.

A análise da etapa “Suporte Organizacional” apresentou uma média de 2,50 e um coeficiente de variação de 37,3% na subetapa “Planejamento de Melhorias”, e média de 2,08 e coeficiente de variação de 44,6% na “Implementação das Melhorias”. Esses dados revelam que, embora a fase de planejamento tenha sido moderadamente implantada, a implementação desse planejamento ainda está em um estágio inicial. A média consolidada de 2,21, que é relativamente baixa, indica que os mecanismos de suporte organizacional são insuficientes para uma implantação bem-sucedida. Essa descoberta converge com a afirmação de Silva et al. (2021) de que é fundamental não apenas planejar mudanças, mas também construir uma cultura organizacional que incentive a inovação e forneça apoio contínuo para garantir que as melhorias planejadas sejam implementadas com sucesso. A diferença entre planejamento e implementação mostra que sistemas de suporte, como alocação adequada de recursos e treinamento gerencial, precisam ser mais financiados. Vale ressaltar que essa etapa não foi encontrada diferenças significativas nos testes paramétricos.

A etapa de “Captação de Pessoal por Competências” apresentou médias muito baixas em suas subetapas, evidenciando deficiências significativas nas estruturas de recrutamento e gestão de talentos. Na subetapa “Concursos Públicos Baseados em Competências”, a média foi de apenas 1,58, com alto coeficiente de variação (69,5%), confirmando que os métodos tradicionais de recrutamento não conseguem combinar as competências necessárias para as funções, prejudicando o processo de contratação (Silva et al.,

2021). A "Movimentação de Servidores por Competências", com média de 1,71 e coeficiente de variação de 55,9%, revela uma falha na gestão interna de talentos, resultando em alocação inadequada dos servidores (Montezano e Petry, 2020). A "Seleção de Pessoal para Funções Comissionadas por Competências" registrou média de 1,67 e alto coeficiente de variação (76,4%), os dados apontam que essa etapa é quase inexistente, o que dificulta a nomeação de cargos de liderança, que são essenciais para o sucesso da organização (Silva *et al.*, 2021). Por fim, a "Integração dos Servidores por Competências" teve média de 1,83, com elevado coeficiente de variação (73,1%), apontando quase inexistência de implantação dessa subetapa. Com uma média consolidada de 1,71, a segunda mais baixa das etapas, torna-se claro que o processo de captação de pessoal por competências requer uma estratégia de desenvolvimento mais robusta. A deficiência nos processos de recrutamento e seleção oferece uma oportunidade de melhoria que pode potencializar o desempenho organizacional ao alinhar melhor as competências dos servidores com os objetivos estratégicos (Montezano e França, 2024).

A etapa de "Desenvolvimento de Competências" nas organizações fez pouco progresso nas práticas de capacitação baseadas em competências. A subetapa "Plano de Capacitação com Base em Competências" com média de 2,79 e coeficiente de variação de 44,8%, indicando uma implantação parcial. A subetapa "Planejamento das Ações de Aprendizagem para Desenvolver Competências Individuais" obteve média de 2,50 e coeficiente de variação de 51,4%, mostrando estar em fase inicial com variação significativa nas percepções dos respondentes. A "Avaliação das Ações de Capacitação Baseadas em Competências" apresentou uma média de 2,46 e alto coeficiente de variação (62,3%), sugerindo que muitos órgãos enfrentam dificuldades para avaliar o impacto das capacitações nas competências dos servidores (Silva *et al.*, 2021). A média consolidada da etapa foi de 2,38, refletindo que algumas subetapas estão um pouco mais avançadas que outras. Montezano *et al.* (2020) sugerem que as organizações que se concentram em inovação são mais bem-sucedidas na implementação de modelos como a gestão por competências, particularmente bem-sucedidas na etapa de Desenvolvimento de Competências.

A etapa de "Desempenho de Competências" apresentou uma média baixa de 1,75 e um coeficiente de variação elevado de 65,8%, indicando uma grande dispersão nas respostas e uma fase inicial de

implantação. Esses resultados mostram que, como destacado por Montezano e Petry (2020), a maioria dos órgãos ainda não integrou totalmente o modelo de avaliação de desempenho baseado em competências.

A etapa de "Reconhecimento de Competências" apresentou as médias mais baixas de todas as etapas, refletindo um nível de implantação crítico. A subetapa "Reconhecimento ou Prêmio Não Financeiro" obteve uma média de 1,50 e coeficiente de variação de 70,9%, revelando que muitos órgãos ainda não adotaram essa prática. A subetapa "Promoções, Progressões e Gratificações com Base no Desempenho" registrou média de 1,54 e coeficiente de variação de 71,5%, indicando que, embora alguns órgãos estejam em fase de implantação, poucos vinculam promoções ao desempenho por competências. A "Remuneração por Competências", com média de 1,42 e variação de 68,8%, também está em desenvolvimento e muitos órgãos ainda não a implantaram essa subetapa. A "Certificação de Competências" teve um coeficiente de variação de 70,4% e uma média de 1,92, indicando um estágio um pouco mais avançado, mas ainda com uma variação significativa entre os órgãos. A média consolidada mais baixa de todas as etapas, de 1,63, mostra uma implantação incipiente e uma falha significativa no reconhecimento e recompensa dos servidores; esses elementos são essenciais para motivar e reter talentos (Silva *et al.*, 2021).

Por fim, a etapa "Governança de Gestão de Pessoas por Competências", ainda está em estágio inicial, a subetapa "Estabelecimento de políticas de Gestão de Pessoas por Competências" alcançou uma média 2,38 e coeficiente de variação de 61,8%, indicando uma dispersão alta nas respostas. Os dados dessa subetapa indicam que alguns órgãos começaram a institucionalizar a política, enquanto outros ainda não. A subetapa "Monitoramento e Avaliação da Gestão de Competências" obteve média 1,83 e um coeficiente de variação de 63,7%, essa alta variabilidade das respostas sugere que poucos órgãos estão realizando avaliações sistemáticas da gestão por competências. Com uma média consolidada de 2,13 para a etapa completa indicando uma implantação em estágio inicial nos órgãos, os altos coeficientes de variação sugerem que os órgãos estão em diferentes estágios de implantação. Convergindo com esse resultado, Montezano e Petry (2020) sugerem a necessidade de institucionalizar políticas de gestão de pessoas por competências, já Silva *et al.* (2021) complementam ao

destacar a importância do monitoramento e avaliação contínuos dessas práticas.

A análise das etapas da Gestão por Competências nos órgãos pesquisados apesar de algum progresso, indica uma execução variada e ainda incipiente. As análises estatísticas de comparações evidenciam diferenças significativas entre os órgãos que possuem um projeto específico para a implantação da GpC e aqueles que não possuem, impactando positivamente a compreensão organizacional.

A etapa de "Diagnóstico de Competências" está fazendo um progresso moderado, indicando que precisa ser melhorada, principalmente no que diz respeito à avaliação e dimensionamento da força de trabalho. A avaliação contínua das competências é essencial para garantir um alinhamento eficaz com as necessidades estratégicas, de acordo com Silva *et al.* (2021) e Dutra (2004). Como apontado por Montezano e Petry (2020), as "Estratégias para Superar Lacunas" também precisam avançar, e práticas mais elaboradas são necessárias para melhorar a capacitação e o desenvolvimento dos servidores.

Os resultados para as etapas de "Trajetória Profissional e Trilhas de Aprendizagem" e "Suporte Organizacional" mostram algum avanço, mas com pouca eficácia, indicando que as práticas de avaliação e suporte precisam ser melhoradas. É preciso investir na etapa "Governança de Gestão de Competências de Pessoas" para proporcionar uma governança sólida e políticas claras, que são essenciais para garantir que a GpC funcione bem.

Por fim, dos 26 órgãos pesquisados, apenas 4 iniciaram a implementação do modelo de gestão por competências do governo do Distrito Federal, o que indica que esse modelo de gestão ainda é muito incipiente. É evidente que uma abordagem mais integrada é necessária para enfrentar os problemas identificados para que ocorra uma evolução na implantação da GpC nos órgãos. A adaptação contínua das estratégias de GpC é essencial para alinhar as competências dos servidores com as metas organizacionais. Isso garante uma implantação bem-sucedida e sustentável. Como observado por Silva *et al.* (2021) e Montezano e Petry (2020), o sucesso da Gestão por Competências no GDF dependerá de uma boa governança, políticas claras e práticas de avaliação contínuas.

Quadro 13 – Etapas da Gestão por Competências

Etapas	Subetapas	N	Mín.	Máx.	Média	DP	CV	Não implantado 1	2	3	4	Totalmente implantado 5
Análise de contexto	Foi avaliado o contexto organizacional da sua organização	24	1	5	2,96	1,197	40,5%	12,5%	25,0%	25,0%	29,2%	8,3%
	Foi avaliado o contexto externo à organização	24	1	5	2,50	1,142	45,7%	20,8%	33,3%	25,0%	16,7%	4,2%
	Consolidação	24	1	5	2,72	1,083	Não se aplica					
Diagnóstico de competências	Foram definidas as competências Organizacionais	24	1	5	3,58	1,018	28,4%	4,2%	4,2%	41,7%	29,2%	20,8%
	Foram definidas as competências Individuais	24	1	5	2,79	1,351	48,4%	20,8%	20,8%	33,3%	8,3%	16,7%
	As competências foram avaliadas	24	1	5	3,08	1,472	47,7%	20,8%	12,5%	29,2%	12,5%	25,0%
	Foram identificadas as lacunas de competências	24	1	5	3,21	1,414	44,1%	12,5%	25,0%	16,7%	20,8%	25,0%
	Foi realizado o dimensionamento da força de trabalho com o foco em competências	24	1	5	2,25	1,225	54,4%	33,3%	33,3%	12,5%	16,7%	4,2%
	Consolidação	24	1	5	2,88	1,035	Não se aplica					

Estratégias organizacionais para superar lacunas	Foram priorizadas as ações de capacitação para sanar as lacunas de competências]	24	1	5	2,58	1,316	50,9%	29,2%	16,7%	29,2%	16,7%	8,3%
	Foi definida estratégia para sanar as lacunas identificadas de competências]	24	1	5	2,46	1,351	54,9%	29,2%	29,2%	20,8%	8,3%	12,5%
	Consolidação	24	1	5	2,42	1,283	Não se aplica					
Trajetória profissional e das trilhas de aprendizagem	Foram elaboradas trilhas de aprendizagem para desenvolvimento das competências individuais	24	1	5	3,08	1,316	42,7%	16,7%	12,5%	33,3%	20,8%	16,7%
	Foi realizada alguma avaliação quanto à efetividade do uso das trilhas de aprendizagem para desenvolvimento das competências individuais	24	1	5	2,13	1,329	62,5%	45,8%	20,8%	16,7%	8,3%	8,3%
	Consolidação	24	1	5	2,63	1,245	Não se aplica					
Suporte organizacional	Houve planejamento de melhorias de suporte organizacional para a implantação da gestão por competências	24	1	4	2,50	0,933	37,3%	20,8%	16,7%	54,2%	8,3%	0,0%
	Foram implementadas melhorias de suporte organizacional	24	1	4	2,08	0,929	44,6%	29,2%	41,7%	20,8%	8,3%	0,0%
	Consolidação	24	1	5	2,21	0,833	Não se aplica					

Captação de pessoal por competências	Os concursos públicos passaram a ser realizados baseados em competências	24	1	5	1,58	1,100	69,5%	70,8%	12,5%	8,3%	4,2%	4,2%
	Houve movimentação de servidores por competências	24	1	4	1,71	,955	55,9%	58,3%	16,7%	20,8%	4,2%	0,0%
	A seleção de pessoal para funções comissionada de gestão tem sido por competências	24	1	5	1,67	1,274	76,4%	75,0%	0,0%	16,7%	0,0%	8,3%
	A integração dos servidores nas novas áreas de lotação é por competência	24	1	5	1,83	1,341	73,1%	66,7%	4,2%	16,7%	4,2%	8,3%
	Consolidação	24	1	5	1,71	1,122	Não se aplica					
Desenvolvimento de Competências	As ações de capacitação (Plano de capacitação) foram elaboradas com base nas competências	24	1	5	2,79	1,250	44,8%	20,8%	16,7%	33,3%	20,8%	8,3%
	Houve planejamento das ações de aprendizagem para desenvolver competências individuais	24	1	5	2,50	1,285	51,4%	25,0%	33,3%	16,7%	16,7%	8,3%
	As ações de capacitação foram avaliadas com base nas competências	24	1	5	2,46	1,532	62,3%	41,7%	16,7%	8,3%	20,8%	12,5%
	Consolidação	24	1	5	2,38	1,209	Não se aplica					

Desempenho de Competências	O desempenho passou a ser avaliado por competência]	24	1	5	1,75	1,152	65,8%	62,5%	12,5%	16,7%	4,2%	4,2%
	Consolidação	Não se aplica										
Reconhecimento de competências	Houve reconhecimento (não financeiro) ou premiação por competência	24	1	5	1,50	1,063	70,9%	75,0%	12,5%	4,2%	4,2%	4,2%
	As promoções, progressões e gratificações passaram a ser por desempenho	24	1	5	1,54	1,103	71,5%	75,0%	8,3%	8,3%	4,2%	4,2%
	A remuneração passou a ser por competência	24	1	5	1,42	,974	68,8%	79,2%	8,3%	8,3%	0,0%	4,2%
	As competências foram certificadas	24	1	5	1,92	1,349	70,4%	62,5%	4,2%	20,8%	4,2%	8,3%
	Consolidação	24	1	5	1,63	1,013	Não se aplica					
Governança de gestão de pessoas por competências	Foi estabelecido a política de Gestão de Pessoas por competências	24	1	5	2,38	1,469	61,8%	45,8%	4,2%	29,2%	8,3%	12,5%
	Foi realizado acompanhamento e avaliação da Gestão por Competências	24	1	5	1,83	1,167	63,7%	62,5%	4,2%	20,8%	12,5%	0,0%
	Consolidação	24	1	5	2,13	1,154	Não se aplica					

Fonte: Elaboração própria.

Nota: DP = desvio padrão; CV = coeficiente de variação

4.4. IDENTIFICAR FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA CONTINUIDADE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS SECRETARIAS DO GDF ONDE JÁ FOI IMPLANTADA EM ALGUM NÍVEL.

Para a análise do quarto objetivo específico, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestoras da área de gestão de pessoas dos quatro órgãos habilitados para essa fase da pesquisa. O estudo tinha como foco identificar qual era o contexto organizacional, os principais dificultadores e especialmente os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) necessários para a efetiva implantação da GpC nesses órgãos. A metodologia utilizada foi a análise de conteúdo, segundo a teoria de Bardin (2016), e teve como intuito precípuo compreender como as organizações devem se preparar para a implantação da GpC.

Inicialmente cabe destacar que foi obtido, a partir dos dados das entrevistas, dos quatro órgãos, o seguinte cenário: duas das organizações já avançaram no processo, mas os projetos foram descontinuados, enquanto outras duas estão em fase de planejamento.

Quanto ao contexto organizacional (Quadro 14), as gestoras pontuaram que a falta de capacitação e preparo da equipe é uma realidade nos órgãos. Seus relatos apontaram a ausência de treinamento prévio como sendo uma das dificuldades para operacionalizar o modelo de gestão por competências o que parece ser um desafio compartilhado por diversos contextos públicos (Guimarães et al., 2001; Dutra, 2004).

A carência de sistemas adequados também foi identificada como um ponto crítico, já que a gestão dos dados ainda depende de planilhas de Excel, dificultando o monitoramento e a eficiência dos processos. Outro fator relevante foi a descontinuidade nos projetos tendo como causa as constantes mudanças na gestão e como consequência o baixo engajamento das equipes e dos gestores. Esse movimento interrompe ou atrasa os projetos em andamento, e uma das áreas muito atingidas é a Gestão de Pessoas.

Contrapondo esse cenário, nos dois órgãos onde houve apoio institucional e a disponibilização de recursos financeiros, como o incentivo de organismos internacionais (BID), o processo inicial de implantação foi mais bem-sucedido, muito embora, ainda aqui, as mudanças na gestão afetaram na continuidade dos projetos.

As entrevistadas reforçaram que, por todas as questões já levantadas, há uma complexidade inerente à implantação da GpC, especialmente em órgãos com estruturas descentralizadas e compostos por múltiplas carreiras. Para órgãos com essas características faz-se necessária uma abordagem mais cuidadosa e mais estratégica.

Os dificultadores adicionais relatados (Quadro 15) pelas entrevistadas foram o baixo envolvimento da alta gestão, que se mostrou uma dificuldade significativa para a continuidade dos projetos. A falta de participação ativa dos líderes hierárquicos o que comprometeu o engajamento necessário para a implantação eficiente da GpC, sendo que, em alguns casos, a falta de parceria com a alta gestão limitou o apoio às áreas técnicas. Outro dificultador identificado foi a resistência e falta de engajamento dos servidores, que demonstraram descrença no processo e baixo interesse em participar, especialmente devido a não conhecer os benefícios que a gestão por competências pode proporcionar tanto para organização, quanto para o próprio servidor. Esse ceticismo gerou dificuldades para mobilizar os servidores a aderir ao projeto. Segundo Silva e Costa (2021) a resistência dos servidores, aliada à falta de clareza sobre os benefícios da GpC, é um dos principais dificultadores enfrentados na administração pública.

Além disso, a falta de um sistema de gestão de pessoas adequado foi relatada como um dos principais dificultadores, uma vez que as informações de gestão de competências eram organizadas de forma rudimentar, utilizando planilhas de Excel, o que aumentava a complexidade dos processos e reduzia a eficiência operacional (Lira; Cavalcante, 2021; Guimarães; Monteiro Júnior, 2022; Montezano; França, 2024).

A falta de autonomia na gestão de pessoas também foi mencionada como uma limitação, posto que essa condição impede que as equipes de recursos humanos possam implantar efetivamente a GpC de forma independente. Por fim, a cultura organizacional de não colaboração dificultou a integração entre setores, reforçando a necessidade de uma liderança mais engajada para o sucesso da GpC.

Nesse contexto, é importante destacar que os dificultadores identificados nos questionários foram, em sua maioria, confirmados pelas entrevistas, exceto pela falta de ferramenta tecnológica e a autonomia na gestão de pessoas. A falta de sistema tecnológico,

mencionada com menos ênfase na primeira etapa, foi apontada pelas gestoras entrevistadas como um fator crucial para a implantação e gestão da GpC. Já a autonomia na gestão de pessoas foi mencionada apenas na segunda etapa, sendo sublinhada pelas gestoras que lidam diariamente com os desafios operacionais dessa área, compreendendo as dificuldades para a implantação eficaz de projetos inovadores.

Quadro 14 – Análise de contexto para implantação da gestão por competências

Categoria Temática	Descrição da Categoria	Exemplo de Relato	Total de Relatos	Achados correlatos
Experiência e Envolvimento na Implantação	A descrição da experiência e o papel dos entrevistados na implantação da gestão por competências.	"Meu envolvimento em função de eu ser diretora de desenvolvimento, ele se deu em todas as fases da implantação da gestão por competências na secretaria." (Entrevistado 1)	3	Silva et al. (2021); Montezano e França (2024)
Fase Inicial da Implantação	Etapas iniciais da implantação, envolvendo a elaboração de projetos e ações preparatórias.	"A gente está na fase de estudo, mas é um dos objetivos estratégicos que a gente quer trabalhar." (Entrevistado 3)	3	Montezano e Petry (2020)
Mudanças e Descontinuidade na Implantação	A interrupção ou descontinuidade do processo de implantação devido a fatores como mudanças de gestão ou falta de engajamento.	"Chegamos até a parte de avaliação e aí quando trocou o nosso controlador... A gente não conseguia mais o engajamento das unidades nem dos gestores." (Entrevistado 2)	2	Silva et al. (2021)
Apoio Institucional e Recursos	A presença de incentivos e recursos financeiros, como o apoio de organismos como o BID e a participação da alta hierarquia no processo de implantação.	"No início foi ótimo. A gente conseguiu o incentivo do BID e da hierarquia do órgão." (Entrevistado 2)	2	Montezano e França (2024)

Falta de Capacitação e Preparo da Equipe	A ausência de treinamento prévio e a falta de preparo da equipe para lidar com a gestão por competências durante a implantação.	"Não houve um preparo prévio, a gente entrou... precisava rodar imediato, não houve um tempo de preparar a equipe." (Entrevistado 1)	4	Montezano e Petry (2020); Silva et al. (2021)
Sistemas e Ferramentas de Gestão	A carência de sistemas adequados e a dependência de planilhas de Excel, dificultando o processo de implantação da gestão por competências.	"Os dados eram em planilhas de Excel, a gente não tinha um sistema." (Entrevistado 1)	2	Montezano e França (2024)
Complexidade do Processo	A percepção de que a implantação da gestão por competências é um processo complexo, especialmente em órgãos com várias carreiras e unidades descentralizadas.	"A gestão por competência é uma situação que, para ser bem-feita, ela é complexa, não é tão simples... principalmente quando a gente atua com órgãos que têm várias carreiras atuando." (Entrevistado 3)	2	Montezano e Petry (2020); Silva et al. (2021)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 15 - Desafios e dificuldades para implantação da gestão por competências

Categoria Temática	Descrição da Categoria	Exemplo de Relato	Total de Relatos	Achados correlatos
Baixo Envolvimento da Alta Gestão	A falta de participação e apoio da alta gestão durante o processo de	"A alta gestão não ser tão participativa e é um dificultador. A gente teve o apoio das áreas	3	Pires et al. (2005); Silva e Costa (2021); Montezano e França (2024)

	implantação, dificultando o progresso da GpC.	técnicas, mas não trabalhamos isso em parceria com a alta gestão." (Entrevistado 1)		
Falta de Capacitação Inicial	A ausência de capacitação adequada das equipes antes da implantação do projeto, gerando dificuldades no início do processo.	"Não houve um preparo prévio, a maior parte da equipe não tinha conhecimento, então isso foi um dificultador." (Entrevistado 1); "Falta de capacitação e pessoas." (Entrevistado 4)"	4	Guimarães et al. (2001); Dutra (2004); Silva e Costa (2021)
Resistência e Falta de Engajamento dos Servidores	A resistência inicial dos servidores e a falta de clareza sobre os benefícios da GpC, dificultando a adesão ao processo.	"Os servidores queriam saber o resultado. Se não desse resultado, eles não responderiam." (Entrevistado 2)	3	Silva e Costa (2021); Maia, Moraes e Freitas (2011)
Falta de Sistema Adequado	A inexistência de um sistema de gestão de pessoas adequado para apoiar a GpC, resultando no uso de planilhas e soluções temporárias.	"A gente não tem um sistema de gestão de pessoas que possa sítiar essas informações da gestão de competências." (Entrevistado 1)	3	Lira e Cavalcante (2021); Montezano e França (2024)
Desconexão e Descrença dos Servidores	A falta de envolvimento emocional e a descrença dos servidores no processo de GpC, dificultando a motivação para participação.	"O sentimento do servidor de descrença... O brilhaço no olho não tem. Aquele envolvimento não tem." (Entrevistado 3)	2	Kriiger et al. (2018); Silva e Costa (2021)
Complexidade do Processo de Implantação	A gestão por competências é vista como um processo complexo e difícil de implementar na administração pública.	"A gente precisa ter uma metodologia um pouco mais simples, um pouco mais exequível dentro da administração pública." (Entrevistado 1)	2	Dutra (2004); Maia, Moraes e Freitas (2011)

Falta de Autonomia na Gestão de Pessoas	A dificuldade em realizar negociações e implementar estratégias de gestão por competências devido à falta de autonomia da equipe de RH.	"A gente não tinha autonomia... A gente não teve como atuar sobre." (Entrevistado 1)	2	Guimarães (2000); Silva e Costa (2021)
Cultura Organizacional de Não Colaboração	A falta de colaboração e envolvimento dos diferentes setores e a visão limitada da gestão de pessoas como responsabilidade de um único departamento.	"As pessoas se enganam que a gestão de pessoas é a atribuição de uma caixinha, de uma diretoria específica, e não é." (Entrevistado 3)	2	Montezano e França (2024); Silva e Costa (2021)

Fonte: Elaboração própria

Para mitigar os dificultadores na implantação da gestão por competências no setor público, é essencial identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que contribuem para a eficácia e perenidade desse modelo de gestão. No entanto, pouca atenção foi dada a pesquisas específicas dos FCS no contexto da gestão por competências. Diante disso, o presente estudo recorreu à literatura da gestão de projetos que oferece ideias valiosas para implantação de projetos no setor público. Spiller (2015) sugere que para o sucesso de projetor nos órgãos públicos, os FCS são condicionantes essenciais a serem observados, especialmente em mudanças de gestão e influências políticas, fatores característicos do setor público.

O quarto objetivo específico deste estudo é analisar os FCS com base das entrevistas semiestruturadas realizada com quatro gestoras responsáveis pela implantação da GpC em quatro órgãos do Governo do Distrito Federal. A análise comparativa desses relatos visa identificar os elementos que contribuíram para a implantação inicial da GpC, bem como os dificultadores enfrentados ao longo do processo. Os fatores críticos de sucesso (FCS) identificados no Quadro 16 exerceram um impacto significativo em várias etapas, desde o planejamento até a implantação e continuidade do projeto. Esta análise de conteúdo revela como esses fatores influenciaram diferentes aspectos da GpC, fornecendo uma visão prática dos dificultadores, oferecendo *insights* para soluções futuras.

O **Patrocínio da Alta Gestão** é apontado como o FCS que apareceu recorrentemente nas entrevistas, destacando seu impacto na gestão por competências. O apoio da alta liderança é essencial para a criação de uma cultura organizacional inovadora, flexível e favorável à GpC. Sem esse patrocínio, o projeto carece de legitimidade e pode enfrentar limitação de recursos. A alta gestão define a prioridade das iniciativas, influencia a alocação de orçamento e recursos e garante que o projeto seja visto como uma estratégia institucional, não apenas uma ação temporária. É interessante destacar que esse fator também foi identificado no Quadro 10, onde obteve a maior média como facilitador pelos 64 participantes da pesquisa, corroborando a relevância desse aspecto (Pires *et al.*, 2005; Spiller, 2015; Silva *et al.*, 2021; Vandy, 2023; Montezano *et al.*, 2024)

A **Competência Técnica da Equipe** foi apontada pelas entrevistadas como um Fator Crítico de Sucesso (FCS) essencial para a implantação eficaz da GpC. Uma equipe tecnicamente capacitada

aumenta as chances de sucesso, garantindo que as etapas sejam corretamente implementadas. A falta de conhecimento técnico pode resultar em dificuldades na aplicação dos conceitos e metodologias da GpC, comprometendo a consistência e eficácia do processo (Montezano; Petry, 2020; Brandão; Bahry, 2022). Uma equipe qualificada é crucial para assegurar que a GpC seja executada de forma precisa e alinhada às necessidades organizacionais.

As entrevistadas também identificaram a **Motivação e o Engajamento dos Servidores** como um Fator Crítico de Sucesso na implantação da GpC. Para que esse modelo de gestão seja plenamente implantado, é essencial que os servidores estejam engajados, pois eles são o foco central desse modelo de gestão. A falta de motivação pode gerar maior resistência ao processo, dificultando sua aplicação prática. O engajamento dos servidores é fundamental para a adesão às novas práticas e para promover a melhoria contínua no desempenho organizacional (Montezano; Petry, 2020; Brandão; Bahry, 2022). Sem esse engajamento, o sucesso da GpC fica comprometido, pois a motivação é o motor para a implementação eficaz.

A análise de conteúdo identificou a **Capacitação e Sensibilização da Alta Gestão** como um Fator Crítico de Sucesso. A sensibilização e capacitação dos líderes é essencial para garantir que a GpC seja adotada de forma eficaz em todas as áreas dos órgãos. Líderes bem preparados disseminam a importância da GpC e alinham suas equipes aos objetivos da iniciativa. Sem essa capacitação, os gestores podem resistir ou implementar o projeto de maneira inadequada, comprometendo o sucesso do modelo (Montezano; Petry, 2020; Brandão; Bahry, 2022).

A **Autonomia da Gestão de Pessoas** também foi destacada como um Fator Crítico de Sucesso (FCS) na implantação da GpC. A autonomia é essencial para que as estratégias de gestão por competências sejam adaptadas às necessidades da organização e implementadas com agilidade e flexibilidade. Isso transforma a gestão de pessoas em uma área mais estratégica. A falta de autonomia, por outro lado, pode atrasar decisões importantes e limitar a capacidade da gestão de responder rapidamente a desafios e mudanças (Montezano; Petry, 2020; Silva *et al.*; 2021; Brandão; Bahry, 2022).

A **Política Centralizada e Institucionalização** foi identificada como um Fator Crítico de Sucesso (FCS), essencial para garantir a

institucionalização das políticas de GpC e assegurar consistência e alinhamento estratégico em todos os órgãos da administração pública do GDF. Uma gestora destacou: "Eu não vejo gestão de competência de uma forma central no GDF hoje", o que evidencia a necessidade urgente de uma política centralizada. Sem essa institucionalização, a GpC pode ser percebida como uma iniciativa isolada, fragmentando as práticas de gestão de pessoas e comprometendo a eficiência e sustentabilidade do modelo (Montezano; Petry, 2020; Brandão; Bahry, 2022).

A existência de uma **Ferramenta Tecnológica de Gestão Adequada e Integrada** foi identificada como um Fator Crítico de Sucesso (FCS) para a implantação da GpC. Um sistema tecnológico adequado centraliza e gerencia os dados de forma eficiente, garantindo processos rápidos e precisos, além de evitar erros manuais que podem aumentar a carga de trabalho e comprometer a continuidade do modelo. A falta de infraestrutura e ferramentas, como controle de frequência e sistemas integrados, prejudica tanto a operação diária quanto a medição do desempenho dos servidores, dificultando o monitoramento e o desenvolvimento das competências. A integração dos sistemas de gestão de pessoas com a GpC é essencial para otimizar o fluxo de informações e garantir decisões ágeis e precisas, evitando falhas na comunicação e perda de dados. A falta de integração entre os sistemas pode levar a falhas na comunicação entre diferentes áreas, resultando em um processo de gestão de competências fragmentado. O gerenciamento de competências, apoiado por uma infraestrutura tecnológica robusta, promove a coerência na gestão de recursos humanos, facilitando o mapeamento e o uso eficiente de informações em diversas áreas. Essa visão converge com o estudo de Guimarães e Monteiro Júnior (2022), que reforçam que o mapeamento de competências requer a construção de um banco de dados abrangente, essencial para a estrutura de gerenciamento de competências e a utilização de informações em diversos sistemas de gestão de pessoas. Esse fator reflete a importância de uma infraestrutura tecnológica robusta para garantir a perenidade e eficácia da GpC (Spiller, 2015; Silva *et al.*, 2021; Guimarães; Monteiro Júnior, 2022).

Para superar os desafios na implementação da Gestão por Competências, especificamente no GDF, é necessário identificar os Fatores Críticos de Sucesso. Um dos principais FCS apontado pelas entrevistadas é o Patrocínio da Alta Gestão, essencial para garantir legitimidade, distribuição de recursos e suporte estratégico. A

Competência Técnica da Equipe é fundamental para garantir que as etapas da GpC sejam executadas com precisão e consistência. Além disso, a Motivação e Engajamento dos Servidores é crucial, o que ajuda a reduzir a resistência ao processo e promove a adesão às novas práticas.

A Capacitação e Sensibilização da Alta Gestão Alta Getão, também é importante para garantir que os líderes estejam preparados para apoiar a GpC e alinhar suas equipes com os objetivos do projeto. A Autonomia da Gestão de Pessoas também é fundamental para adaptar as estratégias às necessidades da organização e resolver problemas rapidamente. Para garantir um alinhamento estratégico e evitar que a GpC seja vista como uma iniciativa isolada, é necessária a Política Centralizada e Institucionalização. A infraestrutura tecnológica também é fundamental. Para centralizar e gerenciar os dados e facilitar a tomada de decisões rápidas, é necessário um Existência de um Sistema de Gestão Adequado e Integrado. A gestão de competências fica ineficaz e fragmentada sem esses instrumentos.

Esses FCS, revelados nas entrevistas com as gestoras dos órgãos pesquisados e amparados na literatura, mostram como esses fatores afetam o planejamento, a execução e conseqüentemente a continuidade da GpC. Eles também fornecem informações úteis sobre como melhorar a implantação desse modelo de gestão nas organizações públicas (Spiller, 2015; Montezano; Petry; 2020; Brandão, Bahry, 2022; Guimarães; Monteiro Júnior, 2022).

Quadro 16 - Análise dos fatores críticos de sucesso para implantação da GpC

Categoria Temática	Descrição da Categoria	Exemplo de Relato	Total de Relatos	Achados correlatos
Patrocínio da Alta Gestão	O apoio da liderança superior é crucial para garantir a continuidade e sucesso do projeto de Gestão por Competências (GpC).	"Patrocínio da alta gestão. Acho que isso é fundamental. As pessoas precisam querer que isso aconteça e comprar." (Entrevistado 1)	3	Pires et al. (2005); Silva e Costa (2021); Vandy (2023); Montezano e França (2024)
Ferramentas Tecnológica de Gestão Adequada e Integrada	A necessidade de uma plataforma tecnológica eficiente que integre os sistemas de gestão de pessoas à GpC, garantindo tanto a continuidade quanto um fluxo eficiente de informações e processos.	"É impossível começar a gestão por competência fazendo uma planilha Excel. A gente tem um sistema, mas ele está completamente desatualizado." (Entrevistado 2); "A gente não tem um sistema decente, não tem controle de frequência, não tem ponto eletrônico. Tudo influencia na atuação por competência." (Entrevistado 3)	9	Guimarães et al. (2001); Montezano e Petry (2020); Lira e Cavalcante (2021); Silva e Costa (2021); Guimarães e Monteiro Júnior (2022); Vandy (2023); Montezano e França (2024)
Competência Técnica da Equipe	O conhecimento técnico da equipe responsável pela implantação e continuidade da GpC é essencial para o sucesso do projeto.	"A competência técnica da equipe e uma boa plataforma para gerir." (Entrevistado 1)	3	Dutra (2004); Montezano e Petry (2020); Silva e Costa (2021)

Motivação e Engajamento dos Servidores	A importância de manter os servidores motivados e engajados para garantir a continuidade e eficácia do projeto.	"Manter o brilho no olho e o cabra empolgado com o que ele faz. Isso é o principal." (Entrevistado 3)	4	Maia, Moraes e Freitas (2011); Silva e Costa (2021); Montezano e Silva (2021); Vandy (2023)
Capacitação e Sensibilização da Alta Gestão	A necessidade de capacitar e sensibilizar a hierarquia e os líderes para garantir o engajamento no projeto.	"Começar na Escola de Governo, sensibilizando e capacitando a alta hierarquia e os líderes." (Entrevistado 2)	4	Guimarães et al. (2001); Silva e Costa (2021); Montezano e Silva (2021)
Autonomia da Gestão de Pessoas	A necessidade de dar mais autonomia à gestão de pessoas para negociar e implementar estratégias baseadas em competências.	"A gente tem que se dar um pouco mais de autonomia para gestão de pessoas nesse sentido." (Entrevistado 1)	2	Guimarães (2000); Montezano e França (2024); Spiller (2020)
Política Centralizada e Institucionalização	A importância de institucionalizar a GpC com uma política central, garantindo alinhamento entre todos os órgãos do GDF.	"Eu acho que para dar certo no GDF tem que ser institucionalizado pelo GDF." (Entrevistado 2); "Eu não vejo gestão de competência de uma forma central no GDF hoje." (Entrevistado 3)	4	Silva e Costa (2021); Araújo et al. (2022)

Fonte: Elaboração própria

4.5. ANALISAR A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS SECRETARIAS DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

A Gestão por Competências está em andamento em quatro órgãos do GDF, porém é evidente que melhorias e uma abordagem mais integrada são necessárias para superar dificuldades e garantir que uma implantação sustentável. Uma adaptação contínua das estratégias, alinhando os talentos aos objetivos estratégicos, é essencial para expandir a GpC para as organizações públicas do GDF. As duas organizações que avançaram mais no processo de implantação dessa ferramenta de gestão conseguiram avançar no mapeamento e avaliação das competências e começaram a usar esse critério para capacitação e desenvolvimento de servidores. Isso mostra que eles já mudaram um pouco as políticas de gestão de pessoas, mas ainda há muitas coisas a fazer para que essas práticas sejam implementadas em outros processos da área.

O contexto organizacional apresentou grandes desafios para atingir um amadurecimento suficiente para a implantação da gestão por competências. Uma cultura organizacional resistente a mudanças, muito hierarquizada, pouco flexível e práticas de gestão engessadas foram os dificultadores mais notáveis da pesquisa. As frequentes mudanças nos cargos de liderança e direção, comuns no setor público, são outra dificuldade significativa. Isso causa uma falta de continuidade nos projetos, principalmente nas políticas de gestão de pessoas. Além disso, limitações orçamentárias, uma equipe limitada e capacitada para implantar GpC, recursos tecnológicos insuficientes e inadequados foram outros fatores frequentemente observados na pesquisa. Tanto os gestores quanto os servidores precisam ser capacitados continuamente para compreender e implementar os conceitos e práticas da gestão por competências.

A administração pública do GDF precisa ser transformada de forma urgente, mas esse processo de mudança enfrenta grandes desafios culturais e estruturais. A implantação bem-sucedida da GpC depende da capacidade das lideranças de superar esses desafios e fornecer os recursos orçamentários e o apoio organizacional necessários para sustentar as mudanças necessárias. É primordial um forte alinhamento estratégico, formação contínua e tecnologia

adequada para colocar a gestão de competências no centro das políticas de gestão de pessoas.

Para compreender a relação entre os diversos fatores que influenciam a implantação da gestão por competências nos órgãos pesquisados, foram criadas duas figuras com sintaxes gráficas. A Figura 20 consolida as contribuições da GpC, os motivos que impedem sua implantação e os fatores motivadores que impulsionam a implementação nos órgãos, com base nos dados coletados neste estudo. A Figura 21 ilustra os dificultadores, facilitadores e os fatores críticos de sucesso.

A representação gráfica da relação eficaz entre os três fatores (contribuições da GpC, motivos para a não implantação e motivadores), sugerindo uma abordagem estruturada que destaque como cada motivo para não iniciar a implantação impacta negativamente uma contribuição esperada, além de identificar como os motivadores podem ajudar a superar esses desafios (Figura 20).

A **falta de capacidade técnica da equipe**, foi identificada nos dados como um dos motivos para a não implantação da GpC nos órgãos. Sem a capacidade técnica adequada, a equipe tem dificuldade de identificar corretamente as competências e habilidades dos servidores, o que dificulta a alocação eficiente. No entanto, o motivador **melhoria da gestão** pode mitigar essa deficiência de capacidade técnica assegurando investimentos em treinamento e capacitação técnica da equipe de gestão de pessoas, permitindo que a implantação da GpC, traga como contribuição a **melhor alocação dos servidores**, transformando assim essa correlação dos fatores num ciclo virtuoso na gestão.

A **resistência à mudança dos gestores e servidores** foi um fator identificado como um motivo para não implantação da GpC. A cultura organizacional no setor público costuma ser resistente a inovações, o que impede a adoção de modelos de trilhas de capacitações orientados para competências, mantendo os planos desatualizados e desalinhados com as reais necessidades reais da organização. Porém, o motivador **visão estratégica e inovadora da organização** pode ajudar a superar essa resistência, promovendo uma cultura de inovação. Demonstrando assim as contribuições de **planos de capacitações alinhadas às necessidades da organizacionais**.

O **desconhecimento sobre os benefícios da GpC** foi um fator que leva os gestores e servidores a não se motivarem a implantar a GpC nos seus órgãos, quando eles desconhecem os benefícios dessa ferramenta de gestão, resulta numa falta de comprometimento e de iniciativa em processos inovadores. Esse obstáculo pode ser superado com o motivador **referências da literatura e de outras organizações**, porque ao compartilhar estudos de caso e experiências de sucesso de outras organizações pode ajudar a esclarecer como a GpC pode promover a **melhora da qualidade e eficiência da organização**.

A **falta de estrutura da área de gestão de pessoas** foi um dos principais fatores que contribuiu para a não implantação da GpC, segundo os respondentes da pesquisa. Sem uma equipe bem dimensionada e qualificada, a implantação da GpC fica ainda mais difícil. Contudo, os participantes identificaram que um motivador para implantação é o **cumprimento legal e normativo** como um motivador importante para implantação. Alinhar a estrutura da gestão de pessoas às normativas legais pode ser um primeiro passo para garantir os recursos necessários para adoção efetivamente da GpC, como também **contribui para uma melhor gestão de desempenho individual**.

A **falta de ferramentas tecnológicas adequadas** é outro fator apontado como motivo para não implantação da GpC, sem essas ferramentas tecnológicas, torna-se ainda mais desafiador o mapeamento e acompanhamento das competências individuais. No entanto, o motivador **melhoria da gestão** pode impulsionar a adoção de sistemas de gestão adequados, como *softwares* especializados, que facilitam a **identificação e valorização das competências individuais**, tornando o processo mais eficiente e alinhado às necessidades organizacionais.

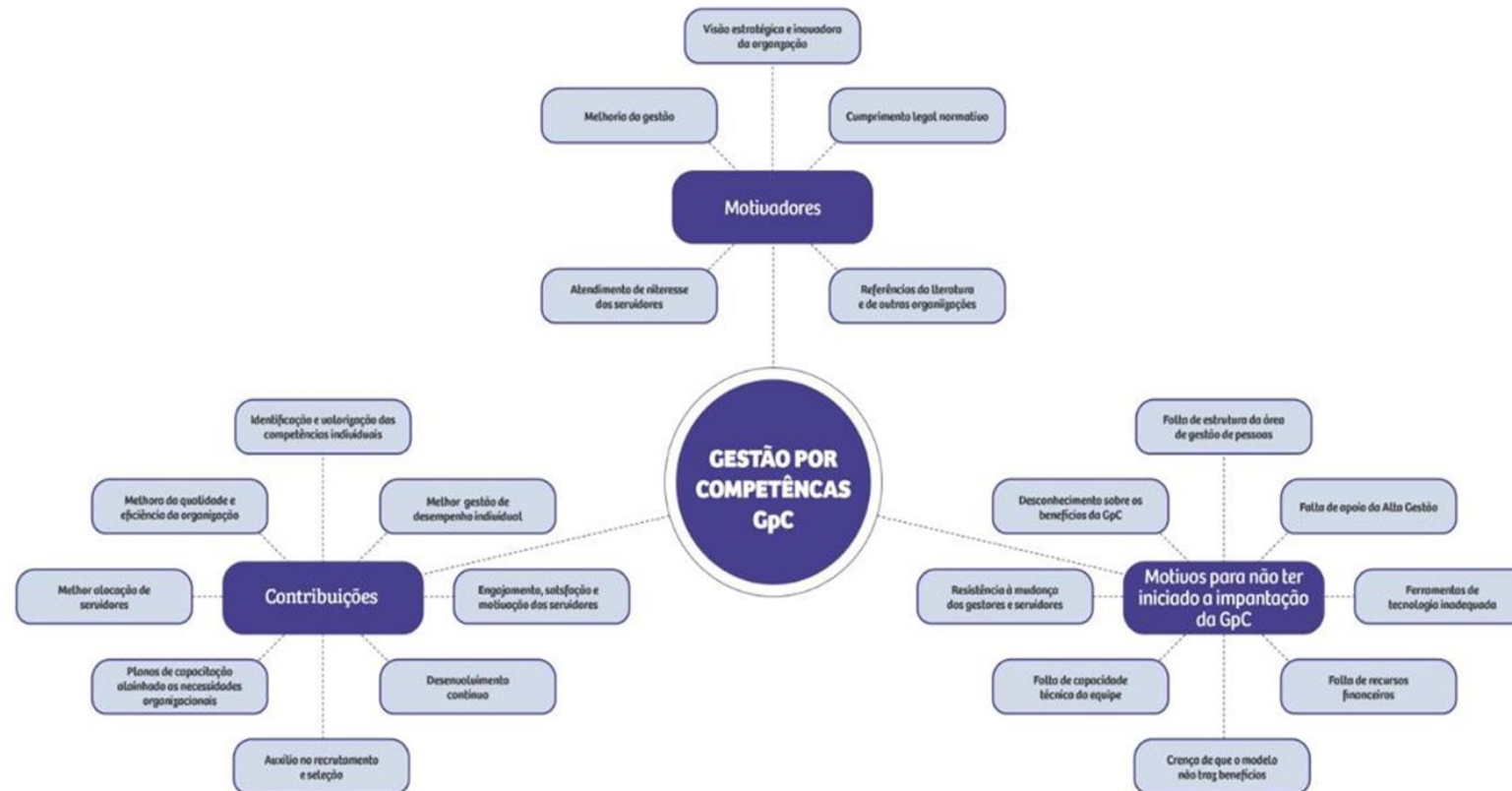
Na percepção dos servidores que participaram da pesquisa, a **falta de apoio da alta gestão** foi um dos motivos mais citados como motivos para a não implantação da GpC, sendo apontada tanto como um impedimento inicial quanto como um dificultador ao longo do processo. Sem esse patrocínio, não há incentivo suficiente para engajar servidores e gestores, o que afeta diretamente a satisfação e motivação. No entanto, esse obstáculo pode ser superado por um importante motivador: **o atendimento dos interesses dos servidores**. Mostrar como a GpC pode beneficiar o crescimento profissional dos servidores pode aumentar o **engajamento, satisfação e motivação dos**

servidores, resultando em uma contribuição significativa para a organização.

A **falta de recursos financeiros** também foi identificada como um motivo para a não implantação da GpC. Sem esses recursos, a criação de programas de desenvolvimento contínuo para os servidores se torna inviável. No entanto, a **visão estratégica e inovadora da organização** pode ser um excelente motivador para superar essa limitação. Com uma abordagem estratégica, a organização pode buscar maneiras mais eficientes de utilizar os recursos disponíveis ou até acessar fundos externos para financiar **o desenvolvimento contínuo do servidor**, o que representa uma contribuição significativa da GpC para o sucesso organizacional.

Por fim, a **crença de que o modelo não traz benefícios** foi um impeditivo para iniciar a implantação da GpC. Um modelo desacreditado já nasce fadado a se tornar obsoleto. Entender o processo e ter claro os benefícios advindos dele faz toda a diferença no seu sucesso e na sua utilização posterior. A GpC deve ser implantada quando a organização entende que é o momento de iniciar as mudanças significativas a que ela se propõe. Essa falta de confiança no modelo compromete a capacidade da organização de melhorar suas práticas de gestão de pessoas visto que há, dentre os órgãos pesquisados, descontinuidade no processo. Esse obstáculo pode ser superado se os gestores responsáveis se utilizarem de um dos principais motivadores para a implantação da GpC: a **visão estratégica e inovadora da organização**. Ao adotar uma abordagem estratégica, a organização pode demonstrar como a GpC pode **implementar os processos de recrutamento e seleção**, alinhando as competências dos servidores às necessidades organizacionais, com isso, proporcionar benefícios tangíveis tanto para os servidores quanto para a organização como um todo.

Figura 20 – Motivadores e Contribuições da GpC



Fonte: Elaboração própria

A Figura 21 oferece uma representação visual dos condicionantes que impactam a implantação da Gestão por Competências nos órgãos participantes desta pesquisa. A figura sintetiza os fatores que influenciam ou podem influenciar a implantação da GpC na administração direta do Governo do Distrito Federal. No centro da figura, encontram-se os fatores críticos de sucesso, identificados pelas gestoras participantes da entrevista semiestruturada da pesquisa, que são essenciais para a efetivação do modelo de GpC. A partir desses fatores centrais, são traçadas correlações com os elementos dificultadores e facilitadores mais relevantes baseados na análise dos dados coletados, tanto dos questionários, quanto das entrevistas semiestruturadas.

Essas correlações mostram claramente como cada fator crítico de sucesso se relaciona com dificultadores específicos ou condicionantes facilitadores, proporcionando uma visão estratégica sobre os desafios e oportunidades que envolvem a implantação da GpC.

O **Patrocínio da Alta Gestão** apareceu como o principal FCS, mais relatado pelas entrevistadas. O patrocínio da alta gestão também aparece entre os fatores facilitadores, indicando que, quando a liderança está envolvida, há um suporte organizacional sólido, alinhamento ao planejamento estratégico e recursos financeiros adequados. No entanto, quando ocorre a falta de apoio da alta gestão, um fator dificultador, a implantação da GpC fica comprometida (Montezano *et al.*, 2019; Silva *et al.*, 2021). Além disso, a alta rotatividade de lideranças gera descontinuidade, interrompendo processos e enfraquecendo a adesão da equipe (Sousa; Barbosa, 2018).

Em seguida aparece a **Ferramenta Tecnológica de Gestão Adequada e Integrada**, este FCS está diretamente ligado ao dificultador “inexistência de ferramentas tecnológicas adequadas” (Kriiger *et al.*, 2018, Guimarães; Monteiro Júnior, 2022). Sem um sistema integrado para gerenciar a GpC, qualquer esforço para implantação se torna ineficaz, utilizando ferramentas temporárias como planilhas Excel, o que aumenta ainda mais a complexidade dessa ferramenta de gestão (Cavalcante; Lira, 2021). Quando a tecnologia está presente como fator facilitador, ela pode acelerar processos, permitindo uma gestão centralizada e contínua de competências.

A **Competência Técnica da Equipe** é um FCS se relaciona com o fator dificultador “falta de capacitação técnica” (Bergue, 2020), onde as equipes não possuem o conhecimento necessário para lidar com a complexidade da GpC. Quando a capacitação é abordada de maneira estratégica, com treinamento contínuo, ela se torna um fator facilitador, impulsionando o progresso e a eficácia do projeto. Nesse contexto, a **Capacitação e Sensibilização da Alta Gestão** é um FCS que garante que os líderes compreendam a importância da GpC (Montezano; Petry, 2020). Quando a falta de capacitação aparece como fator dificultador, os líderes podem não estar preparados para promover e implementar as mudanças necessárias, comprometendo o sucesso do projeto (Camões; Menezes, 2017).

O **Motivação e Engajamento dos Servidores** é outro importante FCS. A adesão dos servidores é um fator facilitador quando eles estão motivados e alinhados com os objetivos da GpC (Silva; Costa, 2021). Já o facilitador “estabilidade do servidor” favorece a continuidade do projeto. No entanto, a cultura organizacional resistente é um fator dificultador que podem minar esse engajamento (Silva; Mello; Torres, 2013).

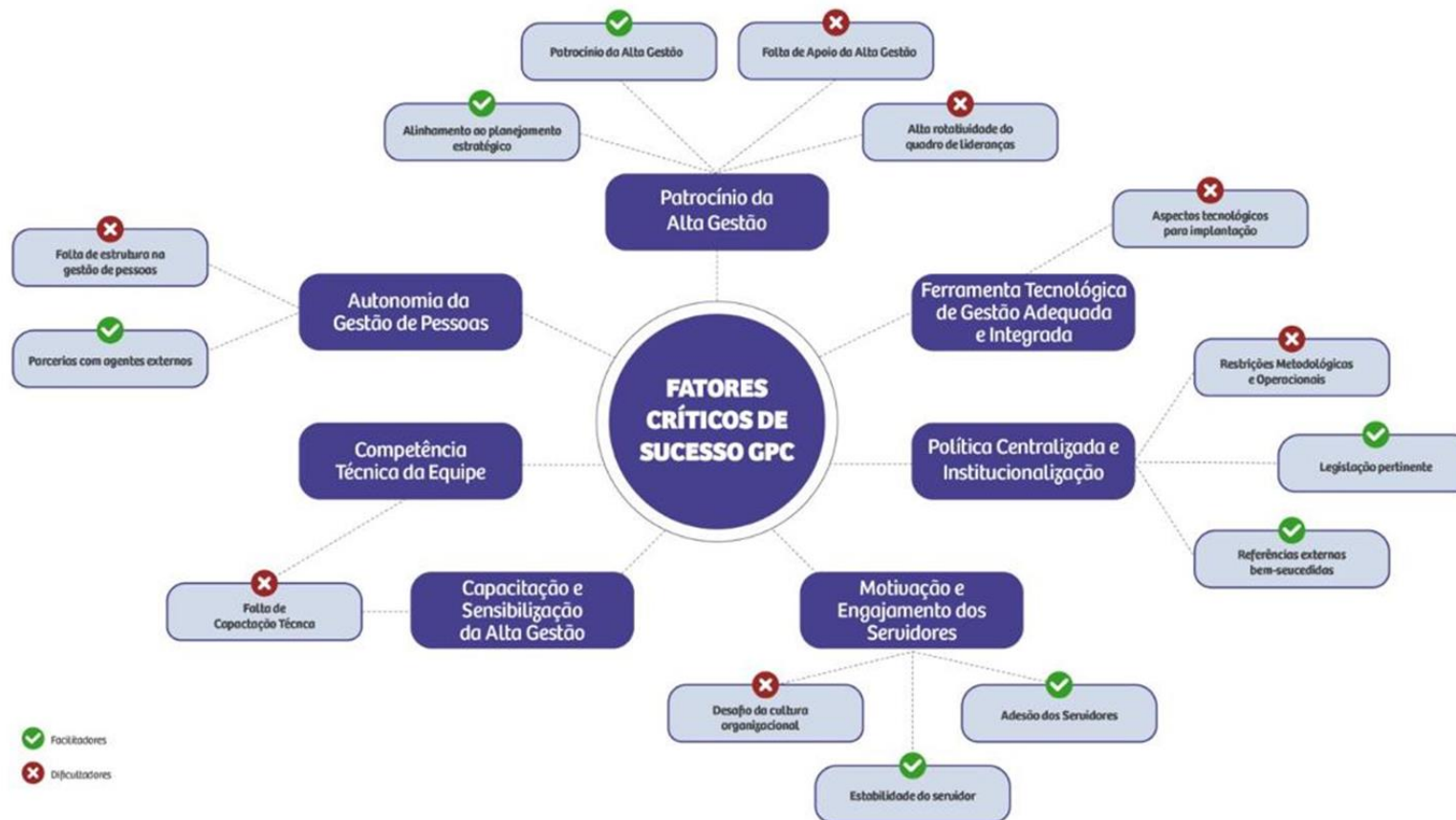
Uma **Política Centralizada e a Institucionalização** da GpC é um FCS fundamental para garantir o alinhamento entre os diversos órgãos do governo, promovendo uma gestão mais coesa (Montezano; França, 2024). Esse alinhamento está diretamente relacionado às restrições metodológicas e operacionais, identificadas como um fator dificultador. Quando a metodologia não é bem adaptada à realidade do GDF, a implantação e operacionalização da GpC podem ser prejudicadas (Sousa; Barbosa, 2018). Nesse sentido, a institucionalização da GpC precisa ser respaldada por uma legislação pertinente e robusta, garantindo a sustentação desse modelo de gestão (Bergue, 2020). Além disso, as referências externas bem-sucedidas surgem como um fator facilitador importante, fornecendo insights valiosos e expertise para uma implantação eficaz (Montezano; Petry, 2020).

A **Autonomia da Gestão de Pessoas** é um fator crítico de sucesso (FCS) que, quando presente, proporciona maior flexibilidade e agilidade nas decisões estratégicas. Essa autonomia facilita a realização de parcerias com agentes externos, que surge como um fator facilitador para a implantação da GpC. No entanto, a ausência de uma estrutura adequada na gestão de pessoas pode comprometer essa

autonomia, tornando-se um dificultador significativo para a eficácia da GpC.

A figura destaca tanto os fatores que podem impulsionar o avanço dessa prática quanto as dificuldades percebidas pelos profissionais participantes da pesquisa. Além de fornecer uma representação sistemática sobre como a gestão por competências é vista, a figura também serve como uma ferramenta simbólica útil para orientar o planejamento de estratégias futuras e ajustes necessários, visando o aprimoramento contínuo da gestão por competências no contexto governamental do Distrito Federal.

Figura 21 – Condicionantes para implantação da GpC



Fonte: Elaboração própria



5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente vale destacar que a presente pesquisa apresenta contribuições tanto para a academia quanto para a prática desse modelo de gestão. Trazendo uma visão de como a gestão por competências pode ser aplicada na administração pública, especialmente do GDF. Ela oferece um entendimento abrangente de como essa ferramenta de gestão pode enfrentar dificuldades na sua implantação e de como os órgãos podem se preparar para neutralizar esses obstáculos, fornecendo um modelo que pode servir de referência para outras instituições que visam implantar a gestão por competências.

A pesquisa inova ao conectar a teoria dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) à Gestão por Competências (GpC), especialmente no setor público. Embora a GpC seja amplamente discutida na literatura como uma ferramenta que alinha competências organizacionais e individuais à estratégia institucional, a aplicação da teoria dos FCS à sua implantação permanece pouco explorada. Essa lacuna representa uma oportunidade para aprofundar o entendimento sobre os condicionantes necessários para viabilizar projetos complexos na administração pública. Ao unir a base teórica da GpC à metodologia dos FCS, a pesquisa propõe uma abordagem que ajuda a mitigar obstáculos comuns, como descontinuidades e fracassos na execução de projetos. Essa integração teórica não apenas evidencia os desafios inerentes à implantação da GpC, mas também orienta gestores a desenvolverem estratégias mais eficazes para superar resistências e alcançar melhores resultados. Como inovação acadêmica, a aplicação dos FCS nesse contexto oferece um referencial metodológico robusto, que pode ser replicado e adaptado a diferentes organizações. Essa contribuição amplia as possibilidades de análise e intervenção, fortalecendo a capacidade do setor público de implementar práticas gerenciais inovadoras e sustentáveis.

A pesquisa também supre uma lacuna na literatura ao identificar os fatores críticos de sucesso para implantação da GpC, como por exemplo: o apoio da alta gestão e a necessidade de uma infraestrutura e sistema tecnológico adequados. Esses achados proporcionam um

conjunto de recomendações para que as organizações se preparem de forma eficaz para implementar a gestão por competências.

Para alcançar seus objetivos, a pesquisa coletou dados por meio de 64 questionários eletrônicos aplicados em 26 órgãos do GDF, além de realizar quatro entrevistas semiestruturadas com representantes de órgãos que já haviam iniciado a implantação da GpC. Adicionalmente, foi realizada uma revisão exaustiva da literatura nacional e internacional sobre gestão por competências no setor público.

O primeiro objetivo do estudo era analisar o contexto organizacional dos órgãos participantes. A análise dos dados revelou uma grande diversidade entre os órgãos em relação ao nível de preparo para a implementação da gestão por competências. Enquanto alguns órgãos apresentavam um contexto organizacional mais maduro para essa prática, outros ainda necessitavam de maior desenvolvimento. A combinação de uma abordagem quantitativa, com a análise de questionários, e uma abordagem qualitativa, com a análise de conteúdo das entrevistas, permitiu uma visão abrangente do contexto organizacional, atendendo ao primeiro objetivo específico.

No contexto organizacional, os dados revelaram disparidades significativas entre os órgãos pesquisados, evidenciando um panorama heterogêneo no nível de maturidade organizacional. Essa diversidade reforça a necessidade de uma abordagem flexível e adaptável na implantação da GpC, com políticas que sejam institucionalizadas e desenvolvidas em etapas. Órgãos menos estruturados poderiam começar com práticas mais simples, avançando gradualmente para metodologias mais robustas. Essa combinação entre institucionalização e adaptabilidade é muito importante para evitar descompassos e promover uma evolução sustentável na administração pública. Além disso, o suporte organizacional do órgão central de gestão de pessoas e o papel dos órgãos mais avançados como polos de referência são fundamentais, possibilitando o compartilhamento de boas práticas e mentorias que auxiliem aqueles em estágios iniciais.

O segundo objetivo específico trouxe uma análise dos condicionantes para a implantação da gestão por competências, para completar o alcance desse objetivo foi realizado análises quantitativas e qualitativas, fazendo triangulações importantes para uma melhor compreensão dos fatores que podem influenciar a implantação da GpC, como os motivadores, os facilitadores e dificultadores. Foram revelados

vários fatores que podem ajudar os órgãos que já iniciaram a elaborar estratégias, mitigar dificuldades e avançar na adoção desse modelo de gestão no GDF.

A resistência cultural, identificada como um fator dificultador na pesquisa, parece estar ligada à predominância de uma cultura organizacional hierarquizada e pouco receptiva a inovações. Isso destaca a importância de estratégias que vão além do âmbito operacional, priorizando a sensibilização de gestores e servidores por meio de exemplos práticos de sucesso e evidenciando os benefícios para o desempenho organizacional e individual.

O terceiro objetivo também foi alcançado, onde 24 participantes responderam sobre o quão longe suas organizações estavam no uso da gestão por competências, esse objetivo específico foi integralmente analisado quantitativamente, onde se concluiu que das 26 organizações que participaram da pesquisa, apenas 4 tinha iniciado a adoção dessa ferramenta de gestão, e mesmo essas ainda estavam nos estágios iniciais.

Nesse capítulo a pesquisa revelou um progresso moderado em etapas como o "Diagnóstico de Competências", os dados revelam que as etapas essenciais para consolidar a GpC, como "Suporte Organizacional" e "Governança de Gestão de Pessoas", permanecem muito incipientes. A baixa priorização de ações como o "Dimensionamento da Força de Trabalho" e a "Definição de Estratégias para Superar Lacunas" demonstra a falta de uma abordagem sistemática para alavancar essa ferramenta de gestão para todos os subsistemas da gestão de pessoas. Outro ponto de reflexão é a disparidade entre órgãos que possuem um projeto específico de implantação e aqueles que não possuem. Os resultados estatísticos indicam que a elaboração de projetos estruturados impacta positivamente na execução das etapas da GpC, especialmente no "Diagnóstico de Competências". Reforçando a importância de institucionalizar políticas que incentivem a criação de projetos específicos, aliados a estratégias adaptadas às diferentes realidades organizacionais. A descontinuidade de iniciativas é uma barreira que precisa ser superada com ações coordenadas, como a centralização da governança pela Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF).

Por último o quarto objetivo específico foi alcançado entrevistando quatro gestoras dos órgãos que já iniciaram a

implantação da gestão por competências em algum nível. Destes, dois fizeram algum progresso, como mapear de competências, avaliar e capacitar para sanar *gaps* de competências. Porém relataram que o projeto foi interrompido momentaneamente e que estão se preparando para retomarem a implantação. Os outros dois órgãos ainda se encontram em fase de elaboração do projeto de implantação.

O destaque dado ao patrocínio da alta gestão e à necessidade de sistemas tecnológicos robustos com os principais FCS, aponta para a importância de investir numa infraestrutura organizacional sólida. Esses fatores não apenas suportam a implantação da GpC, mas também garantem sua continuidade e eficácia. A alta liderança desempenha um papel estratégico ao priorizar a GpC como uma política institucional, priorizando e assegurando recursos necessários para sua implantação. Além disso, a modernização dos sistemas de tecnologia possibilita maior integração e automação dos processos, promovendo a eficiência administrativa e reduzindo a carga operacional nas equipes de gestão de pessoas.

Também é importante refletir sobre a sustentabilidade da GpC. A descontinuidade frequente de projetos na administração pública, causada por mudanças na gestão, expõe a fragilidade de iniciativas não institucionalizadas. Isso destaca a necessidade de marcos legais robustos e regulamentares que protejam a implantação da GpC contra instabilidades políticas, administrativas e a alta rotatividade das lideranças. A centralização de políticas e o acompanhamento por órgãos coordenadores, como a Secretaria de Economia (SEEC), são medidas fundamentais para promover uniformidade, resiliência e um ambiente mais estável para a inovação.

A pesquisa pode contribuir para a academia preenchendo lacunas no entendimento como se dá na prática a implantação da GpC no setor público, especialmente em contextos governamentais locais como o Distrito Federal, particularmente sob a ótica de profissionais da gestão de pessoas. Ela pode ajudar a enriquecer a literatura existente sobre gestão por competências no setor público, oferecendo dados sobre os desafios, facilitadores e contribuição da GpC na eficiência das organizações públicas.

Por intermédio da identificação dos fatores críticos de sucesso e das barreiras inerentes à implantação da gestão por competências (GpC), o estudo propicia um modelo referencial para que outras

instituições públicas possam orientar suas próprias iniciativas de implantação. Os achados também subsidiam a formulação de políticas públicas mais adequadas para fomentar a gestão por competências no setor público, culminando em aprimoramentos significativos na gestão de recursos humanos. Ao demonstrar como a GpC pode influenciar positivamente a governança nas organizações públicas, a pesquisa contribui para incentivar investimentos para implantação dessa ferramenta de gestão, promovendo assim, uma profissionalização do serviço público.

As recomendações futuras para criação de estratégias de implantação da Gestão por Competências no Governo do Distrito Federal foram construídas a partir das análises dos dados da pesquisa, especialmente aqueles referentes aos fatores críticos de sucesso. Esses, aqui compreendidos, como as condições prévias necessárias à organização para que a implantação da GpC ocorra de forma eficaz. Importante ressaltar que esses fatores refletem a perspectiva das equipes de gestão de pessoas dos órgãos do GDF, oferecendo um ponto de vista qualificado sobre o tema. São elas:

- 1. O patrocínio da alta gestão é essencial desde o planejamento até a execução do projeto. O apoio, engajamento e participação ativa e contínua da alta liderança durante a implantação da GpC é fundamental para promover maior engajamento dos servidores e incentivar a transformação da cultura organizacional. Para conquistar esse apoio, é estratégico realizar *workshops* com as principais lideranças, apresentando casos de sucesso no setor público e destacando benefícios como ganhos em eficiência, produtividade dos servidores e melhorias no desempenho individual e organizacional. Incluir essas lideranças nas discussões e no planejamento desde as fases iniciais é essencial para que percebam o impacto do projeto a longo prazo. Esse patrocínio não apenas facilita a implantação, mas também garante a continuidade e a eficácia da GpC.**
- 2. Investir em sistemas tecnológicos robustos e integrados aos sistemas de gestão de pessoas é fundamental para substituir planilhas e automatizar os processos da GpC. Esses sistemas devem se comunicar com outros módulos de recursos humanos, como folha de pagamento, avaliação de desempenho, banco de talentos e currículos dos**

servidores, garantindo um fluxo contínuo de informações e facilitando a gestão dos dados. É essencial que automatizem tarefas como o mapeamento e a identificação de lacunas de competências, permitindo um planejamento eficiente de capacitações. Também devem incluir um módulo para dimensionamento da força de trabalho e a criação de trilhas de aprendizagem, com monitoramento do engajamento dos servidores nessas atividades. A interface deve ser intuitiva e interativa, estimulando a participação ativa dos servidores no projeto. Por fim, é imprescindível assegurar a proteção de dados pessoais e estratégicos, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

3. Envolver e auxiliar a Escola de Governo do DF na criação e execução de programa de capacitação prévio e contínuo para preparar servidores e gestores para a GpC para todos os órgãos que estejam interessadas em implantar a GpC, é essencial. Essa capacitação garante que a equipe responsável desenvolva a competência técnica necessária para a implantação. O conhecimento técnico das equipes é fundamental para assegurar que todos compreendam o processo e os benefícios da gestão por competências.
4. Promover uma reestruturação que assegure à gestão de pessoas a autonomia e os recursos necessários é uma estratégia fundamental para sustentar esse modelo de gestão complexo. Com essa autonomia, a equipe poderá integrar os diversos processos de gestão de pessoas à GpC de maneira independente, eficiente e ágil. Para garantir o sucesso desse processo, é fundamental incentivar essa transformação em todos os órgãos que estão se preparando para implantar a GpC nas diversas instituições do Governo do Distrito Federal (GDF).
5. Institucionalizar a GpC por meio da criação e coordenação de uma política de Estado pela SEEC-DF, com legislação robusta e acessível, é essencial para assegurar o alinhamento estratégico e oferecer suporte consistente à sua implantação em todos os órgãos do Governo do Distrito Federal (GDF). Como órgão central de gestão de pessoas, a SEEC desempenha um papel crucial ao normatizar, orientar e monitorar as práticas de GpC na administração pública distrital. Para garantir a eficácia dessa política, é

indispensável que a legislação seja clara e que a metodologia proposta se adapte às diversas características dos órgãos do GDF. A coordenação e o acompanhamento contínuo por parte da SEEC são fundamentais para assegurar a padronização das práticas de gestão e promover maior integração entre os órgãos, fortalecendo a governança e garantindo a sustentabilidade do modelo.

6. Criar uma campanha interna de comunicação robusta e horizontal é essencial para garantir que os servidores tenham pleno conhecimento da implantação do novo modelo de gestão. Essa campanha deve fornecer informações claras e acessíveis para todas as áreas do órgão, facilitando a compreensão dos benefícios da GpC, tanto no âmbito individual quanto organizacional. Com isso, promove-se uma maior sensação de pertencimento e engajamento dos servidores e lideranças. A comunicação precisa ser iniciada nas primeiras etapas do projeto e manter-se contínua ao longo de sua execução, abrindo espaço para feedbacks constantes dos envolvidos. Quando todos participam ativamente do processo de transformação, a responsabilidade pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos, é compartilhada, fortalecendo assim uma cultura organizacional integrada e colaborativa. A Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF) é o órgão central em diversas áreas da administração pública, incluindo a gestão de pessoas. Nesse contexto, uma estratégia complementar seria a criação de uma aba específica na página da internet dedicada à GpC, inspirada no modelo da Secretaria de Planejamento de Minas Gerais. Essa página pode atuar como um ponto central de informações, reunindo conteúdos sobre o andamento da implantação nos órgãos, materiais de apoio, cronogramas e boas práticas. Dessa forma, facilita-se a disseminação do modelo de GpC em todo o Governo do Distrito Federal (GDF), promovendo maior alinhamento e engajamento entre os órgãos.
7. Como todo processo inovador, a implantação da GpC deve ser realizada por fases, adaptando o modelo às características e à complexidade das estruturas de cada órgão. Essa abordagem gradual facilita a correção de falhas e o aprimoramento dos processos que já se mostrarem

eficientes. A aplicação de técnicas de *Design Thinking*, como a criação de protótipos simplificados para testar e validar cada etapa, permite identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria, aumentando significativamente as chances de sucesso na implementação desse modelo de gestão.

8. Nesse contexto, promover uma cultura organizacional voltada para a inovação e a colaboração em rede é essencial para impulsionar processos de transformação profunda nas organizações do GDF. A colaboração em rede ajuda a minimizar os ruídos na comunicação, facilitando a adesão dos servidores e reduzindo resistências. Isso garante um engajamento coletivo mais robusto, fortalecendo o compromisso com as mudanças e a eficácia na implementação das novas práticas.

Durantes a realização da pesquisa observou-se algumas fragilidades no processo, a primeira delas foi a dificuldade em alcançar uma amostra relevante, apesar de várias investidas para que o público-alvo aderisse, foi necessária uma intervenção da alta gestão para que se alcançasse um número satisfatório. A pesquisa acabou alcançando 64 participantes, que embora relevante, pode não refletir a totalidade das experiências e percepções das secretarias do GDF. A falta de uma amostra mais ampla ou até a inclusão de mais órgãos pode ter limitado o alcance dos achados da pesquisa. Adicionalmente, observou-se que, em alguns órgãos, havia discrepâncias quanto ao entendimento sobre ter iniciado ou não a implantação da gestão por competências, indicando uma limitação de entendimento sobre o tema dentro da mesma organização.

Outro fator importante é a limitação temporal, a pesquisa se ateve a capturar o cenário atual da implantação da gestão por competências no GDF, sem explorar os fatores históricos que levaram ao estágio atual da implantação da GpC. Por certo, uma maior exploração histórica seria útil para entender a evolução de implantação de projetos estruturantes e inovadores na área de gestão de pessoas no GDF.

Por fim, faltou uma comparação com outros entes da federação, ou até mesmo do Governo Federal. A pesquisa focou apenas no executivo do governo do DF, especificamente nas secretarias e em dois órgãos especializados, sem comparar com outras regiões ou esferas de

governo. Essas comparações poderiam fornecer uma visão mais ampla do desempenho do GDF em relação a outros contextos.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomendamos a realização de estudos quantitativos comparativos entre a implantação da GpC em diferentes estados da federação e no Distrito Federal, com o objetivo de identificar padrões, desafios e projetos bem-sucedidos que possam ser replicados. Também são pertinentes pesquisas quantitativas para avaliar a efetividade das trilhas de aprendizagem e capacitação nos órgãos que já implementaram essas práticas, identificando boas práticas e melhorias necessárias para o desenvolvimento contínuo dos servidores. Além disso, pesquisas qualitativas são essenciais para compreender melhor as resistências culturais à GpC, tanto por parte das lideranças quanto dos servidores, permitindo a formulação de estratégias que favoreçam a mudança organizacional e incentivem a inovação, facilitando o engajamento e a aceitação desse modelo de gestão.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JUNIOR, E. V.; LEAO, P. R. C.; PAPALEO, A. S.; KONDO, E. K. **Análise de fatores críticos de sucesso em projetos na administração pública**. Revista Eletrônica Gestão & Saúde, v. 4, n. 3, p. 3290-3312, 2014.
- ALMEIDA, L. F.; CATTO, F.; ROSA, E. A.; MONTEIRO, R. de C. R. V.; HASSMANN, S. N. J. C. **Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 11, n. 1, 2015.
- ARAÚJO, M. L.; MENEZES, P. P. M.; DEMO, G. **Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated Model. Sustainability**, v. 14, n. 22, p. 14755, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BHARDWAJ, S.; JAIN, A.; GUPTA, N.; PANDEY, P. K. **Competency Mapping Based on Identifying the Impact over the Productivity of SMEs**. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, v. 9, n. 2, p.2236-2243, 2019.
- BISPO, A. C. K. A.; UBEDA, C. L.; MONTEZANO, L. **Chamada Especial Competências e Aprendizagem nas Organizações**. REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, v. 13, n. 5, p. i-vii, 2023. DOI: 10.18696/reunir.v13i5.1816. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1816>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p.179-194. 2005.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista Do Serviço Público, v. 73, n. b, p.160-177, 2022. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8728>

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.

BRASIL. Decreto Federal nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112**, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Diretrizes e Recomendações Técnicas para o Aperfeiçoamento da Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros – CONFAZ**, 2014. <https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/arquivo-manuais/DiretrizeseRecomendacoes.pdf>

BRASÍLIA. Decreto nº 39610 de 1º de janeiro de 2019. **Dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal.**

BRASÍLIA. Decreto nº 39468, de 21 de novembro de 2018. **Regulamenta a Política de Capacitação e Desenvolvimento para os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.**

BRASÍLIA. Secretaria de Estado de Fazenda. Portaria nº 39, de 29 de março de 2011. Brasília, 2011. **Aprova o Plano de Ação 2011 da Secretaria de Estado de Fazenda – SEF em Ação 2011 –**, e institui o Painel de monitoramento e o Portal de Competências.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal.** Caderno ENAP, 45. Brasília, 2017.

CAMÕES, M. R. S. **Inovação em gestão de pessoas no setor público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro.** Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, São Paulo, v.16, n.1, 2019.

CAPUANO, E. A. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil.** Revista do Serviço Público. v. 66, n.3, p. 371-394., 2015.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CASTRO, M. V. DE M.; ARAÚJO, M. L. DE; RIBEIRO, A. M.; DEMO, G.; MENESES, P. P. M. **Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths**. REGE Revista De Gestão, v.27, n.3, p. 229-246, 2020.

CAVALCANTE, K. O.; LIRA, J. O. L. **Gestão Por Competências nas Instituições Públicas**. In: SILVA, A. B. (org) Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. João Pessoa: Editora da UFPB, 2021.

CAVALCANTE, P. **Gestão Pública Contemporânea: do Movimento Gerencialista ao pós- NPM**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2017.

Diretrizes e Recomendações Técnicas para o Aperfeiçoamento da Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros – CONFAZ – Ministério da Fazenda, 2014. <https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/arquivo-manuais/DiretrizeseRecomendacoes.pdf>

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. **Competency based management: a review of systems and approaches. Information management e computer security**, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09685220610648373?journalCode=i mcs>>

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

ELOGROUP, Responsável Técnico: Franco, André. Relatório Técnico, Contrato de Prestação de Serviços N° 67/2018-SEF. 2020.

ELOGROUP, Responsável Técnico: Franco, André. Relatório Técnico, Contrato de Prestação de Serviços N° 67/2018-SEF. 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP); RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Curso Gestão por Competências na RFB**.

Modulo 3, Editora ENAP, 2019.
<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/64931>

FORTUNE, J.; WHITE, D. **Framing os project success factors by a system model.** International Journal of Project Management, v. 24, p. 53-65, 2006.

GIOLO, J. **Métodos de survey: teoria e prática na pesquisa.** Revista Espaço Pedagógico. Passo Fundo. v. 16, n. 1, p. 167-170. jan/jun. 2009.

GIUDICE, R. C. **Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira.** Revista brasileira de planejamento e orçamento, v.2, n.2, 188-204, 2012.

GODOI, S. C. **Formulação teórica e pesquisa empírica nas ciências sociais: sobre os conceitos de habitus e reflexividade.** Caderno de Campo: Revista de Ciências Sociais, n. 14 e 15. 2010/2011.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** - 4. Edição Campinas: Editora Alínea, 2007.

GUIMARÃES, I. G.; MONTEIRO JÚNIOR, A. A.. **A inteligência de negócio (business intelligence) aplicada na gestão por competências de uma organização pública.** Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2022.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GUIMARÃES, T. A. *et al.* **Gestão De Competências E Gestão De Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Jan./Mar. v. 41, n 1, 2001.

KREISIG, J. T.; BRAGA, E. S.; SILVA, F. L. M.; PEREIRA, B. A. D. **GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de Gestão por Competências na administração pública no Brasil.** Revista Estudos e Pesquisas em Administração, v. 5, n. 3, 2021.

KRIIGER, C. C. P.; ANDRADE, E. P. DE; SILVA, A. M. DA; MOURÃO, C. DE O.; PIZZOL, R. A.; LIMA, S. T. P. **Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma**

autarquia federal. Revista Do Serviço Público, v. 69, n.3, p. 707-740, 2018. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674>

LANDFELDT, I. M. P. **Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos**. 2016. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6552>

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LIRA, J. O. L.; CAVALCANTE, K. O. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras** 2ª. Edição. João Pessoa: Editora da UFPB, 2021.

MAIA, L. G.; MORAES, M. M.; FREITAS, L. C. O. **Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, PB, v. 1, n. 1, p. 180-193, 2011.

MONTEZANO, L. **Proposta de Modelo de Gestão por Competências para Administração Pública**. XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2019.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A. S.; PETRY, I. S. **Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018)**. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S.; RAMOS, K. H. C. **Estudo Multicasos dos Aspectos que Dificultam e Facilitam a Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal**. XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2019.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. **Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal**. Revista de Administração FACES Journal, v.19, n.3, 47-66, 2020.

MONTEZANO, L.; SILVA, B.M. **Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo**. Revista Gestão.Org, v. 17, Edição 2, p. 184-201, 2019. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>.

MONTEZANO, L.; FRANÇA, J. V. **Mapeamento de competências profissionais: o que diz as experiências das Secretarias Estaduais / Distritais do Brasil?** XLVIII Encontro da ANPAD EnANPAD 2024, p. 1-26. 2024

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil:** Governo Federal (Portuguese Version). Paris: OECD, 2010.

OSÓRIO, K. K. S. S. **Os desafios da gestão por competências: uma possível contribuição para as organizações públicas.** (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10438/17115>.

PAIVA, K. C. M.; MONTEZANO, L. **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, 2023.

PARANHOS, R.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C.; SILVA JÚNIOR, J. A.; FREITAS, D. **Uma introdução aos métodos mistos em Ciência Política.** Sociologias, v. 18, n. 42, 2016.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo. (mesa redonda de pesquisa-ação).** Brasília: Enap, 2005.

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALLEM, I. **The concept of competence: a thematic review and discussion.** European Journal of Training and Development, p.1-26, 2020. DOI 10.1108/EJTD-10-2019-0171

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SENA, G. A. *et al.* **Gestão por competências na administração pública brasileira: uma análise da justiça eleitoral.** Revista Científica General José María Córdova. v. 39, p. 527-545, 2022.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; AYRES, S. M. P. M. **Desenvolvimento de carreiras por competências.** Brasília: Enap, 2019.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público.** Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SILVA, A. B. (org.); COSTA, A. L. **Diretrizes e Etapas Para a Implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências**. Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. João Pessoa: Editora da UFPB, 2021.

SILVA, A. B. (org.); BISPO, A. C. K.; PEREIRA, A. L. C. **Competências Gerenciais na Gestão Pública**. Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. João Pessoa: Editora da UFPB, 2021.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. **O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções**. Revista de Administração da UFSM, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013. <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202/0>

SILVA, P. AR. et. al. **Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas**. Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, v.12, n. 2, p. 173-202, 2021.

SKORKOVÁ, Z. **Competency models in public sector**. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 230, 226-234, 2016.

SPILLER, E. S. Fatores Críticos De Sucesso: **Perturbações, Descontinuidades e Rupturas de Tendências e sua Relação com Fatos Portadores de Futuro e Eventos Futuros**. Revista Da Escola Superior de Guerra, v. 30, n. 60, 2015. <https://doi.org/10.47240/revistadaesg.v30i60.167>

SOUSA, M. G. T.; BARBOSA, M. D. F. N. **A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG**. Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, v. 8, n. 3, 31-46, 2018.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. **Gestão por competências na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, vol. 73, 2022.

TCU. **Governança de pessoal: aperfeiçoando o desempenho da administração pública**. 2013. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#gsc.tab=0&gsc.q=governan%C3%A7a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas&gsc.page=1>

VANDY, J. F. **The critical examination of the new public sector management in view of hrm – the critical success factors.** World Journal of Advanced Research and Reviews. v. 18, n. 2, p. 109–115, 2023.

VARGAS, T.C. *et al.* **Gestão De Pessoas Por Competência No Setor Público Management, Of People By Competence In The Public Sector.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, v.7, n. 2, fev. 2021.

VÁSQUEZ, J. M. R.; VÁSQUEZ, M. E. P.; RÍOS, L. A.; ALVARADO, G. P. P. **Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas.** Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México. Ciudad de México, v. 5, n. 3, 2021.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

7.1 - APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO GOOGLE FORMS

Modelo 1- Questionário para quem ainda não iniciou a implantação.

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Prezado servidor da área de gestão de pessoas,

Sou aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Lana Montezano. Este instrumento de pesquisa é parte integrante da conclusão do mestrado e tem como foco a área da Gestão por Competências (GpC).

O principal objetivo deste estudo é analisar a implementação da Gestão por Competências nos órgãos do GDF, buscando identificar: o contexto para sua implantação ou não; motivadores, facilitadores e dificultadores quanto à implantação; as etapas adotadas do modelo; além de investigar se existem planos futuros relacionados à implementação. Por meio desta pesquisa, buscamos oferecer uma análise aprofundada do estágio de implantação desse modelo de gestão em sua organização, ao mesmo tempo em que identificamos oportunidades específicas de melhoria nesta área.

Em função disto, é importante contar com a participação tanto dos órgãos que já iniciaram a adoção da gestão por competências ou mesmo que não tenham iniciado para compreensão do contexto geral dos órgãos do GDF.

Sendo assim solicito sua participação, que requer apenas cerca de 10 minutos do seu tempo. O questionário está estruturado em cinco partes:

1º parte: Conhecendo a Gestão por Competências e os motivadores para sua implantação ou não.

2º parte: Identificar se sua secretaria já iniciou a implantação da GpC,

3º parte: Questões sobre o contexto onde foi implantado a GpC,

4º parte: Questões sobre o diagnóstico da implantação da GpC

5º parte: Questões sobre condicionantes para implantação da GpC (facilitadores/dificultadores) ,

6º parte: Questões sociodemográficas e profissionais.

Saliento que todas as informações fornecidas serão tratadas com absoluta confidencialidade, sua participação é voluntária e os dados serão analisados de forma consolidada.

É importante que suas respostas reflitam sua percepção pessoal, não existindo respostas corretas ou incorretas. Por isso, solicito gentilmente que responda a todas as questões. Seu feedback é fundamental para o avanço do entendimento sobre a implantação da Gestão por Competências nos Órgãos de Estado do Governo do Distrito Federal.

Qualquer dúvida ou orientação, entrar em contato pelo e-mail:
anamariasamico@gmail.com

Agradeço sinceramente pela sua participação e colaboração neste estudo.

Atenciosamente,

Ana Maria Borba Samico
Mestranda em Administração Pública do IDP
do mestrado

Lana Montezano
Profª Drª Orientadora

anamariasamico@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa? *

Sim

Não

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

anamariasamico@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Conhecendo a Gestão por Competências

O quanto você conhece o modelo de Gestão por Competências? *

	1	2	3	4	5	
Não conhece	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Conhece muito

Você acredita que a Gestão por Competências pode contribuir para sua organização? De que forma?

Sua resposta _____

Quais fatores você acredita que motivaram ou podem motivar a implantação da Gestão por Competências em seu órgão? *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Atendimento de interesses dos servidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento legal e normativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios que podem proporcionar de melhorias de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referências da literatura e de outras organizações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão estratégica e inovadora da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você acredita na importância da Gestão por Competências para o desenvolvimento profissional dos servidores? *

1 2 3 4 5

Não acredito Acredito totalmente

Você acredita que a Gestão por Competências pode contribuir para o desenvolvimento organizacional? *

1 2 3 4 5

Não acredito Acredito totalmente

Seu órgão já iniciou em algum nível a implantação do modelo de Gestão por Competências? *

- Sim
- Não

Se seu órgão não iniciou a implantação da Gestão por Competências

Você sabe informar o(s) motivo(s) para ainda não terem implantado a Gestão por Competências no seu órgão? (pode marcar mais de uma opção) *

- Desconhecimento do modelo de gestão por competências
- Desconhecimento sobre os benefícios da gestão por competências
- Crença que a o modelo não traz benefícios para a organização
- Falta de estrutura da área de gestão de pessoas
- Falta de capacidade técnica da equipe da gestão de pessoas sobre gestão por competências

- Resistência à mudança dos gestores e servidores
- Falta de recursos financeiros
- Ferramentas adequadas de tecnologia da informação
- Priorização de outras iniciativas na secretaria, em detrimento da Gestão por competência
- Falta de apoio da alta gestão
- Desafio da cultura organizacional
- Mudanças de estruturas organizacionais
- Outro: _____

Seu órgão tem previsão de implantação desse modelo de gestão para os próximos dois anos? *

- Sim
- Não

Caso tenham previsão, o que pretendem fazer para implantar a Gestão por Competências?

Sua resposta _____

Condicionantes para a implementação da Gestão por Competências

Os condicionantes para a implementação da gestão por competências são elementos que dificultaram ou facilitaram na implementação da Gestão por Competências (GpC) dentro do contexto da administração pública.

Avalie cada um dos itens abaixo e indique se foi um aspecto que facilitou, dificultou ou não influenciou a implantação da gestão por competências no seu órgão. *

Caso não tenha implantado, pode responder com o foco do quanto pode influenciar, caso venham a implantar.

	Dificultou muito	Dificultou pouco	Não influenciou	Facilitou pouco	Facilitou muito
Patrocínio da alta gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adesão dos servidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência às mudanças dos servidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigência legal	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislação pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alta rotatividade do quadro de lideranças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspectos metodológicos da gestão por competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspectos tecnológicos para implantação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramenta de tecnologia adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de consultoria externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parcerias com agentes externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de recursos financeiros para implantação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de equipe suficiente para implantação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica dos responsáveis pela implantação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura da área de gestão de pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento sobre os benefícios desse modelo de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso considere que haja mais algum aspecto que tenha facilitado a implantação da Gestão por Competências no seu órgão, favor descrever abaixo.

Sua resposta

Caso considere que haja mais algum aspecto que tenha dificultado a implantação da Gestão por Competências no seu órgão, favor descrever abaixo.

Sua resposta

Caracterização do participante

Assinale o Órgão em que você Trabalha? *

- Secretaria De Estado Da Agricultura, Abastecimento E Desenvolvimento Rural
- Secretaria De Estado De Atendimento À Comunidade
- Secretaria De Estado De Comunicação
- Secretaria De Estado De Cultura E Economia Criativa
- Secretaria De Estado De Ciência, Tecnologia E Inovação
- Secretaria De Desenvolvimento Social
- Secretaria De Estado De Educação
- Secretaria De Estado De Esporte e Lazer Do Distrito Federal
- Secretaria De Estado De Economia
- Secretaria De Desenvolvimento Urbano E Habitação
- Secretaria De Estado De Justiça E Cidadania
- Secretaria De Estado Do Meio Ambiente E Proteção Animal
- Secretaria De Estado Da Mulher
- Secretaria De Estado De Obras E Infraestrutura
- Secretaria De Estado De Família E Juventude
- Secretaria De Estado De Projetos Especiais
- Secretaria De Estado De Relações Institucionais

- Secretaria De Estado De Saúde
- Secretaria De Estado De Segurança Pública
- Secretaria De Estado De Desenvolvimento Econômico, Trabalho E Renda
- Secretaria De Estado De Transporte E Mobilidade
- Secretaria De Estado De Turismo
- Secretaria De Estado De Governo

- Secretaria De Estado De Proteção Da Ordem Urbanística – Df Legal
- Secretaria De Estado De Administração Penitenciária – Seape
- Secretaria Extraordinária Da Pessoa Com Deficiência Do Distrito Federal
- Secretaria De Estado De Assuntos Internacionais
- Procuradoria-Geral do Distrito Federal
- Controladoria-Geral do Distrito Federal
- Vice Governadoria
- Casa Civil

Há quantos anos você trabalha no GDF? *

- Menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- mais de 30 anos

Há quantos anos você está trabalhando neste órgão? *

- Menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos

- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- mais de 30 anos

Há quantos anos você trabalha com gestão de pessoas? *

- Menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- mais de 30 anos
- não trabalho na gestão de pessoas

Sexo: *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não declarar
- outro

Qual faixa etária que você pertence? (intervalo de 5 anos) *

- 25 anos ou menos
- 26 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- Mais de 55 anos

Nível de escolaridade completo *

- Ensino Médio
- Graduação/ Tecnólogo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Exerce função de chefia *

- Sim
- Não

Voltar

Enviar

Limpar formulário

Modelo 2 – Para os órgãos que já iniciaram em algum nível a implantação da GpC

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

Prezado servidor da área de gestão de pessoas,

Sou aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Lana Montezano. Este instrumento de pesquisa é parte integrante da conclusão do mestrado e tem como foco a área da Gestão por Competências (GpC).

O principal objetivo deste estudo é analisar a implementação da Gestão por Competências nos órgãos do GDF, buscando identificar: o contexto para sua implantação ou não; motivadores, facilitadores e dificultadores quanto à implantação; as etapas adotadas do modelo; além de investigar se existem planos futuros relacionados à implementação. Por meio desta pesquisa, buscamos oferecer uma análise aprofundada do estágio de implantação desse modelo de gestão em sua organização, ao mesmo tempo em que identificamos oportunidades específicas de melhoria nesta área.

Em função disto, é importante contar com a participação tanto dos órgãos que já iniciaram a adoção da gestão por competências ou mesmo que não tenham iniciado para compreensão do contexto geral dos órgãos do GDF.

Sendo assim solicito sua participação, que requer apenas cerca de 10 minutos do seu tempo. O questionário está estruturado em cinco partes:

1º parte: Conhecendo a Gestão por Competências e os motivadores para sua implantação ou não.

2º parte: Identificar se sua secretaria já iniciou a implantação da GpC,

3º parte: Questões sobre o contexto onde foi implantado a GpC,

4º parte: Questões sobre o diagnóstico da implantação da GpC

5º parte: Questões sobre condicionantes para implantação da GpC

(facilitadores/dificultadores) ,

6º parte: Questões sociodemográficas e profissionais.

Saliento que todas as informações fornecidas serão tratadas com absoluta confidencialidade, sua participação é voluntária e os dados serão analisados de forma consolidada.

É importante que suas respostas reflitam sua percepção pessoal, não existindo respostas corretas ou incorretas. Por isso, solicito gentilmente que responda a todas as questões. Seu feedback é fundamental para o avanço do entendimento sobre a implantação da Gestão por Competências nos Órgãos de Estado do Governo do Distrito Federal.

Qualquer dúvida ou orientação, entrar em contato pelo e-mail:

anamariasamico@gmail.com

Agradeço sinceramente pela sua participação e colaboração neste estudo.

Atenciosamente,

Ana Maria Borba Samico
Mestranda em Administração Pública do IDP
do mestrado

Lana Montezano
Profª Drª Orientadora

anamariasamico@gmail.com [Mudar de conta](#)



Você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa? *

- Sim
- Não

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

anamariasamico@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Conhecendo a Gestão por Competências

O quanto você conhece o modelo de Gestão por Competências? *

- | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Não conhece | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Conhece muito |

Você acredita que a Gestão por Competências pode contribuir para sua organização? De que forma?

Sua resposta

Quais fatores você acredita que motivaram ou podem motivar a implantação da Gestão por Competências em seu órgão? *

- | | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo e nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Atendimento de interesses dos servidores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Cumprimento legal e normativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios que podem proporcionar de melhorias de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referências da literatura e de outras organizações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão estratégica e inovadora da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você acredita na importância da Gestão por Competências para o desenvolvimento profissional dos servidores? *

	1	2	3	4	5	
Não acredito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Acredito totalmente

Você acredita na importância da Gestão por Competências para o desenvolvimento profissional dos servidores? *

	1	2	3	4	5	
Não acredito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Acredito totalmente



Você acredita que a Gestão por Competências pode contribuir para o desenvolvimento organizacional? *

1 2 3 4 5

Não acredito Acredito totalmente

Seu órgão já iniciou em algum nível a implantação do modelo de Gestão por Competências? *

- Sim
- Não

A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

anamariasamico@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Referente à implantação da Gestão por Competências, responda:

O quanto você conhecia a Gestão por Competência antes de participar do projeto? *

- Não conhecia nada
- Conhecia pouco
- Conhecia muito

Foi elaborado um projeto específico para a implantação Gestão por Competência no seu órgão? *

- Sim
- Não

Você participou da elaboração do projeto? *

- Sim
- Não

Quais ações foram realizadas durante o projeto para implantação da Gestão por Competência? *

	Sim	Não
A organização ofertou capacitação sobre gestão por competências para a equipe envolvida no projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busquei fazer capacitação por conta própria para me preparar melhor durante a participação do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busquei fazer leituras sobre o tema para conhecer melhor do assunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram realizadas buscas de experiências em outras organizações públicas que adotam a gestão por competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Foi instituída uma equipe exclusiva para o projeto de implantação da gestão por competências

Foi realizada contratação de consultoria externa para fazer o projeto de implantação

O quanto a equipe responsável pela implantação da Gestão por Competência é qualificada para esse projeto? *

1 2 3 4 5

Não é qualificada

Muito qualificada

Em seu órgão como se encontra a implantação da Gestão por Competência? *

Foi feito um projeto mas não foi iniciada a implantação

Foi iniciada a implantação e descontinuado

Foi implantado e continua atuando

Outro: _____

Étapas da Gestão por Competências (GpC)

Em relação às etapas do processo de implantação da

Gestão por Competência avalie os itens subsequentes considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**".

Análise de Contexto

A análise de contexto visa entender o ambiente em que o órgão está situado, a fim de desenvolver um modelo que identifique as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**" *

Como você avalia as etapas de análise de contexto?

	1	2	3	4	5
Foi avaliado o contexto organizacional da sua organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foi avaliado o contexto externo à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diagnóstico de competências

O diagnóstico tem por finalidade identificar quais competências a organização já possui e quais são necessárias adquirir para alcançar os objetivos estratégicos.

Considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**" *

Como você avalia as etapas de diagnóstico de competências?

	1	2	3	4	5
Foram definidas as competências Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Foram definidas as competências Individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As competências foram avaliadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram identificadas as lacunas de competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foi realizado o dimensionamento da força de trabalho com o foco em competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estratégias organizacionais de superação de lacunas

Os planos de ações são estratégias organizacionais gerados com a finalidade de sanar as lacunas de competências identificadas na organização. Podem envolver a oferta de ações que visem a aquisição de competências ou a criação de um ambiente que permita que essas competências sejam totalmente utilizadas. Na sua realidade essas estratégias são adaptadas às necessidades específicas do seu órgão.

Considerando a escala de 1 a 5, onde 1 representa "**Não implantado**" e 5 representa "**Totalmente implantado**" *

Como você avalia as etapas das estratégias organizacionais para superar lacunas?

	1	2	3	4	5
Foram priorizadas as ações de capacitação para sanar as lacunas de competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trajetória profissional e trilhas de aprendizagem

A trajetória profissional indica as diferentes direções que um servidor pode seguir em sua jornada profissional. As trilhas de aprendizagem, por sua vez, indicam o caminho de aprendizagem necessário para percorrê-las.

Considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**" *

Como você avalia as etapas da trajetória profissional e das trilhas de aprendizagem?

	1	2	3	4	5
Foram elaboradas trilhas de aprendizagem para desenvolvimento das competências individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foi realizada alguma avaliação quanto à efetividade do uso das trilhas de aprendizagem para desenvolvimento das competências individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Suporte organizacional

O suporte organizacional tem como finalidade implementar medidas que garantam as condições adequadas para que os servidores possam expressar suas competências de forma eficaz, contribuindo assim para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**"

*

Como você avalia as etapas do suporte organizacional?

	1	2	3	4	5
Houve planejamento de melhorias de suporte organizacional para a implantação da gestão por competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram implementadas melhorias de suporte organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Captação de pessoal por competências

Captação de pessoal por competências tem como finalidade adotar medidas para selecionar servidores com as competências necessárias para desempenhar efetivamente suas funções, contribuindo diretamente para o cumprimento dos objetivos da área.

Desenvolvimento de Competências

O desenvolvimento de competências tem como objetivo sanar as lacunas identificadas de forma a promover a aquisição das competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**" *

Como você avalia as etapas do Desenvolvimento de Competências?

	1	2	3	4	5
As ações de capacitação (Plano de capacitação) foram elaboradas com base nas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve planejamento das ações de aprendizagem para desenvolver competências individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ações de capacitação foram avaliadas com base nas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desempenho de competências

A etapa do desempenho de competências tem como objetivo monitorar o desempenho do servidor comparando-o com as metas pactuadas, a fim de tomar medidas de reconhecimento ou ajustes necessários.

Considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**" *

Como você avalia as etapas do Desempenho de Competências?

	1	2	3	4	5
O desempenho passou a ser avaliado por competência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reconhecimento de competências

O reconhecimento de competências trata-se da etapa em que o servidor tem uma competência reconhecida pela organização.

Considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**" *

Como você avalia as etapas do reconhecimento de competências?

	1	2	3	4	5
Houve reconhecimento (não financeiro) ou premiação por competência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As promoções,
progressões e
gratificações
passaram a ser
por
desempenho

A remuneração
passou a ser
por
competência

As
competências
foram
certificadas

Governança de gestão de pessoas por competências

A governança de gestão de pessoas por competências é uma abordagem estratégica que visa direcionar e monitorar todas as etapas relacionadas à implantação das políticas de gestão de pessoas baseadas em competências.

Considerando a escala de 1 a 5, onde **1** representa "**Não implantado**" e **5** representa "**Totalmente implantado**"

*

Como você avalia as etapas da governança de gestão de pessoas por competências?

1 2 3 4 5

Foi estabelecido
a política de
Gestão de
Pessoas por
competências

Foi realizado
acompanhamento
e avaliação da
Gestão por
Competências

Condicionantes para a implementação da Gestão por Competências

Os condicionantes para a implementação da gestão por competências são elementos que dificultaram ou facilitaram na implementação da Gestão por Competências (GpC) dentro do contexto da administração pública.

Avalie cada um dos itens abaixo e indique se foi um aspecto que facilitou, dificultou ou não influenciou a implantação da gestão por competências no seu órgão. *

Caso não tenha implantado, pode responder com o foco do quanto pode influenciar, caso venham a implantar.

	Dificultou muito	Dificultou pouco	Não influenciou	Facilitou pouco	Facilitou muito
Patrocínio da alta gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adesão dos servidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência às mudanças dos servidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigência legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislação pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alta rotatividade do quadro de lideranças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspectos metodológicos da gestão por competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Aspectos tecnológicos para implantação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramenta de tecnologia adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de consultoria externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcerias com agentes externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de recursos financeiros para implantação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de equipe suficiente para implantação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica dos responsáveis pela implantação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura da área de gestão de pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento sobre os benefícios desse modelo de gestão	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Caso considere que haja mais algum aspecto que tenha facilitado a implantação da Gestão por Competências no seu órgão, favor descrever abaixo.

Sua resposta

Caso considere que haja mais algum aspecto que tenha dificultado a implantação da Gestão por Competências no seu órgão, favor descrever abaixo.

Sua resposta

Caracterização do participante

Assinale o Órgão em que você Trabalha? *

- Secretaria De Estado Da Agricultura, Abastecimento E Desenvolvimento Rural
- Secretaria De Estado De Atendimento À Comunidade
- Secretaria De Estado De Comunicação
- Secretaria De Estado De Cultura E Economia Criativa
- Secretaria De Estado De Ciência, Tecnologia E Inovação
- Secretaria De Desenvolvimento Social
- Secretaria De Estado De Educação
- Secretaria De Estado De Esporte e Lazer Do Distrito Federal
- Secretaria De Estado De Economia
- Secretaria De Desenvolvimento Urbano E Habitação
- Secretaria De Estado De Justiça E Cidadania
- Secretaria De Estado Do Meio Ambiente E Proteção Animal
- Secretaria De Estado Da Mulher

- Secretaria De Estado De Obras E Infraestrutura
- Secretaria De Estado De Família E Juventude
- Secretaria De Estado De Projetos Especiais
- Secretaria De Estado De Relações Institucionais
- Secretaria De Estado De Saúde
- Secretaria De Estado De Segurança Pública
- Secretaria De Estado De Desenvolvimento Econômico, Trabalho E Renda
- Secretaria De Estado De Transporte E Mobilidade
- Secretaria De Estado De Turismo
- Secretaria De Estado De Governo
- Secretaria De Estado De Proteção Da Ordem Urbanística – Df Legal
- Secretaria De Estado De Administração Penitenciária – Seape
- Secretaria Extraordinária Da Pessoa Com Deficiência Do Distrito Federal
- Secretaria De Estado De Assuntos Internacionais
- Procuradoria-Geral do Distrito Federal
- Controladoria-Geral do Distrito Federal
- Vice Governadoria
- Casa Civil

Há quantos anos você trabalha no GDF? *

- Menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- mais de 30 anos

Há quantos anos você está trabalhando neste órgão? *

- Menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- mais de 30 anos

Há quantos anos você trabalha com gestão de pessoas? *

- Menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- de 21 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- mais de 30 anos
- não trabalho na gestão de pessoas

Sexo: *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não declarar
- outro

Qual faixa etária que você pertence? (intervalo de 5 anos) *

- 25 anos ou menos
- 26 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- Mais de 55 anos

Nível de escolaridade completo *

- Ensino Médio
- Graduação/ Tecnólogo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Exerce função de chefia *

- Sim
- Não

7.2 - APÊNDICE 2 – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

QUESTÕES DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADAS

Introdução

1. Qual é o seu órgão ou secretaria de atuação?
2. Como você descreveria sua experiência e envolvimento na implantação da gestão por competências?
3. Na sua avaliação, como foi o preparo, disponibilidade e engajamento da equipe para participar da implantação da gestão por competências?
4. Em seu órgão como se encontra a implantação da Gestão por Competência?
 - a.() Foi feito um projeto mas não foi iniciada a implantação
 - b.() Foi iniciada a implantação e descontinuado
 - c.() Foi implantado e continua atuando
 - d.() Outro

Desafios e Dificuldades

1. Poderia descrever quais os principais desafios e dificuldades enfrentados durante a implantação da gestão por competências no seu órgão do GDF?
2. Como esses desafios foram abordados e superados, se houve, ao longo do processo de implantação?
3. Na sua percepção existe desafios persistentes ou novos desafios que surgiram após a implantação inicial?

Fatores Críticos de Sucesso

Breve explicação do conceito: um fator crítico de sucesso é um elemento fundamental que determina o êxito ou fracasso de um projeto, especialmente na administração pública. Eles são essenciais para orientar o projeto na direção certa, garantir sua eficiência e superar desafios específicos do contexto governamental, como processos de tomada de decisão políticos, incertezas financeiras e o apoio da alta gestão.

1. Quais os fatores críticos de sucesso você entende que precisam ter para a continuidade da gestão por competências no seu órgão do GDF?
2. Na sua opinião, quais aspectos são considerados essenciais para manter e fortalecer a gestão por competências?
3. Poderia descrever o que, na sua opinião, deveria ser feito para efetiva implantação da gestão por competências no GDF? O que você recomenda para a o seu órgão e outros órgãos?

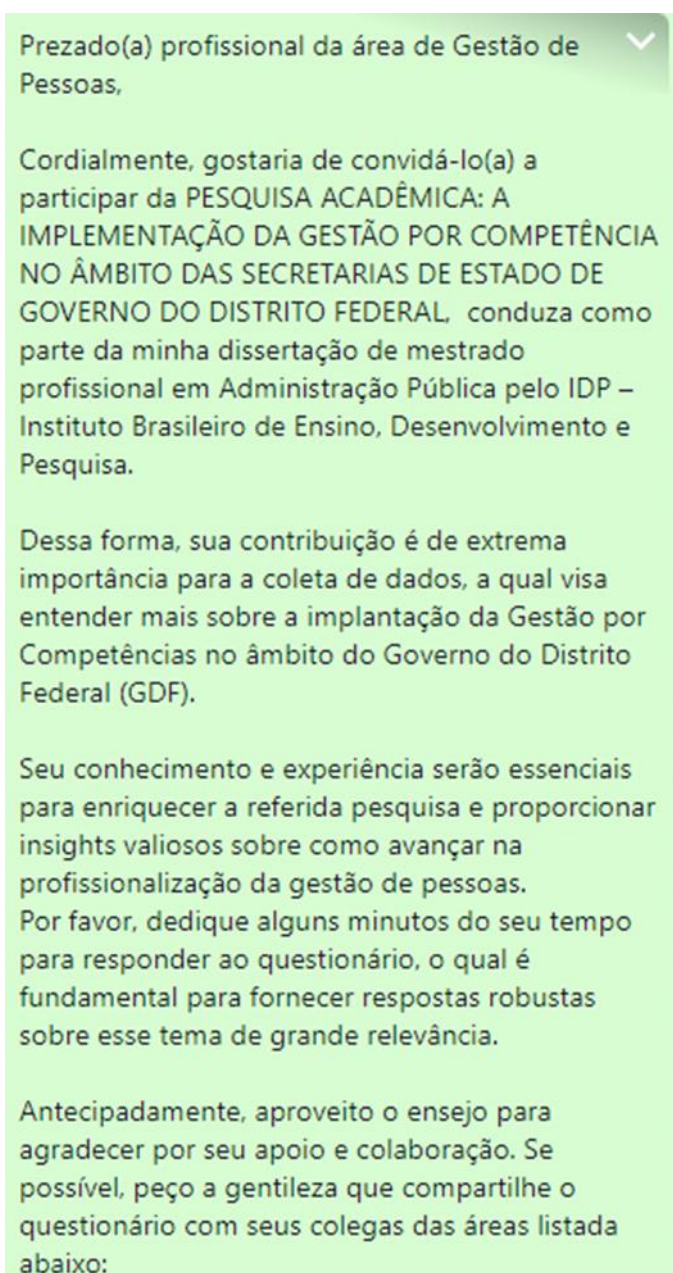
Perfil do Respondente

Variável	Opção de Resposta
Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Faixa Etária	<input type="checkbox"/> menos de 20 anos <input type="checkbox"/> de 20 a 24 anos <input type="checkbox"/> de 25 a 29 anos <input type="checkbox"/> de 30 a 34 anos <input type="checkbox"/> de 35 a 39 anos <input type="checkbox"/> de 40 a 44 anos <input type="checkbox"/> de 45 a 49 anos <input type="checkbox"/> de 50 a 54 anos <input type="checkbox"/> de 55 a 60 anos <input type="checkbox"/> maior que 60 anos
Nível de escolaridade completo	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação/ Tecnólogo <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-doutorado
É servidor público concursado?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Ocupa função de gestão:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Tempo de experiência com tema de Gestão por Competências no setor público (em anos)	

Participou da elaboração do projeto de Gestão por Competências da sua secretaria?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
---	---

7.3 - APÊNDICE 3 – MENSAGEM CONVITE QUESTIONÁRIO

Mensagem convite para participar do questionário *on-line* enviado por WhatsApp



- 1- Gestor (chefe) de Gestão de Pessoas (mesmo que não tenha sido implantado a Gestão por Competências em seu órgão);
- 2- Gestores e servidores – integrantes da área de capacitação, desenvolvimento e afins (mesmo que não tenha sido implantado a Gestão por Competências em seu órgão);
- 3- Gestores e servidores - responsáveis pela implementação da Gestão por Competências em seu órgão (mesmo que estes tenham lotação fora da área de gestão de pessoas).

Link da pesquisa:

<https://docs.google.com/forms/d/1Nv-61dddwPimE9-8s-3mMljlA7G0ZEFHKK4rDbx05t0/edit>

Atenciosamente,

ANA MARIA BORBA SAMICO
Mestranda em Administração Pública pelo IDP
(61) 98131-4466

11:11 ✓

7.4 - APÊNDICE 4 - E-MAIL CONVITE PARA OS GESTORES PARA PARTICIPAR DA ENTREVISTA

Entrevista Gestão por Competências 🔍 📄

Ana Samico <anamariasamico@gmail.com> para Dilamar ter., 2 de jul., 11:34 (há 4 dias) ☆ 🔄 ⋮

Prezada Diretora de Desenvolvimento de Pessoas,

Gostaria de verificar a possibilidade de agendar uma reunião para entrevistá-la sobre o tema Gestão por Competências.

Esta entrevista faz parte da pesquisa para a elaboração da minha dissertação de mestrado profissional em Administração Pública pelo IDP – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa. O estudo, conduzido por Ana Maria Borba Samico, sob orientação da Profª. Drª. Lana Montezano, foca na implementação da gestão por competências no âmbito das Secretarias de Estado do Governo do Distrito Federal.

A finalidade desta entrevista é obter informações complementares necessárias para o aprofundamento da pesquisa quantitativa, com destaque para a identificação dos fatores críticos de sucesso no processo de implantação da gestão por competências em sua secretaria.

Para garantir a precisão e a integridade dos dados, a entrevista será gravada para posterior transcrição, assegurando que nenhuma informação relevante seja perdida. Em conformidade com os critérios éticos de pesquisa científica, os dados coletados serão analisados de forma agrupada, garantindo o anonimato dos entrevistados e a confidencialidade das informações individuais.

Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Assumimos total responsabilidade pelo sigilo dos dados coletados e estamos à disposição para eventuais esclarecimentos.

Abaixo a esta carta, envio o roteiro da entrevista para seu conhecimento prévio, facilitando sua preparação para as perguntas que serão abordadas.

Agradeço antecipadamente por sua colaboração e ressaltamos que sua participação é muito importante para o sucesso desta pesquisa!

Atenciosamente,

ANA MARIA BORBA SAMICO
Mestranda em Administração Pública pelo IDP
anamariasamico@gmail.com
(61) 98131-4466

Eu, _____ da área _____ li e entendi as informações relativas a pesquisa da acadêmica de Ana Maria Borba Samico e aceito voluntariamente participar dela como entrevistado, bem como autorizo a gravação da entrevista.



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO