

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO BRASIL: ANALISANDO O PERFIL DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E A CENTRALIDADE DA REDE DE PESQUISADORES

CLEDINALDO APARECIDO DIAS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

PABLO PERON DE PAULA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO BRASIL: ANALISANDO O PERFIL DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E A CENTRALIDADE DA REDE DE PESQUISADORES

1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, o termo “competência” assume diferentes sentidos. A diversidade de abordagens e perspectivas, mais do que conclusões, implica em reflexões na busca de compreender e diferenciar as configurações que norteiam os discursos explicativos e que buscam preencher as lacunas conceituais do assunto. Acerca do conceito de competência, Dutra, Fleury e Ruas (2012) citam uma variedade de olhares sobre a apropriação do nome pelas organizações e estudiosos, constatando que uma das possíveis causas dessa diversidade é a afluência do termo por diferentes campos disciplinares e formas de abordagem. Ao considerar as contribuições multidisciplinares, Sant’Anna, Santos, Diniz, Benevides e Dultra (2016) mencionam a falta de um consenso acerca de sua conceituação, evidenciando que, na contemporaneidade, a noção de competência deve ser investigada em decorrência das significativas transformações sofridas pelas organizações.

Estudos de Fischer, Dutra, Nakata e Ruas (2008) evidenciam que o tema “competência” tem sido mais frequentemente abordado sob o foco da gestão de pessoas, identificado, segundo a escola americana, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma determinada pessoa possui ou é demandada quando da necessidade de assumir determinada posição. Gorbacheva, Schmiedel e Müller (2016) alertam para o fato de que, embora os estudos empíricos utilizem o termo de forma indistinta, registram-se diferentes conotações para esses conceitos inseridos no significado de “competência”. Assim, as habilidades são vistas como atributos considerados inatos para um indivíduo; o conhecimento, como um entendimento teórico de um conceito; e a atitude, como uma aplicação prática do conhecimento.

No contexto da escola Europeia, Fleury e Fleury (2001) articulam que o debate sobre competência parte do conceito de qualificação e do processo de formação profissional. O descompasso entre as necessidades do mundo do trabalho e a instrução do trabalhador demanda uma relação entre competências e formação de saberes, de forma a aproximar o ensino das realidades reais das empresas. Contudo, as mutações no mundo do trabalho levam Zarifian (2003), grande expoente da escola francesa, a determinar três elementos que irão fundamentar a definição de competência, quais sejam: a iniciativa do profissional frente às situações que se confrontam; a inteligência prática sustentada no conhecimento adquirido; e a capacidade de articulação e compartilhamento de desafios.

Articulando como conceito de saber mobilizado, Pereira, Loyola e Gondin (2016) apresentam que as definições de competência envolvem: os recursos disponíveis (pessoais ou do contexto) que indivíduos podem mobilizar para agir; a ação e os resultados que ela produz; e a capacidade do profissional de saber refletir por que e como agir em cada momento. Assim, para ser competente, não basta deter os recursos; faz-se necessário, também, que o indivíduo seja capaz de mobilizar seus conhecimentos e habilidades e queira aplicá-los em situações de trabalho.

Os diferentes conceitos levam a compreender o que Fleury e Fleury (2001) resumem em um conjunto de verbos que buscam descrever a noção de competência: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Por um lado, as competências devem agregar valor econômico; por outro, valor social para o indivíduo. Frente as distinções conceituais e inúmeros estudos, emerge, como questão de pesquisa: como vêm sendo discutidas as articulações e sistematizações dos estudos sobre gestão por competência, no Brasil nos últimos anos?

Para responder essa questão e suscitar novas proposições de estudos, o presente trabalho tem como objetivo verificar a conjuntura dos estudos organizacionais, que versam sobre “gestão por competências”, retratando o estado da arte e verificando o poder relacional dos

pesquisadores, a partir dos estudos produzidos em periódicos científicos nacionais da área de administração, no período de 2000 até o primeiro semestre de 2017.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Revisitando aspectos que orientam a gestão por competência: uma breve revisão

No ambiente da administração, a expressão *competência* apresenta pelo menos duas grandes perspectivas, cada uma delas associada a um eixo conceitual. A primeira delas desenvolve-se na dimensão estratégica das organizações e tem sido considerada alternativa importante para o desenvolvimento da competitividade. Essa dimensão é apresentada geralmente como desdobramento da corrente *resource based view* (Barney, 2001; Prahalad & Hamel, 1990; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984), na qual os fatores de competição são determinados pelos recursos internos da organização. A segunda vertente do conceito conduz-se pelo eixo da gestão de pessoas, abordando dimensões da cognição, do estímulo ao desenvolvimento profissional, da capacidade de aprendizagem, da cultura organizacional e do desenvolvimento individual (Comini, Konuma, & Santos, 2008; Fleury e Fleury, 2001; Hipólito, 2000; Ramos & Januário, 2011; Zarifian, 2003).

Para Fleury e Fleury (2001), o termo *competência* começou a ser debatido na academia e nas organizações, associado a diferentes instâncias de compreensão, em relação à pessoa, ou seja, a competência do indivíduo e das organizações, chamadas de *core competences*. Segundo os autores o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos. Adicionalmente, Zarifian (2001) descreve cinco tipos de competências organizacionais essenciais ao ambiente de negócios, sejam: competências técnicas, sociais, de serviços, sobre processos e sobre a organização. A questão central que se apresenta quando se discutem competências organizacionais, refere-se “à capacidade de a organização identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional” (Sant’Anna, 2002, p. 30). Todavia, percebe-se que as competências organizacionais dependem dos indivíduos e de seu desenvolvimento.

Quanto às competências individuais os estudos de Petinelli-Souza e Machado (2006) apresentam quatro tendências quanto ao modo de percebê-las, classificadas de acordo com as correntes teórico-filosóficas que as orientam. A tendência condutista, definida por Sant’Anna (2002) como comportamentalista, teve início nos Estados Unidos e se volta para os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar um desempenho superior; a funcionalista, de origem inglesa, se fundamenta na construção das bases que irão definir os perfis ocupacionais e que vão servir de apoio à delimitação de programas de formação e avaliação de competências; a construtivista, desenvolvida na França, foca o processo de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais e; a tendência baseada na apropriação econômica, que tem por base as políticas de formação e capacitação de trabalhadores, relacionando a questão das competências ao contexto do trabalho e das transformações produtivas ocorridas a partir da década de 80.

Ao buscar construir uma definição que dialogasse com a literatura americana e a europeia, Fleury e Fleury (2001) tropicalizam o conceito argumentando que a competência do indivíduo não é um estado e nem se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico, ela é resultante do cruzamento da formação da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. Assim, competência pode ser pensada como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 188).

Zarifian (2001, p. 9) define competência “como uma inteligência prática de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam, com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. Para este autor, o conceito de competência refere-se à capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, ultrapassar o estabelecido, ser capaz de compreender e identificar novas situações no trabalho, ser responsável e ser valorizado por isso. Essa concepção não se limita aos conhecimentos retidos pelas pessoas, nem se encontra preso na tarefa. Assim, o trabalho surge como uma extensão da competência do indivíduo, da dinâmica que estabelece em face de contextos profissionais, como afirmam Fleury e Lacombe (2003) as potencialidades e atitudes dos indivíduos são reflexos das competências organizacionais.

Considerando a complexidade e a mudanças nos ambientes organizacionais e na busca de melhor gerenciamento das pessoas, a gestão por competências tem ganhado destaque no conceito de administração de recursos humanos (Albuquerque & Oliveira, 2001). Essa metodologia de gestão pode ser entendida como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*, considerando as proposições de Barney (1991) no que se refere à diversificação de recursos e a heterogeneidade da firma. Para o autor a criação de vantagens sustentáveis acontece quando a empresa utiliza seus recursos para criar estratégias de valor únicas e impossíveis de serem imitadas. Os recursos devem ter valor de mercado; raridade; serem imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) apresentam que diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências, como recurso para planejar, selecionar e desenvolver as competências pessoais necessárias ao negócio, de forma a torna-lo mais competitivo. A gestão por competências toma como referência a estratégia organizacional e orienta suas ações para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos seus objetivos, proporcionando um impacto positivo cumulativo sobre o desempenho organizacional (Brandão & Guimarães, 2001).

Fernandes e Fleury (2007) identificam quatro gerações na evolução dos modelos de gestão por competências. A primeira, definida como visão comportamental, identifica tipos ideais de profissionais bem-sucedidos, levanta inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências. A segunda, descrita como *input*, faz referência às competências necessárias a grupamentos de cargos, algumas genéricas e outras específicas. A terceira, incorpora o conceito de complexidade prevendo a alocação do funcionário de acordo como a competência descrita para o seu nível de trabalho. A quarta geração, assinalada como visão abrangente, utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais para organizar as práticas de gestão de recursos humanos. Observa-se que a noção de competências é associada a requisitos (*inputs*) e entregas (*outputs*), um conceito dinâmico onde à medida que um profissional se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional e torna-se mais valioso para a organização.

Ienaga (1998), por seu turno, sugere um modelo cuja etapa inicial é a identificação de lacunas (*gaps*) de competências da organização. Esse modelo consiste em identificar a lacuna entre as competências internas disponíveis na empresa e as competências necessárias ao alcance dos objetivos e metas, definidos conforme a intenção estratégica da organização. Já para Brandão e Guimarães (2001), não se pode afirmar que o processo de gestão por competências seja do tipo *top-down*, em que as competências essenciais das organizações determinam as competências humanas, também não podem ser entendidas da forma inversa, tipo *bottom-up*. Para esses autores, a gestão por competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal.

No Brasil, a gestão por competência tem ampliado gradativamente seu espaço de discussão e aplicação nas organizações como mostram os estudos de Medeiros (2007); Mello e

Silva (2013); Munck, Souza e Zagui (2012); Munck e Munck (2008), Oliveira (2010); Sakamoto et al. (2014); Silva e Luz (2011); entre outros.

3 MÉTODO

Para o alcance dos objetivos propostos, adotou-se como recurso metodológico a bibliometria, que, segundo Araújo e Alvarenga (2011), assume importante papel quando da análise da produção científica em determinada área do conhecimento, pois permite esboçar o comportamento, o percurso e o delineamento de uma área científica. Apesar de sua maior aplicação nas ciências da informação, Marcelo e Hayashi (2013) mencionam que a utilização da bibliometria em outros campos de conhecimento permite identificar o impacto da produção e o desempenho dos investigadores na área, além de favorecer a investigação de diversos outros aspectos que se deseja conhecer quanto à temática que se busca.

Seguindo as proposições de Oliver e Ebers (1998), a revisão do campo foi fundamentada em uma pesquisa de artigos publicados no período de 2000 a 2017, em 32 periódicos nacionais da área de administração. O critério de escolha dos periódicos considerou a classificação Qualis, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), A2, B1 e B2 no quadriênio 2013-2016, abrangendo os mais conceituados periódicos de difusão científica da área em estudos do Brasil.

Eleitos os periódicos, buscou-se identificar os artigos que tratassem de qualquer aspecto referente à competência no campo da gestão de pessoas. Para tanto, procedeu-se à busca pela ocorrência das palavras-chave “competência”, “competenc*” “*competence*”, em qualquer parte do texto. Na primeira fase, foram selecionados 150 artigos. Contudo, a incidência de trabalhos voltados para as áreas de gestão estratégica, *marketing*, finanças, qualidade, ou outras áreas da administração condicionou a eliminação de 88 artigos que se distanciavam do conceito de “gestão por competência” no contexto da gestão de pessoas. Balestrin, Vershoore e Reyes (2010) atentam para os possíveis vieses que a escolha das revistas e a delimitação das palavras-chave poderão provocar, devendo o leitor ponderar as evidências e ter ciência de que outras palavras-chave ou publicações podem influenciar, e mesmo modificar a análise bibliométrica realizada.

Foram selecionados 62 artigos em 24 periódicos acadêmicos, publicados em português, espanhol e inglês, revisados por especialistas, sendo vinte e um A2 (34%), vinte e três B1 (37%) e dezoito B2 (29%). Todos os artigos foram submetidos à análise das dimensões: ano da publicação; nome do periódico; instituições de origem dos autores; objetivos dos estudos e enquadramento teórico. Para os estudos teórico-empíricos, foram analisados ainda os critérios: abordagem metodológica; natureza do estudo; setor da economia; ramo de atuação; porte da empresa estudada; instrumentos de coleta e técnica de análise, totalizando 12 dimensões. A leitura dos artigos possibilitou a identificação de 72 variáveis de análise, avaliadas quanto a sua ocorrência ou não no artigo. Essas variáveis assumiam valores dicotômicos, sendo 1 quando de sua presença no conteúdo do artigo, e 0 quando da ausência. Atenta-se que, para uma mesma dimensão de análise, dependendo da característica do artigo, poderia haver a presença de mais de uma variável.

Para compreender como as diferentes instituições e autores se relacionam, o tratamento dos dados foi realizado por meio da análise de redes (*network analysis*) onde cada autor e cada instituição foram considerados um “ator” dentro da rede. De acordo com Wal e Boschman (2009), as redes apresentam-se como uma conceituação adequada da interação e dos fluxos de conhecimento, podendo ser vistas como uma ferramenta promissora para direções futuras na pesquisa. Scott (2015) acrescenta que a estrutura de rede surge dos laços ou conexões de similaridades e da reciprocidade entre os atores que compõem a rede – neste caso, as instituições e os autores dos artigos analisados.

A fase de análise dos dados utilizou os *softwares* UCINET 6.171 e Netdraw 6.528, que

permitiram a identificação da centralidade, ou seja, o quanto uma instituição e um autor estão centralizados em relação aos demais da rede. Foram utilizadas as medidas de centralidade de grau e de intermediação, com as finalidades: a) de grau (*degree*): identificar o número de conexões de um ator com os demais atores da rede e b) de intermediação (*betweenness*): para identificar o número de vezes que um ator precisa de um outro para alcançar um terceiro; ou seja, um ator funciona como elo de variáveis não conectadas (Bez, Faraco, & Angeloni, 2011; Oliver & Ebers, 1998).

4 RESULTADOS

No que tange à evolução dos estudos sobre a gestão por competência nos periódicos nacionais, identifica-se significativa variabilidade da produção no período. A curva de tendência polinomial demonstra que a área já viveu um ápice em publicações e que, nos últimos anos, o número de publicações tem diminuído, conforme se observa na Figura 1. Depois de uma queda na produção nos anos de 2005 e 2006, os anos de 2007 e 2008 despontam como expoentes, com 9 e 10 artigos publicados, respectivamente, representando, juntos, 30,65% de toda a produção nacional nos 18 anos analisados. Chama atenção a ausência de qualquer publicação nos anos de 2003 e 2010, o que não significa que não houve a realização de pesquisas nos referidos anos, mas uma hipótese aventada é que alguns periódicos levam 1 ano ou mais para dar retorno aos autores e publicar os artigos submetidos.

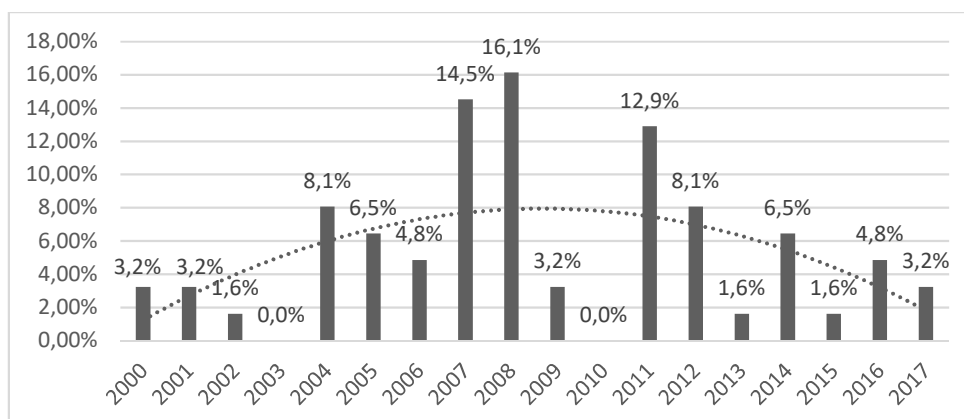


Figura 1: Evolução das publicações no período de 2000 a 2017.

Aspectos referentes à autoria evidenciam que 42% dos artigos são produzidos por dois autores, 31% por três e 18% por apenas um. Os estudos identificam a participação de 116 autores discutindo a gestão por competência no período. Desse grupo, os pesquisadores Anderson de Souza Sant'Anna (Fundação Dom Cabral, FDC/MG e Pontifícia Universidade Católica, PUC/MG) e Luciano Munck (Universidade Estadual de Londrina, UEL/PR) participaram na publicação de 5 artigos cada um. Na sequência, destacam-se os pesquisadores Hugo Pena Brandão (Universidade de Brasília, UnB e Fundação Getúlio Vargas, FGV/DF) com 4 artigos, e Amyra Moyzes Sansur (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP), Cláudia Cristina Bitencourt (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos/RS), Zelia Miranda Kilimnik (Universidade FUMEC/MG), Mariana Musetti Munck (Universidade de São Paulo, USP/SP e UEL/PR) e Rafael Borim de Souza (Universidade Federal do Paraná, UFPR e Centro Universitário Filadélfia/PR, Unifil/PR), com participação em três artigos cada um. Verifica-se, assim a pulverização dos estudos da temática entre diferentes pesquisadores e instituições do Brasil.

Quanto à filiação dos autores, foram identificadas 58 diferentes. O ranking de filiação, na Figura 2, demonstra maior participação de pesquisadores da USP, com 17,7% dos artigos; FDC/MG, PUC/MG e UEL/PR, com 9,7% das publicações; UnB/DF e UFSC, com 8,1%;

Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD/MG), Faculdades Novos Horizontes (FNH/MG) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), com 6,5% cada uma. Verifica-se que a produção científica na área está concentrada na região Sudeste, Sul e no Distrito Federal. Um menor número de filiação está relacionado às instituições do Nordeste (14,5%), destacando-se a Universidade Potiguar UnP/RN e a Universidade Salvador (3,2%) e de outros países, como Argentina, Venezuela, Cuba e Portugal.

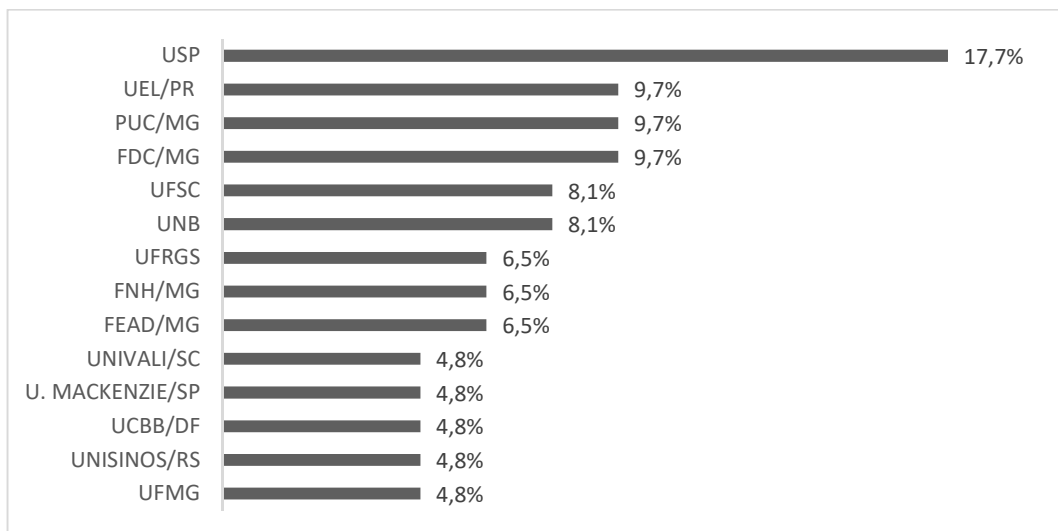


Figura 2. Distribuição de artigos por instituição.

Em se tratando dos periódicos, constatou-se que 24 dos 32 periódicos brasileiros classificados como Qualis A2, B1 e B2 publicaram pelo menos um artigo que discutia a gestão por competência. A Revista de Administração Mackenzie é responsável por 12,9% dos estudos, seguida da Revista de Administração de Empresas, com 11,3%, Revista de Ciências da Administração, com 9,7%, Organizações e Sociedade e Revista do Serviço Público, com 8,1%. O panorama da produção por periódico pode ser observado na Figura 3.

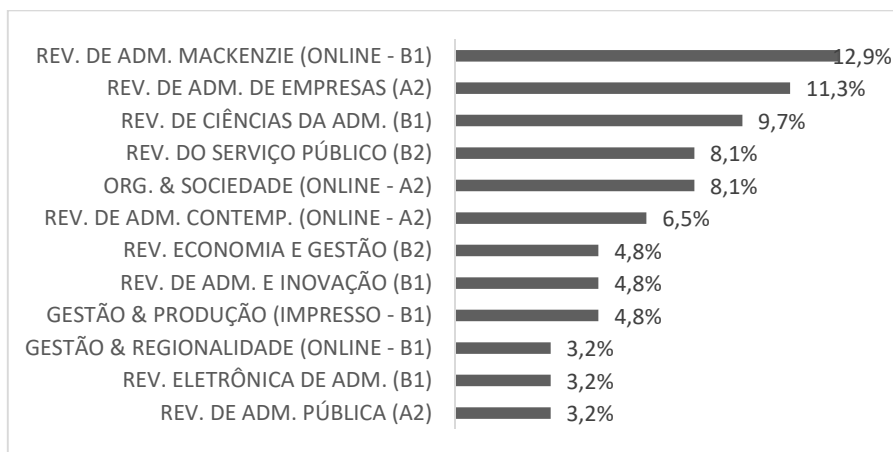


Figura 3: Panorama da produção acadêmica por periódicos.

4.1 Tipificação metodológica dos estudos

Quanto aos aspectos metodológicos e o enquadramento dos estudos, a Tabela 1 ilustra os tipos e a natureza das pesquisas realizadas. Os resultados demonstram a predominância dos trabalhos teórico-empíricos (74%). Quanto à natureza, verifica-se que 42% dos artigos classificam-se como pesquisa qualitativa, 21% quantitativas e apenas 11% multimétodo. Os

trabalhos classificados como multimétodo incluem, entre outros, os estudos de Brandão et al. (2008), na busca de avaliar a percepção de funcionários acerca de um novo modelo de gestão de desempenho; Craide e Antunes (2004), com o objetivo de demonstrar como a avaliação por competências impactou a gestão de pessoas de algumas empresas; e Castro, Kilimnik e Sant'Anna (2006), que buscaram verificar até que ponto a gestão de pessoas revela-se com características de modernidade suficientes para viabilizar e sustentar um modelo de competências profissionais.

Tabela 1

Tipificação metodológica dos estudos teórico-empíricos

Análise Metodológica	Classificação	Frequência
Tipo de pesquisa	Teórico-Empírico	74%
	Ensaio Teórico	26%
Natureza da Pesquisa	Qualitativo	42%
	Quantitativo	21%
	Multimétodo	11%
Setor da Economia	Privado	37%
	Público	24%
	ONGs	2%
Ramo de atuação das empresas pesquisadas	Educação	22%
	Financeira	13%
	Telecomunicações	9%
	Siderúrgico	7%
	Automobilístico	4%
	Construção civil	4%
	Manufatura	4%
	Outros	37%
Porte das empresas	Grandes	40,3%
	Pequenas	6,5%
	Micro	1,6%

Ainda na Tabela 1 identifica-se que 24% dos estudos realizados aplicam-se a instituições do setor público e 37% do setor privado. Observa-se que, em todo o período pesquisado, apenas um artigo (Cruz, Sarsur & Amorim, 2012) foi publicado tendo como unidade de análise uma organização do terceiro setor. Quanto ao ramo de atuação 22% das organizações estudadas voltam-se para a área de educação, 13% para instituições financeiras, 9% para telecomunicações, 7% para o ramo de siderurgia e 4% para os ramos automobilístico, construção civil e manufatura. Ademais, 37% dos estudos foram classificados como “outros” por apresentarem apenas um artigo voltado para setores específicos, que incluem o de alimentação, automação, comunicação, confecções, energia, engenharia, logística, saúde, administração pública, manutenção de locomotivas, concessionária, consultoria, sindicatos, tecnologia da informação e varejo. Registra-se que a maior concentração dos estudos, quando citado o porte da empresa, volta-se para grandes organizações, com 38,7% de todas as publicações. Outros 6,5% foram realizados em empresas de pequeno porte. Apenas um trabalho, que versava sobre a gestão organizacional sob a lógica das competências (Munck & Munck, 2008), foi realizado no âmbito das microempresas.

4.2 Perfil dos estudos de gestão por competências

Considerando o contexto de fragmentação teórica no qual a noção de competência está inserida (Brandão & Borges-Andrade, 2007), a difícil tarefa de identificá-las no âmbito organizacional (Fleury & Fleury, 2001) e o dinamismo desse tipo de gestão (Medeiros, 2007), os artigos foram divididos de acordo com seus objetivos de estudo. Para fins de análise, quanto aos objetivos da publicação, foram definidas seis categorias: validações de instrumentos,

novas propostas teóricas, revisão de literatura, estudos de antecedentes, estudo de consequentes/resultados e análises de aplicações práticas da gestão por competências. Foram considerados estudos de consequentes, aqueles que buscaram identificar os resultados alcançados após a implementação de algum tipo de sistema de gestão por competências. Os estudos de antecedentes contemplaram trabalhos que buscaram mapear requisitos necessários para implantação, bem como as competências individuais requeridas. Os aprofundamentos referiram àqueles que desenvolveram e implementaram sistema de gestão por competência, ou aprofundamentos a partir de estudos teóricos empíricos.

A Figura 4 retrata que parte significativa dos trabalhos (29,0%) tiveram como objetivo analisar resultados da gestão por competências. Outros 25,8% voltaram-se para pesquisas de revisão de literatura, buscando refletir o conceito e a evolução da gestão por competências. Cerca de 23% dos trabalhos tiveram como objetivo a análise de aplicações práticas. Os objetivos dos demais trabalhos voltaram-se para estudos de antecedentes (11,3%), apresentação de novas propostas teóricas (6,5%) e validação de instrumento (4,8%).

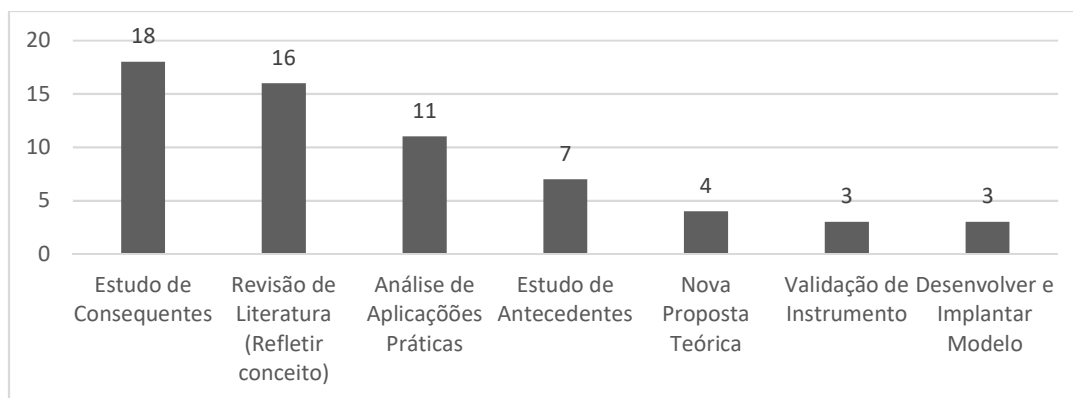


Figura 4: Descrição de objetivos da produção acadêmica 2000-2017.

Quanto à abordagem metodológica verifica-se que 33,9% dos artigos utilizaram-se do estudo de caso; 19,4% do *survey*; 12,9% da pesquisa exploratório-descritiva (caracterização da pesquisa quanto aos fins) e 8,1% da pesquisa documental. As abordagens menos utilizadas foram a pesquisa ação (4,8%) e a fenomenologia (3,2%), conforme Figura 5.

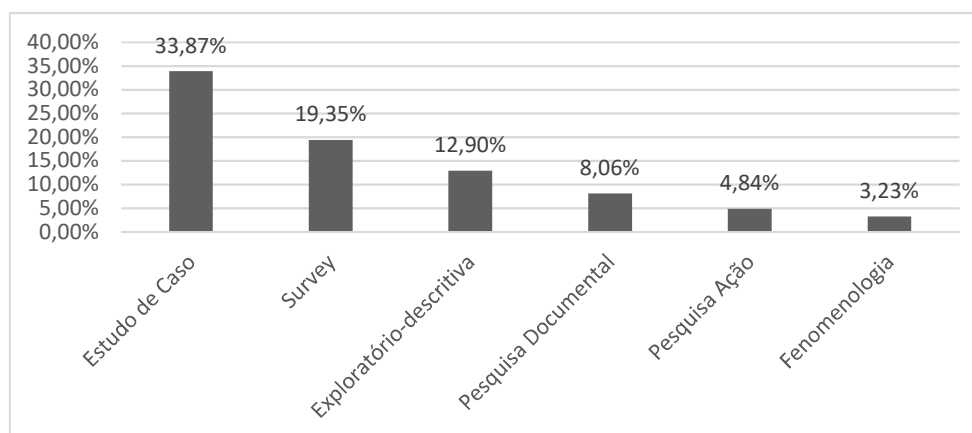


Figura 5: Abordagem metodológica utilizada nas pesquisas.

Entre as técnicas de coleta de dados, conforme ilustrado na Figura 6, destacaram-se as entrevistas (38,7%), corroborando com o resultado de natureza qualitativa na maioria dos estudos, os questionários (35,5%) e os documentos (32,3%). Com menor frequência,

encontram-se observações (8,1%), grupos focais (4,8%) e uso do caderno de campo (3,2%). Além dessas técnicas, Cruz, Sarsur e Amorim (2012) apresentaram o uso do levantamento bibliográfico, a base de dados relacionais e o painel de especialista como recursos de coleta de dados. Outra técnica de coleta diferente foi apresentada por Leal, Silva e Dalmau (2014), que utilizaram questões de prova de concurso como recurso para avaliação da compatibilidade entre conteúdos exigidos na descrição de cargo e as respectivas competências requeridas.

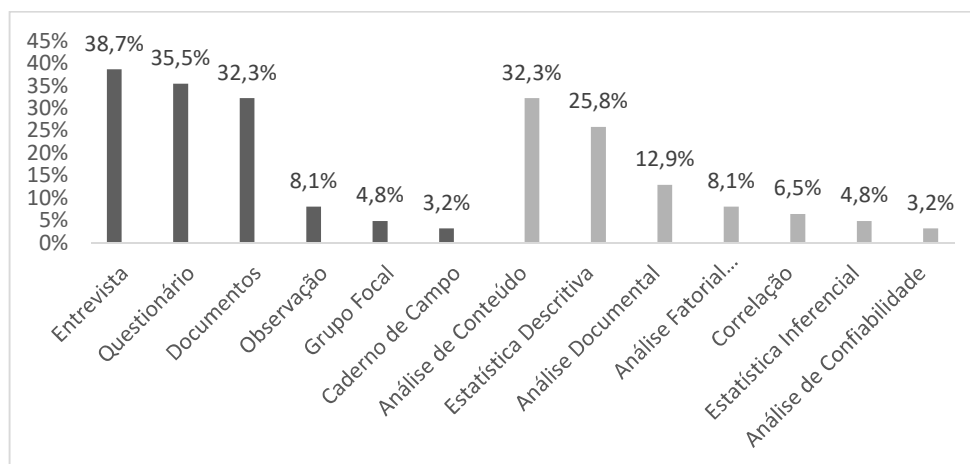


Figura 6: Técnicas de coleta e de análise de dados das pesquisas.

A Figura 6 também expõe a variedade de técnicas de análise de dados utilizadas. No âmbito da pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo foi empregada por 32,3% de toda a produção, seguida da análise documental (12,9%) e análise de discurso, categorização e cartografia, com 1,6% cada uma. As pesquisas quantitativas tiveram a estatística descritiva como técnica de análise mais utilizada, perfazendo um total de 25,8% das publicações. As demais técnicas incluíram análise fatorial exploratória (8,1%), análise de correlação (6,5%), estatística inferencial (4,8%) e análise de confiabilidade (3,2%). Com apenas um artigo (1,6%), ainda foram utilizadas a regressão múltipla, a análise fatorial confirmatória, o Método de Análise de Decisão Multicritério (MCDA) e a análise de cluster. Salienta-se, a condição de que por algum momento um mesmo artigo pode ter utilizado mais de uma técnica de análise.

4.3 Análise da centralidade do poder da rede de pesquisadores

Com o objetivo de melhor compreender as relações existentes entre os pesquisadores no campo da gestão por competência e complementar os resultados estatísticos da produção científica no período, optou-se por realizar a análise gráfica da rede de interações entre autores e seus indicadores. São representados 120 pesquisadores (atores da rede), participantes da publicação dos 62 artigos selecionados.

Analisando a produção científica por autores, sob a perspectiva da análise da centralidade e do poder da rede, a Tabela 2 demonstra os indicadores de maior e de menor poder relacional, permitindo conhecer os relacionamentos diretos e indiretos que ligam um autor a outro, possibilitando mapear e identificar as relações que perpassam o campo de estudos da gestão por competências. Observa-se que, de acordo com a centralidade de grau (degree), Sant'Anna A. S. e Brandão, H. P. foram os pesquisadores que apresentaram o maior número de relacionamentos com os demais autores da rede (9,000), seguido de Sakamoto, C. A. C., Ferreira, B. F., Zacharias, C. G., Silva, J. C. da, Alves, P., Rodrigues, H. G. Cappel, L. B. e Dalmau, M. B. L., todos com grau de centralidade 7,000. Autores como Barbosa, A.C.Q, Rodrigues, J.M., Medeiros, I.B.O, Amaro, R.A, Santos, A.R.C., Amaral, H.K., Capuano, E. A. e Trujillo, N.R. foram os que apresentaram menor interrelação com a rede, com grau de

centralidade igual a 1.

Tabela 2
Poder relacional dos pesquisadores

Pesquisadores mais relacionados	Medidas de Centralidade			Pesquisadores menos relacionados	Medidas de Centralidade		
	<i>Degree</i>	<i>Clovenes</i>	<i>Between</i>		<i>Degree</i>	<i>Clovenes</i>	<i>Between</i>
Sant'Anna, A. S.	9.000	558.000	27.500	Nakata, L.E.	2.000	591.000	0.000
Brandão, H. P.	9.000	560.000	25.000	Sousa, E.G.	2.000	591.000	0.000
Sakamoto, C.A.C.	7.000	571.000	0.000	Bündchen, E.	2.000	591.000	0.000
Ferreira, B.F.	7.000	571.000	0.000	Silva, A.B. da	2.000	591.000	0.000
Zacharias, C.G.	7.000	571.000	0.000	Araujo, A. de p.	2.000	591.000	0.000
Silva, J.C. da	7.000	571.000	0.000	Buquerque, L. G. De	2.000	591.000	0.000
Alves, P.	7.000	571.000	0.000	Ramos, F.	2.000	591.000	0.000
Rodrigues, H.G.	7.000	571.000	0.000	Januário, S. S.	2.000	591.000	0.000
Cappel, L.B.	7.000	571.000	0.000	Barbosa, A.C.Q	1.000	595.000	0.000
Dalmau, MBL.	7.000	571.000	8.000	Rodrigues, J. M	1.000	595.000	0.000
Sarsur, A. M.	6.000	572.000	12.000	Medeiros, I.B.O	1.000	595.000	0.000
Zimmer, M. V.	6.000	564.000	0.000	Amaro, R.A	1.000	595.000	0.000
Pereira, C. G.	6.000	564.000	0.000	Santos, A.R.C.	1.000	595.000	0.000
Marques, F.	6.000	564.000	0.000	Amaral, H.K.	1.000	595.000	0.000
Costa, H. V.	6.000	564.000	0.000	Capuano, E.A.	1.000	595.000	0.000
Almada, V. F.	6.000	564.000	0.000	Trujillo, N.R.	1.000	595.000	0.000

Com relação à centralidade de intermediação, que calcula o quanto um pesquisador atua como “ponte” de uma rede, verifica-se que os autores Sant'Anna, A. S. (27.500), Brandão, H.P. (25.000), Medeiros, I. B. O. (16.000), Sansur A. M. (12.000), Dalmau e Bahry (8.000) assumem a maior expressividade nos estudos e são responsáveis pela ligação entre diversos elos que compõem a rede. Silva (2010) argumenta que, na centralidade de intermediação, o vértice com maior centralidade corresponde àquele que participa de maneira mais ativa em um processo de interação, em que os caminhos mais curtos são percorridos.

A Figura 7 mostra a rede de relações entre as temáticas. Os quadrados azuis representam os autores, e os círculos vermelhos, os artigos analisados. O tamanho dos círculos é determinado pela quantidade de autores envolvidos na publicação, enquanto o do quadrado, pela quantidade de artigos que se relacionam com aquele autor. Dessa forma, as linhas e as setas fazem a conexão de cada artigo com no mínimo um autor, podendo ocorrer diferentes números de envolvidos. Observam-se três grandes nichos de concentração de autores, que vão ao encontro dos indicadores de centralidade ora apresentados. É possível identificar uma baixa densidade entre as relações da rede, dada a pouca interação entre os autores. Na parte inferior direita do mapa relacional, identifica-se a representatividade de Sant'Anna A. S, que tece uma intrincada rede de relações intermediada por outros onze autores da rede como Luz, Vieira e Kiliminik, com centralidades de intermediação iguais a 16.000, 12.000 e 3.500, respectivamente. Constata-se que a centralidade de intermediação desses autores apresenta-se como as mais altas, o que os leva a desempenhar papel de "elo" e são benéficos para trocar informações e ideias com as partes mais periféricas da rede. Ainda que um autor possua poucos contatos, feitos com elos mais fracos, esse autor acaba por exercer um importante papel intermediário (Marteleto, 2001), assumindo a posição poderosa de controlar as informações e exercer maior influência na rede (Koohborfardhaghghi & Kim, 2012).

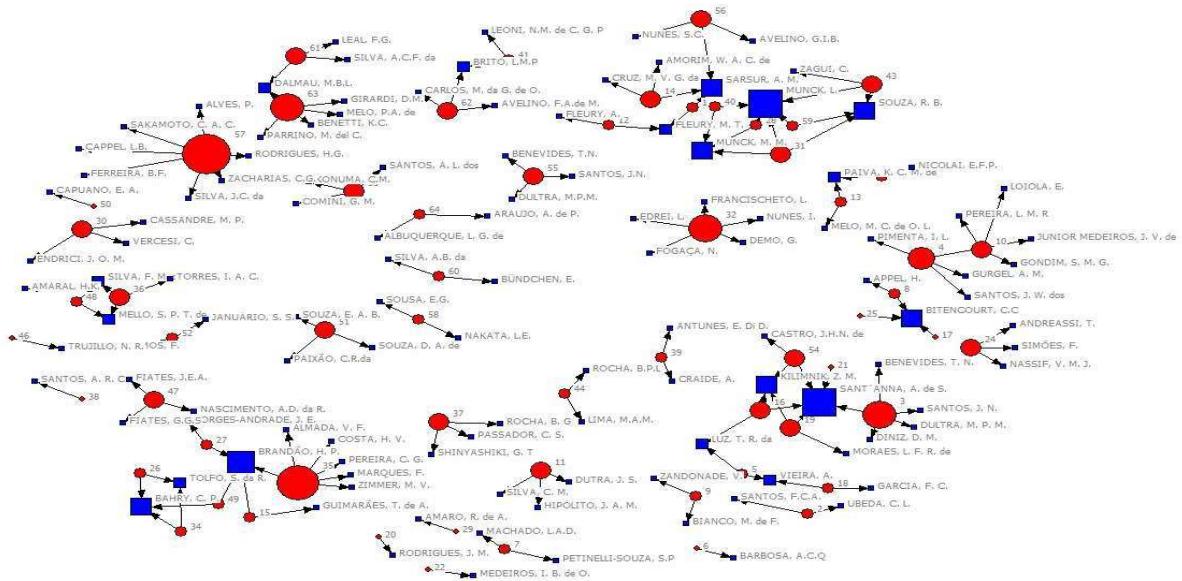


Figura 7: Mapa relacional dos autores no período analisado.

Observa-se que as publicações dos autores mais periféricos do mapa relacional como Barbosa, A.C.O; Rodrigues, J. M.; Medeiros, I.B.O; Amaro, R.A; Santos, A.R.C.; Amaral, H.K.; Capuano, E.A. e Trujillo, N.R. não apresentam ligações intermediárias com outros autores, contudo seus trabalhos podem servir de recursos para novas formulações de conceitos, o que acaba por colocá-los em meio às discussões do tema em análise. A pouca integração entre os pesquisadores pode justificar o grande esforço e número de trabalhos que tem como objetivos as revisões conceituais e estudos exploratórios do tema.

4.4 A centralidade das vinculações dos autores: a geografia dos estudos

Ao contemplar a rede de relacionamento das vinculações dos pesquisadores, exposta na Figura 8, verifica-se que parece ser uma confirmação da rede anterior. Contudo, fica mais explícita a pouca interação entre as diferentes universidades e centros de formação. Apenas o trabalho de Capuano (2015), ligado exclusivamente ao Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, não se vincula a alguma instituição de ensino.

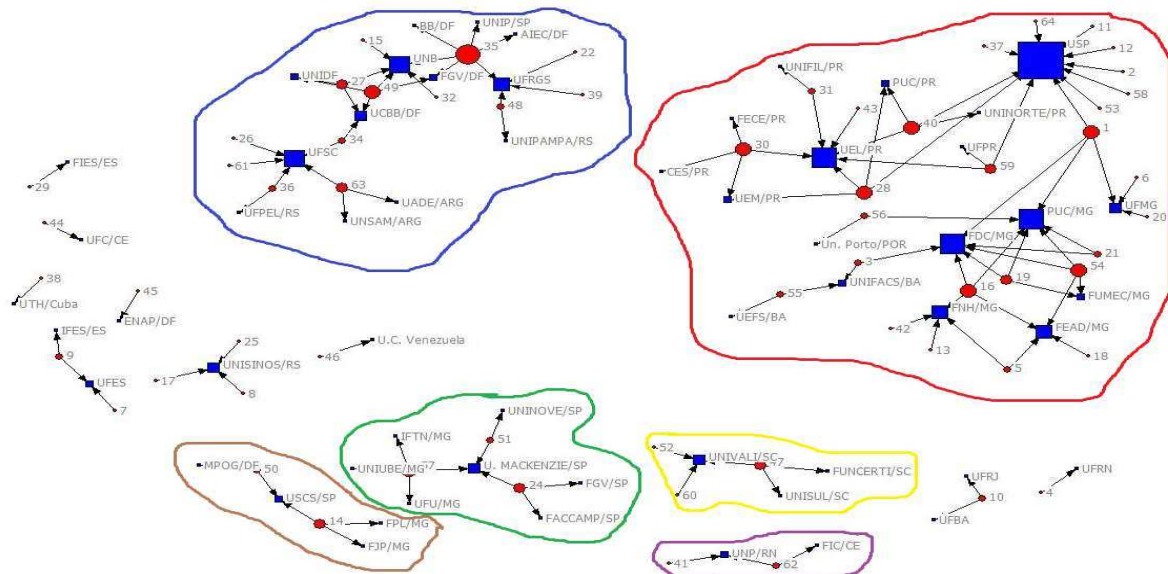


Figura 8: Mapa relacional das instituições de vinculação dos autores.

O agrupamento vermelho, que conta com a maior diversidade de instituições e maior número de elos, vincula pesquisadores de quatro diferentes estados brasileiros e um de Portugal. A Universidade de São Paulo, a mais expressiva nos relacionamentos, apresenta-se vinculada a 11 artigos, tecendo uma teia de relações com o Paraná, Minas Gerais e Bahia. Instituições como a Fundação Dom Cabral (FDC/MG), Pontifícia Universidade Católica (PUC/MG) e Universidade Estadual de Londrina (UEL/PR) aparecem como as principais promotoras da aproximação dos estudos da área, apresentando os maiores elos do agrupamento. Identifica-se que a participação do estado da Bahia em pesquisas na área apresenta-se bastante escassa, sendo observada em apenas duas publicações.

Observa-se, no agrupamento azul, uma forte interação entre as universidades do Distrito Federal com as dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, além de uma interação com duas universidades argentinas. Verifica-se que a presença de publicações do Estado de São Paulo nesse agrupamento dá-se exclusivamente por profissionais corporativos que se vinculam a alguma instituição de ensino superior a distância, mas não se apresentam exclusivamente como pesquisadores da área.

Na interação dos agrupamentos verde e marrom identifica-se a participação exclusiva de instituições do estado de São Paulo e de Minas Gerais, destacando-se a Universidade Mackenzie como principal elo dos pesquisadores desses estados. Salienta-se que cinco artigos promoveram a interação de pesquisadores de onze diferentes instituições.

O agrupamento amarelo, embora significativo na rede, não apresentou grande diversidade de interação, concentrando seus estudos em três diferentes instituições do estado de Santa Catarina. O destaque para o agrupamento roxo justifica-se por ser o único agrupamento da rede que integra pesquisadores de diferentes instituições da região Nordeste, sejam a Universidade Potiguar, do Rio Grande do Norte, e as Faculdades Integradas do Ceará.

4.5 Uma breve discussão dos resultados

A análise dos artigos aqui tratados demanda o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa que permita uma melhor compreensão dos problemas que permeiam o fenômeno. Os resultados desta pesquisa engendram proposições de agenda que envolvem uma maior interação entre pesquisadores. Verifica-se um forte esforço de profissionais atuando de forma isolada em seus estudos, o que pode onerar e dificultar o maior desenvolvimento da área.

A concentração dos estudos relativos à temática no Distrito Federal e nas regiões Sudeste e Sul do país é quase não discutível, dado o grande número de universidades e centros de pesquisas nessas regiões. Contudo, observa-se uma participação muito tímida de estudos na região Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Talvez essa limitação esteja relacionada ao corte seletivo dos periódicos analisados, contudo os poucos estudos identificados acabam revelando um campo de pesquisa promissor para as regiões. Tal problemática poderia ser mais bem trabalhada a partir do estreitamento das relações entre as Universidades e Centros de Pesquisa dos diferentes estados, fato que acontece de maneira ainda muito tímida no campo de estudos de gestão por competências, como as iniciativas de Cruz, Sarsur e Amorim (2012); Brandão et al. (2008) e Bahry e Tolfo (2004). O que se verifica é uma grande quantidade de artigos cujos laços se dão apenas entre pesquisadores da mesma região, quando não da mesma instituição, como os trabalhos de Sakamoto et al. (2014) e Gurgel et al. (2017).

O diálogo entre as ciências também é um aspecto que demanda uma agenda específica de pesquisa. Embora os artigos estejam vinculados aos periódicos de administração, poucos foram aqueles que envolviam departamentos e centros de pesquisa de outras áreas; quando muito, percebeu-se a participação de profissionais da psicologia. Vê-se pouca interação entre as áreas de conhecimento, uma vez que não se identificaram trabalhos realizados com profissionais de áreas distintas de conhecimento. Ao tratar a gestão por competências sob um

corte transversal, verifica-se que boa parte dos temas perpassam diferentes saberes, fato que justifica a necessidade de uma maior integração dos estudos. Holmes, Craske e Graybiel (2014) comentam que a desintegração das áreas acaba por prejudicar os estudos. De acordo com os autores, os estudiosos raramente trabalham juntos; leem revistas diferentes e conhecem muito pouco sobre as necessidades e descobertas de cada um, o que acaba por ampliar o fosso dos campos de estudos.

Em suma, acredita-se que o aumento de pesquisas que examinem a temática de forma mais aprofundada e integrada pode promover um melhor desempenho tanto para as organizações, quanto para os sujeitos nelas envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa buscou apresentar a conjuntura dos estudos organizacionais que versam sobre o tema gestão por competências, retratando o estado da arte a partir dos estudos publicados em periódicos científicos nacionais da área de administração, no período de 2000 até o primeiro semestre de 2017. Apesar de ser apontada como uma temática dita subjetiva e de difícil mensuração, identifica-se que seus estudos não se vinculam apenas a pesquisas qualitativas, mas verifica-se a ocorrência de significativo número de estudos quantitativos, embora o foco ainda se volte para empresas do setor privado e de grande porte. Não obstante, encoraja-se a realização de estudos multimétodo, os quais mesclam abordagens qualitativas e quantitativas, possibilitando a propalada triangulação metodológica e permitindo uma melhor compreensão do fenômeno.

A proposição de uma agenda de pesquisa para os estudos nacionais atenta para a dispersão dos estudos no País, demandando pesquisas que integrem parcerias institucionais e profissionais. Tal iniciativa auxiliaria no avanço da temática, superando as lacunas existentes nas relações de áreas de conhecimento, grupos de pesquisa e abordagens metodológicas. Ademais, percebe-se ao longo do trabalho, a necessidade de desenvolvimento de novos olhares sobre a gestão por competências.

Embora o interesse e a iniciativa na realização do trabalho, não se furtam a ocorrência de limitações do estudo. A inserção de categorias como temáticas tratadas, teorias norteadoras e áreas de convergência dos estudos, poderiam enriquecer ainda mais os resultados auferidos e a arena do conhecimento sobre o assunto. Assim, sugerem-se como novos estudos a ampliação do estrato de periódicos analisados, incluindo publicações das áreas de psicologia, sociologia e pedagogia, por exemplo, que também tratam o tema com bastante destreza e tem muito a contribuir para a desenvoltura e enriquecimento deste nas organizações. Caberia ainda a inclusão de periódicos regionais nos estudos, com o objetivo de melhor descrever o cenário em estados fora do eixo sul-sudeste. Tampouco artigos de anais de eventos não foram contemplados, por se tratarem de trabalhos em construção.

Ademais às exposições colocadas, este estudo não se caracteriza como conclusivo ou limitante, mas como uma prerrogativa para oportunidade de novos trabalhos, um esforço seminal de investigação para a consolidação e o engrandecimento da gestão por competências no campo da gestão de pessoas. Considerando a relevância do tema, faz-se necessária sua contínua atualização e aprofundamento, de forma a preencher as tantas lacunas, conceituais, metodológicas, métricas e subjetivas que perfazem a temática no afã de contribuir com achados científicos que inspirem uma gestão por competências mais efetiva.

6 REFERÊNCIAS

Albuquerque, L.G.; Oliveira, P.M. (2001). Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 8(4), 13-25.

- Araújo, R.F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 16(31), 51-70. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2011v16n31p51>
- Bahry, C. P., & Tolfo, S. da R. (2004). A Gestão de Competências e a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 37-54.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes, E., Jr. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Bez, G. S., Faraco, R. Á., & Angeloni, M. T. (2011). Aplicação da técnica de análise de redes sociais em uma instituição de ensino superior. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração*. Vitória, ES, Brasil, 26, 1-16.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 32-49.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. D. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>
- Castro, J. H. M.; Kilimnik, Z. M.; Sant'Anna, A. S. (2006). A gestão de pessoas como interlocutor entre a empresa e seus funcionários: uma adaptação do modelo de Ulrich para um estudo em instituição bancária federal. *Revista Gestão & Planejamento*, 1(14), 43-53.
- Comini, G. M., Konuma, C., & Santos, A. L. dos. (2008). Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, 24(69), 6-18. DOI: 10.13037/gr.vol24n69.83
- Craide, A., & Antunes, E. D. D. (2004). Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, 10(40), 1-28.
- Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M., & Amorim, W. A. C. de (2012). Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que Pensam os Sindicalistas? *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 705-722.
- Dutra, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2012.
- Fernandes, B. H. R., & Fleury, M. T. (2007). Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. *Análise-Revista de Administração da PUCRS*, 18(2), 103-122.
- Fischer, A., Dutra, J. S., Nakata, L. E., & Ruas, R. de L. (2008). Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: Dutra, J.; Fleury, M.; & Ruas, R. (orgs). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.

- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Fleury, M.T., Lacombe, B. A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: *Iberoamerican Academy of Management*, São Paulo, 2003.
- Gorbacheva, E., S., A., Schmiedel, T., & Müller, O. (2016). The role of gender in business process management competence supply. *Business & Information Systems Engineering*, 58(3), 213-231.
- Gurgel, A. M., Pimenta, I. L., Santos, J. W. D., & Medeiros, J. V. D. (2017). Seleção de profissionais de TI por competências em uma instituição do ensino superior: proposta baseada em um modelo multicritério de apoio à decisão. *Gestão & Produção*, 25(1), 16-29.
- Hipólito, J. A. M. (2000). A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. (Dissertação de Mestrado), Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo/SP, Brasil.
- Holmes, E. A., Craske, M. G., & Graybiel, A. M. (2014). A call for mental-health science. *Nature*, 511, (7509), 287-289. <https://doi.org/10.1038/511287a>
- Ienaga, C. H. (1998). *Competence based management: seminário executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial.
- Koohborfardhaghighi, S., & Kim, J. (2012). Improving Recommendation Flow with Centrality Measure in an Evolving Social Network. In *Advanced Information Networking and Applications Workshops (WAINA), 26th International Conference*. 1264-1269.
- Leal, F. G., Silva, A. C. F. da., & Dalmau, M. B. L. (2014). Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da Gestão por Competência. *Revista de Ciências da Administração*, 16 (40), 191-207.
- Marcelo, J. F., & Hayashi, M. C. P. I. (2013). Estudo bibliométrico sobre a produção científica da área da sociologia da ciência. *Informação & Informação*, 18(3), 138-153. DOI: 10.5433/1981-8920.2013v18n3p138
- Marteletto, R. M. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da informação*, 30(1), 71-81.
- Medeiros, I. B. de O. (2007). Gestão por competências: uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 4(2), 49-66.
- Mello, S. P. T. de, & Silva, F. M. da. (2013). A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2 (1), 110-127.
- Munck, L, Souza, R. B. de, Zagui, C. (2013). A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. *Revista de Gestão*, 19(3), 371-390.
- Munck, L., & Munck, M. M. (2008). Gestão Organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(1), 64-85.
- Oliveira, J. A. (2010). *Gestão de Competências e sua Articulação à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: estudos de casos em organizações brasileiras e portuguesas*. (Dissertação de Mestrado). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG, Brasil.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization studies*, 19(4), 549-583. DOI: 10.1177 / 017084069801900402.
- Pereira, L. M. R., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2016). Aprendizagem de competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente: evidências de validação de escala e teste de relações. *Organizações & Sociedade*, 1(1), 438-459.

- Petinelli-Souza, S., Machado, L. A. D. (2006) Pensando as competências para além da perspectiva funcionalista. *Revista de gestão da USP*, 13(3), 1-11.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 78-90.
- Ramos, F., & Januário, S. S. (2011). Aprendizagem organizacional e gestão baseada em competências: uma abordagem epistemológica. *Revista de Administração da UNIMEP*, 9(2), 24-44.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. Competitive strategic management. *Competitive strategic management, volume*(edição), 556-570.
- Sakamoto, C. A. C., Ferreira, B. F., Zacharias, C. G., da Silva, J. C., Alves, P., Rodrigues, H. G., & Kappel, L. B. (2014). As Competências dos assistentes em Administração no Serviço Público Federal: um estudo de caso no IFTM. *Economia & Gestão*, 14(37), 53-79.
- Sant'Anna, A. D. S. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho. 2002* (Tese de Doutorado). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/Brasil.
- Sant'Anna, A. D. S., Santos, J. N., Diniz, D. M., Benevides, T. N., & Dultra, M. P. M. (2016). Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. *Gestão & Produção*, 23(2), 308-319.
- Scott, M. (2015). Re-theorizing social network analysis and environmental governance Insights from human geography. *Progress in Human Geography*, 39(4), 449-463.
- Silva, L. V., & Luz, T. R. (2011). Gestão por competências um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. *Gestão e Sociedade*, 4(8), 539-561.
- Silva, T. S. (2010). *Um estudo de medidas de centralidade e confiabilidade em redes*. (Dissertação de Mestrado), CEFET Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.
- Wal, A. L., & Boschma, R. A. (2009). Applying social network analysis in economic geography: framing some key analytic issues. *The Annals of Regional Science*, 43(3), 739-756. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-008-0258-3>.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: uma trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac.