

Competências na Administração: características da produção científica nacional de 2009 a 2018

DANIEL COSTA JORDÃO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA - IESB (IESB)

MARCELLI RITTON MACEDO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA - IESB (IESB)

HELGA CRISTINA HEDLER

THIAGO GOMES NASCIMENTO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA - IESB (IESB)

(6.00.00.00-7 Ciências Sociais Aplicadas; Especialidades 6.02.00.00-6 Administração; 6.02.02.00-9 Administração Pública)

Competências na Administração: características da produção científica nacional de 2009 a 2018

1 INTRODUÇÃO

Na década passada, pesquisadores e organizações manifestaram interesse em estudar o tema competências, aumentando a relevância sobre o assunto (BRANDÃO, 2008; SANTOS, 2012), o qual já foi alvo de amplas revisões conceituais por autores como Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2004), e Ruas et al. (2005), entre outros. Nessas revisões, percebe-se que o termo recebe múltiplas denominações por diferentes autores, sendo passível de diversas interpretações, em muitas maneiras. Por esse motivo, não é possível adotar apenas um conceito que sirva para todas as situações (LE DEIST E WINTERTON, 2005).

No campo da administração, o desenvolvimento do tema tem maior amplitude na literatura na década de 2000, com o surgimento e adoção do modelo de gestão por competências por diversas organizações (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001). Considerando a existência de diversas definições, não há que se falar em certo ou errado, cabendo ao pesquisador conhecer as vantagens e desvantagens de cada abordagem, e ter conhecimento das diferenças existentes, o que propiciará uma boa escolha entre as opções (MCLAGAN, 1997). Para tanto, uma etapa importante e base de qualquer redação científica é a revisão de literatura, a qual, entre outros objetivos, visa a reconhecer essa diversidade de interpretações, possibilitando melhores argumentações por parte do pesquisador quando for fazer a análise interpretativa e compor abstrações e sínteses (ECHER, 2001).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A partir dessa perspectiva de grande pluralismo conceitual, este estudo teve o objetivo de procurar identificar, em publicações nacionais na área de administração, por meio de uma revisão de literatura sobre o termo competências, quais abordagens têm sido mais utilizadas, com suas respectivas definições, bem como quais métodos foram empregados, considerando publicações em periódicos científicos brasileiros de administração, no período de 2009 a 2018. Busca-se, neste artigo, caracterizar recentes produções científicas na área e identificar as aplicações práticas do tema “competências” nas organizações, bem como examinar as abordagens teóricas mais utilizadas nos últimos anos. Pretende-se, dessa forma, contribuir para o debate teórico e prático em torno do tema e apresentar sugestões de releitura de conceitos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Competências

O conceito de competências, como forma de gerenciamento de recursos humanos, tem sido utilizado de diferentes maneiras por países como Estados Unidos, França e Inglaterra, não só na definição, mas também na aplicação. O estudo da competência teve início em forma de debate entre administradores e psicólogos nos Estados Unidos, com alguns autores da psicologia discordando de que testes de personalidade pudessem ser preditores de desempenho.

Entre os autores, McClelland (1973) é quem assume maior protagonismo no início desse movimento ao relacionar a competência ao desempenho, destacando que a mesma não

seria influenciada por cor, raça, sexo ou condição social. Seguindo essa perspectiva comportamental, Boyatzis (1982) tornou-se uma referência ao publicar o livro “O gerente competente” (em tradução livre), onde definia competência como sendo qualquer característica, traço ou habilidade pessoal que pudesse ser observada e associada a um desempenho superior, passando essa a ser a definição mais aceita nos Estados Unidos.

Posteriormente, Boyatzis, revendo os estudos sobre competência, identificou um aspecto singular e notório ao associar as competências com um desempenho elevado das pessoas na aplicação das tarefas. Esse pensamento é confirmado por alguns autores da literatura americana, como Spencer e Spencer (1993), que definem competência como sendo uma característica inerente ao indivíduo, a qual é casualmente relacionada a um critério de desempenho superior e/ou eficaz em um trabalho ou situação. Baseado nesse aspecto, o conceito de competência é visto como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que estão relacionadas às capacidades da pessoa em executar as atividades a ela destinada.

Para Fleury e Fleury (2001), esse conjunto de capacidades humanas justificam um alto desempenho, partindo da premissa que a personalidade e a inteligência das pessoas são a base para obter os melhores desempenhos. Nesse contexto, competência é vista como um recurso de posse do indivíduo. Apesar do foco individualizado dessa abordagem, muitos autores americanos identificam a necessidade de relacionar competências às necessidades das posições ou cargos das organizações.

Nessa linha de raciocínio, os textos acadêmicos aproximam-se da prática administrativa, onde a definição de competência é estabelecida a partir das tarefas de um cargo, e o conceito de gestão por competências acaba sendo um rótulo mais atual para gerenciar organizações ainda fundadas nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY e FLEURY, 2001). Uma vertente dessa abordagem foca mais em funções gerenciais, onde aparece o conceito do termo técnico denominado conhecimento tácito, proposto por Sternberg e Wagner (1991), o qual é definido como uma característica ou um talento que só pode ser adquirido por meio da experiência, ou seja, aquilo que é necessário saber para prosperar e que não é especificamente ensinado.

Por outro lado, alguns autores americanos não seguem essa linha de raciocínio; Galbraith e Lawler (1995), por exemplo, argumentam que a definição de competência como o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, baseando-se no modelo de Taylor, não atende às exigências de uma instituição complexa e mutável em um ambiente globalizado. Os autores afirmam que as organizações devem desenvolver pessoas com competências complexas, e não só focar apenas em competir entre elas, a fim de atender às suas *core competences*.

Esses autores estão alinhados com os europeus, no que diz respeito à análise para o significado de competências. Enquanto a abordagem americana relaciona competência ao indivíduo e se ele possui competências e conhecimento para desempenhar um específico papel ou função, a abordagem do Reino Unido é discutivelmente mais ampla e a percepção de competências não está apenas relacionada aos atributos dos titulares de cargos, mas também se refere a uma série de diretrizes e questões de eficiência pessoal necessárias para realizar um trabalho. Ainda que pesem as diferenças, de uma forma geral, ambas as abordagens relacionam competências a características de indivíduos (GARAVAN e MCGUIRE, 2001).

No decorrer dessa fase, os autores verificaram que o modelo clássico (Taylor e Ford) ainda era forte nas organizações do trabalho e para escolhas das estratégias empresariais. Essa definição melhorava com passar dos anos, proporcionando o melhor entendimento entre a relação profissional indivíduo-organização. A qualificação nessas organizações é relacionada ao cargo, pelo conhecimento já adquirido ou pelo conhecimento vivido das pessoas, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema de educação (FLEURY e FLEURY, 2001).

Na Europa, essa abordagem funcional predominou na Inglaterra e teve início durante os anos 1980, quando o governo do Reino Unido, percebendo deficiências endêmicas na formação profissional de recursos humanos, procurou incentivar a substituição dos sistemas tradicionais de educação e treinamento vocacional por um sistema baseado em competências, o qual posteriormente acabou influenciando outros países da Comunidade das Nações (Commonwealth) e da União Europeia (LEDEIST e WINTERTON, 2005). A análise funcional das funções dos trabalhadores, em contextos variados, fundamentou a criação dessa nova estrutura de qualificações vocacionais baseadas em competências (MANSFIELD e MITCHELL, 1996). Nessa estrutura, são identificados papéis-chave a partir dos padrões vocacionais, que são divididos em várias unidades de competências e subdivididos em elementos de competências; então, são definidos critérios de desempenho para cada elemento de competências, formando a base de avaliação, que contará com indicadores de alcance fornecidos para orientação para o desempenho. A ênfase é na competência funcional e na destreza em demonstrar desempenho em um trabalho, de acordo com os padrões exigidos para o emprego (LEDEIST e WINTERTON, 2005). A mensagem que surgia era a de que a mão de obra necessitava ser flexível e adaptável às mudanças, principalmente econômicas, e também de que havia necessidade de um programa de treinamento mais amplo e que fosse baseado nos novos padrões de competência ocupacional (MSC, 1981). Com isso, o governo inglês determinou à *Manpower Services Commission* (MSC) que constituísse um sistema para definir os padrões funcionais entre todos os setores da indústria. Assim, às lideranças industriais coube estabelecer esses padrões, enquanto que ao *National Council for Vocational Qualifications* (NCVQ) coube inserir os padrões estabelecidos em um modelo nacional, o que foi feito, originando um modelo com cinco níveis que abrangiam desde habilidades operacionais básicas até habilidades de gerenciamento estratégico. A partir de então, esse Conselho Nacional passa a conferir o título de qualificação vocacional (NVQ) e a considerar competente os indivíduos que atingem o padrão exigido em cada nível, tornando-se uma alternativa às qualificações educacionais tradicionais conferidas pelos órgãos de exame acadêmico (HORTON, 2000, p. 310).

Em uma análise comparativa entre as abordagens americana e inglesa, de forma bem simplista, é possível verificar que a primeira está mais relacionada às características inerentes ao indivíduo que possam lhe conferir um desempenho diferenciado, enquanto que a segunda procura associar a competência ao resultado apresentado, a partir de um padrão a ser adquirido e treinado para exercer uma atividade de trabalho (ROBERTS, 1997). Em que pese as diferenças, faz-se mister registrar que houve um movimento de convergência entre as duas abordagens, ocorrido principalmente durante os anos 1990, que aumentou as similaridades existentes entre elas. Com isso, o governo americano passou a adotar um modelo de avaliação de competências baseado no NCVQ britânico, mais voltado para o resultado e desenvolvimento de habilidades, enquanto muitas organizações do Reino Unido começaram a focar em formas de identificar um desempenho excepcional. Tal movimento de convergência pode ser atribuído em parte ao fato de muitas empresas britânicas serem subsidiárias de corporações americanas ou as terem como referência, e em parte pela disseminação de ideias por meio de programas de educação, bem como pela influência de consultores americanos (HORTON, 2000).

Uma terceira abordagem é apresentada na literatura francesa, que começou o debate sobre competência nos anos 1970, com estudiosos acadêmicos questionando o conceito de qualificação e o processo de formação profissional dos empregados, principalmente na área técnica. Partindo de uma divergência entre o que era ensinado e o que era exigido nas indústrias, tentava-se estabelecer uma relação entre conhecimento e competência - o saber agir - academicamente e na função exercida, visando melhorar a capacitação e o desempenho dos empregados, aprimorando a relação entre sociedade e indústrias. Da área da educação o

conceito passou para outras áreas, como, por exemplo, o campo das relações trabalhistas, buscando avaliar as qualificações inerentes a uma função de trabalho, dando origem ao inventário de competências: *bilan de compétences* (FLEURY E FLEURY, 2001). Sintetizando as diversas definições propostas na França, Grimand (1995) propôs os seguintes elementos para comporem o conceito de competência: saber compreender e interpretar (*savoirs théoriques*); saber o que fazer para obter um resultado específico (*savoirs techniques*); adotar ações efetivas em situações complexas e incertas (*savoirs méthodologiques*); desenvolver conhecimento de como fazer algo em uma atividade específica (*savoir-faire pratiques*); habilidades interpessoais (*savoir-faire sociaux*); e saber analisar uma informação, avaliando ações e consequências decorrentes (*savoir-faire cognitifs*).

Le Boterf (1995), um dos principais autores da corrente francesa, defende que a competência é mais do que apenas saber fazer, uma vez que só o conhecimento não é suficiente para explicar um desempenho. Na visão do autor, ser competente é ser capaz efetivamente de usar o conhecimento para resolver um problema. Nessa abordagem construtivista, a competência estaria, então, associada a um processo e não a um único fator ou a uma única aplicação, e assimilar o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes seria uma perspectiva bastante redutora, segundo esse autor.

Para evidenciar tal complexidade, Le Boterf (1995) propõe um modelo dinâmico para explicar a competência de um sujeito em uma situação profissional. Nesse modelo, alguns aspectos principais envolvem: a transformação do conhecimento em ação, a combinação de diversos elementos como representações cognitivas do que precisa ser feito, a autoimagem, a ativação dos saberes-fazer e a construção de conhecimento a partir da estruturação dos saberes. O dinamismo e complexidade desse modelo construtivista ocorrem pela interação contínua entre os elementos, de forma que não há uma ordem sequencial dos acontecimentos até chegar a uma conclusão.

No Brasil, o debate sobre o tema surge no meio acadêmico, inicialmente fundamentado na literatura americana, analisando competência como uma característica do indivíduo. Posteriormente, novos pontos de vista são gerados a partir da introdução de autores franceses e ingleses, contribuindo para o desenvolvimento conceitual e empírico, (FLEURY e FLEURY, 2001). A partir dessa afirmação, este artigo buscará identificar novos pontos de vista e abordagens mais utilizadas no Brasil, procurando identificar a influência dos autores franceses, americanos e ingleses nas publicações científicas brasileiras, bem como o desenvolvimento conceitual e empírico do tema na literatura nacional.

Entre diversas revisões bibliográficas sistemáticas sobre o tema “competências” e “aprendizagem”, Brandão (2008) apresentou uma pesquisa em periódicos nacionais e internacionais das áreas de Psicologia e Administração e em Anais do Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), no período de 1996 a 2005, e identificou a tendência de utilização de várias técnicas de pesquisa, caracterizando um pluralismo metodológico nessa área de comportamento organizacional. Verificou, ainda, uma predominância de estudos relacionados à temática de competência a partir dos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), seus elementos constitutivos, tendo sido frequente pesquisas com o intuito de avaliar resultados de treinamentos, identificar competências relevantes de profissionais e também diagnosticar necessidades de aprendizagem com base em competências. Nessa revisão crítica, Brandão também identificou carências a serem observadas em investigações futuras sobre a temática competências, tais como: necessidade de validação estatística dos instrumentos de pesquisa, de investigar relações entre conhecimentos, habilidade e atitudes, bem como de analisar como competências podem ter relação com o desempenho, entre outras necessidades.

4 MÉTODO

Este artigo constitui uma revisão de literatura de estudos empíricos que abordam as competências na administração. A busca por artigos que permitissem avaliar a produção científica sobre competência nas organizações públicas foi processada em diferentes bases de dados: Proquest, Google Acadêmico e Scopus. Em cada grupo, foram utilizados descritores distintos para a busca de artigos, dadas as especificidades de cada base sobre gestão de competência nas organizações públicas. Optou-se por utilizar as palavras mapeamento competência, competência, “mapeamento”, “competência(s)” e “organizações públicas”.

Para realizar a revisão de literatura proposta neste artigo, foi utilizado o método Systematic Search Flow (SSF) proposto por Ferenhof e Fernandes (2016). Este método é composto por quatro fases: protocolo de pesquisa, análise, síntese e escrita. A primeira fase é constituída por cinco atividades: Estratégia de Busca, Consulta em Base de Dados, Gestão de Documentos, Padronização e Seleção de Documentos e Composição do Portfólio de Documentos. As demais fases constituem de uma atividade cada: Consolidação dos Dados, Elaboração de Relatórios, e a Escrita, respectivamente. Tal modelo pode ser melhor visualizado na figura a seguir:

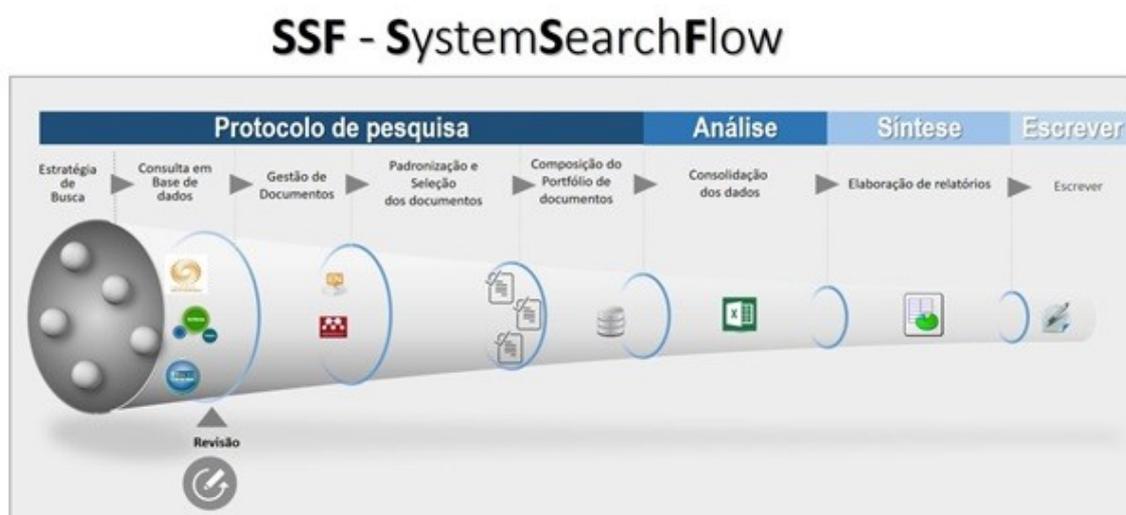


Figura 01 – Representação do método *Systematic Search Flow*

Fonte: Ferenhof e Fernandes, p. 556, 2016.

Na primeira fase, relativa ao protocolo de pesquisa, as cinco atividades estão enumeradas e descritas a seguir:

1) **Estratégia de Busca**: consistiu de buscar artigos científicos sobre o tema **competências**, na literatura nacional, que tenham sido publicados no período de 2009 a 2018 e que tenham relacionado o tema competências com a área de administração. Para tanto, foram utilizados os descritores: **mapeamento competência**, **“mapeamento”**, **“competência(s)”** e **“organizações públicas”**, sendo que foram utilizados descritores distintos para a busca de artigos, dadas as especificidades de cada base, a fim de refinar as buscas; com isso, nem todos foram utilizados em todas as bases, mas foi respeitado o critério de que o descritor **competências** estivesse sempre presente.

2) **Consulta em Base de Dados**: foram consultadas as bases de dados ProQuest®, Google Acadêmico e Scopus®, entre outras.

3) **Gestão de Documentos**: o portfólio bibliográfico foi organizado nos softwares Microsoft Excel® e Mendeley®, a fim de facilitar a identificação de cada artigo, bem como excluir as duplicidades.

4) Padronização e Seleção de Documentos: a realização da seleção inicial foi feita por meio da leitura do título, palavras-chave e resumo de cada artigo, buscando, entre os assuntos, aqueles que estivessem relacionando o tema competências à área de administração. Também foram selecionados apenas artigos publicados em periódicos científicos brasileiros de administração, com a condição de o periódico ser indexado e possuir classificação pelo sistema Qualis-Periódicos da CAPES, órgão do Ministério da Educação, acima de B2.

5) Composição do portfólio de documentos: nessa última etapa, foi feita a leitura integral dos artigos selecionados na atividade 4, descrita anteriormente, com dois propósitos principais. O primeiro é permitir um melhor refinamento da busca, excluindo artigos que, apesar de conterem os termos de busca, não correspondam aos objetivos da pesquisa, ou seja, que não relacionem o tema competência a alguma área da administração. O segundo objetivo consiste de analisar com maior profundidade os artigos selecionados, identificando objetivos, natureza do estudo, técnicas de análise de dados, setores relacionados, entre outros aspectos.

A segunda fase foi composta pela consolidação dos dados, identificando autores mais citados, periódicos publicados, abordagem e métodos utilizados, bem como as definições de competência apresentadas. Na terceira e quarta fase, ocorreu a síntese dos dados e a escrita propriamente dita, com o objetivo de gerar novos conhecimentos. A primeira e segunda fase estão apresentadas no próximo tópico, o de Resultados. Já a terceira e quarta fase compõem a Discussão e Conclusão deste artigo.

5 RESULTADOS

Na primeira fase do método de pesquisa, a busca retornou 216 artigos; desses, foram selecionados 20 artigos que satisfizeram os critérios explicitados na atividade 4, da primeira fase da pesquisa. Entre os arquivos selecionados, inicialmente foi feita uma análise bibliométrica para verificar em quais periódicos e anos houve mais publicações, bem como o método mais utilizado e teóricos da área de competência mais citados.

Nessa análise, verificou-se predomínio de publicações na Revista Gestão e Produção, da Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, com 8 publicações, enquanto as demais revistas variaram as publicações entre 1 e 3 artigos, conforme gráfico abaixo.

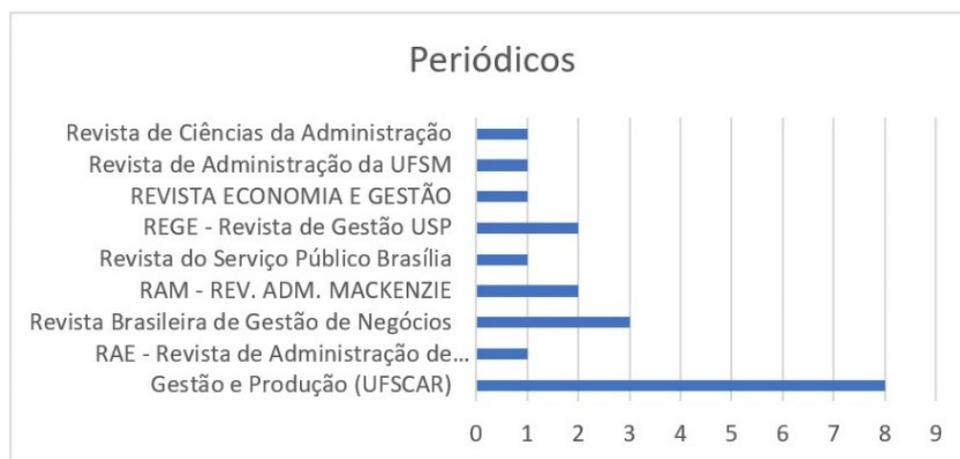


Figura 01 – Periódicos

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto à quantidade de publicações por ano, verificou-se que 2014 foi o ano que teve maior número, com 5 publicações, seguido dos anos de 2013 e 2015, com 3 publicações cada.

Foram encontradas 2 publicações nos anos de 2010 e 2011, e apenas 1 publicação em cada um dos demais anos analisados.

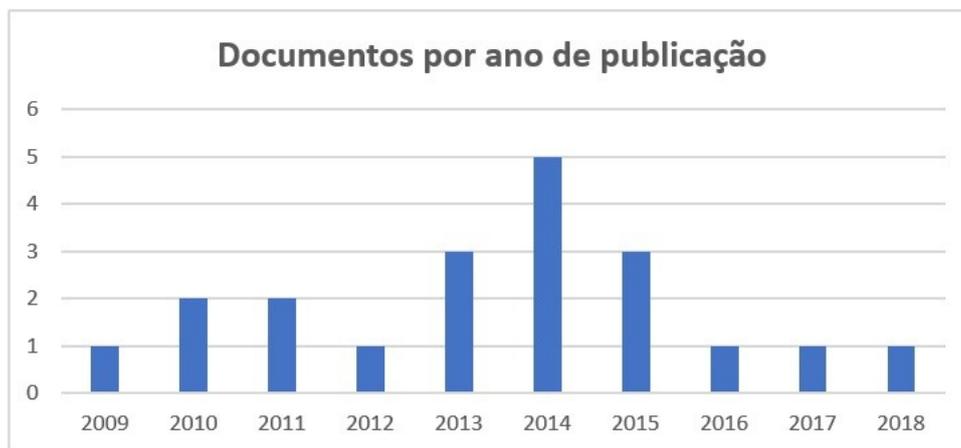


Figura 02 – Quantitativo por ano de publicação
Fonte: elaborado pelos autores

O método qualitativo foi o mais utilizado, estando presente em 11 artigos, seguido do método quali-quanti, com 6 publicações, enquanto o método quantitativo foi utilizado em 3 artigos.

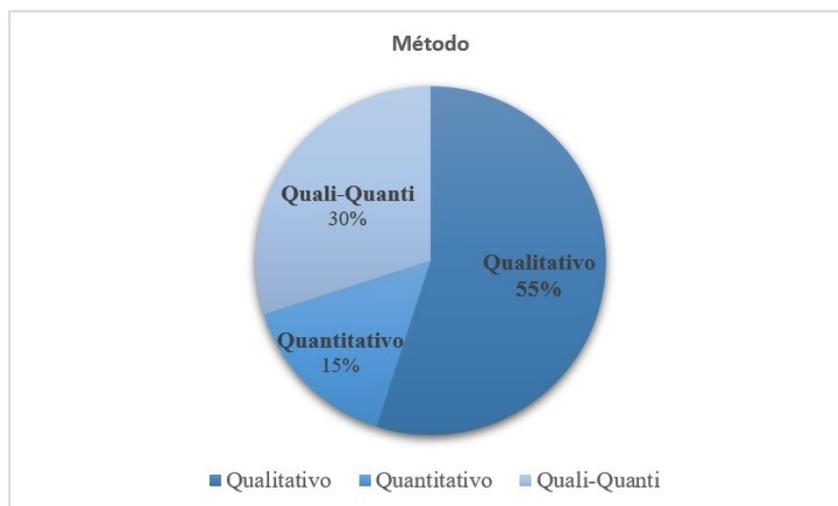


Figura 03 – Métodos utilizados
Fonte: elaborado pelos autores

Na próxima fase, os 20 artigos foram analisados na íntegra, procurando identificá-los de acordo com o objetivo do estudo, desenho de pesquisa e outras variáveis, a fim de verificar como a temática competências vem sendo utilizada em estudos científicos. A síntese das características seguiu a lógica utilizada por Brandão (2008) e pode ser visualizada a seguir, enquanto a análise é explicitada no próximo tópico deste artigo.

| AUTOR(ES) | OBJETO PRINCIPAL DA PESQUISA | NATUREZA DO ESTUDO | TIPO | INSTRUMENTOS | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE |
|--|--|-------------------------------|--------------------|---|--|
| Santos e Simon (2018) | Avaliação de competências | Pesquisa com desenho (survey) | Quantitativa | Questionário | Descritivo e Inferencial |
| Neves, Carvalhinha, Muritiba e Muritiba (2017) | Mapeamento de competências | Grounded Theory | Qualitativa | Entrevista | Análise de Conteúdo |
| Marzação e Carvalho (2016) | Mapeamento de competências | Pesquisa com desenho (survey) | Quantitativa | Questionário | Descritivo e Inferencial |
| Gonzalez e Martins (2015) | Analisar desenvolvimento de competências | Estudo de Caso | Qualitativa | Observação direta, entrevista e pesquisa documental | Análise de Conteúdo |
| Silva e Stal (2013) | Elaboração de modelo teórico-empírico | Exploratória (Estudo de Caso) | Qualitativa | Pesquisa bibliográfica, documental e entrevista | Análise de Conteúdo |
| Zaço e Retour (2013) | Cultura organizacional x gestão de competências | Exploratória | Qualitativa | Entrevista | Análise de Conteúdo e Descritivo |
| Munck, Galleli e De Souza (2012) | Elaboração de ferramenta de pesquisa | Exploratória (Estudo de Caso) | Quali-Quantitativa | Entrevista | Descritivo |
| Santos, Gohr e Varvakis (2011) | Criar um modelo para mapeamento e análise de competências | Exploratória (Estudo de Caso) | Qualitativa | Pesquisa-ação | Análise de conteúdo |
| Rabechini Junior <i>et al.</i> (2011) | Relação entre gerenciamento de projetos e Competências Org. | Estudo de Caso | Qualitativa | Entrevista e Pesquisa documental | Análise de conteúdo |
| Nieweglowski, Lima e Costa (2010) | Desenvolver um processo para a análise de projetos de investimento baseado em competências | Exploratória | Qualitativa | Entrevista | Análise de conteúdo |
| Lopes <i>et al.</i> (2010) | Relacionar aptidões cerebrais com competências gerenciais | Pesquisa com desenho (survey) | Quantitativa | Questionário | Descritivo |
| Maciel e Camarço (2009) | Avaliar influência de competências funcionais no desempenho | Exploratória (survey) | Quali-Quantitativa | Questionário e Entrevista | Análise interpretativa |
| Lima e Silva (2015) | Identificar fatores para o desenvolvimento de competências | Estudo de caso | Qualitativa | Entrevista e Grupo focal | Análise compreensiva interpretativa |
| Capuano (2015) | Analisar a implantação da gestão por competências no setor público | Revisão de literatura | Qualitativa | Pesquisa bibliográfica | Análise de conteúdo |
| Araújo Junior e Martins (2014) | Análise de pesquisas empíricas de competências e gestão pública | Revisão de literatura | Qualitativa | Pesquisa bibliográfica | Análise de Conteúdo |
| Sakamoto <i>et al.</i> (2014) | Mapeamento de competências | Estudo de caso | Quali-Quantitativa | Pesquisa documental, questionário e grupo focal | Descritivo |
| Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014) | Mapeamento de Competências | Pesquisa com desenho (survey) | Quali-Quantitativa | Questionário e Entrevista | Descritivo |
| Silva, Mello e Teixeira Torres (2013) | Mapeamento de produção acadêmica | Revisão de literatura | Qualitativa | Pesquisa bibliográfica | Análise de conteúdo |
| Dias Junior <i>et al.</i> (2014) | Aprendizagem no trabalho | Estudo de Caso | Quali-Quantitativa | Questionário | Descritivo e Inferencial |
| Santos (2014) | Desenvolver e validar escala de competências | Pesquisa com desenho | Quali-Quantitativa | Pesquisa bibliográfica, entrevistas, grupo focal e questionário | Análise descritiva, fatorial e testes não paramétricos |

Quadro 01 – pesquisas
Fonte: elaborado pelos autores

6 DISCUSSÃO

A partir da análise dos resultados encontrados, verificou-se que, entre os objetivos propostos, o mais comum foi o de mapear e/ou avaliar competências/desempenho. Outros artigos tiveram por objetivo verificar a influência da competência como variável preditora de outra variável como aprendizado ou desempenho. Três artigos propuseram uma revisão de literatura envolvendo competências e outro tema, como gestão pública, por exemplo. Quanto ao tipo de competência estudada, verificou-se que quatro artigos analisaram competências ligadas ao indivíduo, aproximando-se da proposta da abordagem americana. Em suas pesquisas, Santos e Simon (2018); Neves, Carvalhinha, Muritiba e Muritiba (2017); Santos (2014); Dias Júnior et al. (2014), conceituaram que competências estão identificadas pelos elementos constitutivos (CHA), mas não descrevem de forma totalmente completa as competências associadas e desenvolvidas pelo indivíduo. Outros autores não deixam claro, na abordagem da pesquisa, a definição conceitual utilizada (Zago e Retour, 2013; Marzagão e Carvalho, 2016; Gonzalez e Martins, 2015; Capuano, 2015), dificultando uma comparação mais precisa entre os resultados encontrados e a teoria adotada.

Alguns autores utilizaram o conceito de competências agregadas a conhecimento, CHAs e ao coletivo. Nessa perspectiva, Silva e Stal (2013); Lima e Silva (2015); e Sakamoto et al. (2014) partem do mesmo ponto de vista. Para Silva e Stal (2013, p. 555), o “conceito de competências tecnológicas abrange os recursos existentes sob a forma de conhecimento, experiências individuais e sistemas organizacionais, que são necessários para criar e gerenciar mudanças tecnológicas.”; já para Sakamoto et al. (2014, p. 56), “Competência é uma palavra do senso comum, com o significado de pessoa.” Por sua vez, Lima e Silva (2015) trabalham com o conceito de competência coletiva e apresentam uma percepção geral de 11 autores sobre as competências coletivas, sem deixar claro uma definição a ser utilizada no trabalho. É possível verificar que nenhum dos autores estudados apresentou uma inobservância metodológica para descrição de competências; porém, muitos dos autores encontrados não descrevem de forma clara e objetiva as competências de modo a atender os parâmetros pesquisados neste artigo.

Dentre os estudos encontrados, os autores Santos e Simon (2018); Marzagão e Carvalho, (2016); Lopes et al. (2010); Maciel e Camargo (2009); Sakamoto et al. (2014); Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014); Dias Junior et al. (2014); Santos (2014) utilizaram questionário como forma de instrumento de pesquisa, sendo que apenas Santos (2014) o validou estatisticamente por meio de análise fatorial, conforme sugerido por Brandão (2008). Para analisar os artigos quantitativos, Grzeda (2005) sugere a identificação da competência como variável independente (abordagem americana), quando influenciar uma outra variável, como o desempenho, por exemplo, ou como variável dependente (abordagem inglesa), quando influenciar o trabalhador para que esse atinja o desempenho esperado. Nessa perspectiva, Santos e Simon (2018) analisam as competências enquanto variável dependente, em uma abordagem inglesa, sendo identificadas a partir de exigências funcionais, devendo as mesmas serem desenvolvidas pelo trabalhador. Já nos artigos de Marzagão e Carvalho (2016) e Maciel e Camargo (2009), o desempenho é a variável dependente, sendo influenciada por competências comportamentais na condição de variável independente, já possuídas pelo sujeito, conforme proposto na abordagem americana. Uma outra análise foi utilizada por outros autores, como Lopes et al. (2010), que procuraram buscar relação entre certas funções, aptidões cerebrais e competências gerenciais, sem necessariamente inferir influência de uma sobre outra. Assim, ratifica-se o resultado da pesquisa de Brandão (2008) no que diz respeito ao pluralismo metodológico, representado pela utilização de diferentes técnicas de pesquisa no estudo dessa temática, inclusive com o mesmo instrumento.

Verificou-se que, entre os artigos localizados nesta pesquisa, nove autores optaram por utilizar entrevista como um dos instrumentos, agregando características qualitativas à

pesquisa, parcial ou totalmente: Santos (2014); Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014); Maciel e Camargo (2009); Nieweglowski, Lima e Costa (2010); Munck, Galleli e De Souza (2012); Zago e Retour (2013); Silva e Stal (2013); Gonzalez e Martins (2015); Neves, Carvalhinha, Muritiba e Muritiba (2017). A entrevista é uma parte importante dentro da pesquisa, além de exigir cuidados, leva um pouco de tempo, mas feita com planejamento, identificação dos entrevistados e organização pode coletar dados importantes para pesquisa (LAKATOS, 1996). Assim, era de se esperar que, na entrevista, o tema pudesse ser melhor explorado conceitualmente, mas essa expectativa não se confirmou e, à semelhança dos artigos que utilizaram métodos quantitativos, os artigos que utilizaram entrevista ou outro método qualitativo também não entraram na questão de confirmar a teoria e/ou refutar alguma concepção teórica que, na prática, não tenha sido observada.

7 CONCLUSÃO

Neste estudo foram analisadas produções científicas brasileiras que tratassem sobre o tema competências, publicadas em periódicos nacionais de melhor qualificação na área de administração, no período de 2009 a 2018, a fim de identificar as abordagens mais utilizadas. Não houve pretensão de fazer uma revisão sistemática no estado da arte, mas sim de verificar, qualitativamente, por meio de uma revisão de literatura, como a temática competências vem sendo utilizada, seguindo uma linha de raciocínio utilizada por Brandão (2008), quando analisou criticamente as publicações sobre aprendizagem e competências, no período de 1996 a 2005.

Foram ratificados alguns resultados encontrados por Brandão (2008), principalmente no que diz respeito à utilização de diferentes técnicas de pesquisa nesta área. Verificou-se, ainda, que não há uma única abordagem a ser utilizada, mas que os estudos concentraram suas pesquisas nas abordagens americana e inglesa, ainda que não estivesse explícito, focando na identificação de competências (funcionais ou individuais) e/ou sua relação com o desempenho, não havendo estudos que tenham aplicado, na prática, um modelo mais complexo de identificação de competências dentro de um contexto, conforme sugerido na abordagem francesa. Outro ponto a ser observado foi a falta de evolução conceitual do tema, não havendo, entre as publicações analisadas, nenhuma proposta de revisão conceitual que buscasse uma visão diferente ou integradora entre as diferentes abordagens existentes. Esse fato, associado à falta de clareza na definição conceitual utilizada entre os trabalhos analisados, evidencia uma lacuna que pode ser melhor explorada na literatura nacional.

Entre as limitações deste trabalho, ressalta-se o espaço amostral escolhido para a busca dos artigos, restrito aos periódicos nacionais de administração com qualificação superior a B2. Tal escolha foi uma opção para selecionar uma amostra de artigos relevantes sobre o tema, uma vez que não era o objetivo fazer uma vasta revisão conceitual; porém, é uma limitação a ser considerada e melhor explorada em pesquisas futuras. Assim, apesar dessa e outras limitações, espera-se contribuir com a literatura ao incidir luz sobre um tema que vem sendo bastante utilizado no meio acadêmico e empresarial, mas que ainda carece de maior consistência conceitual e, aparentemente, está estagnado na evolução de seu conceito. Como agenda de pesquisa, sugere-se estudos que busquem articular a discussão conceitual com a discussão dos resultados obtidos na implementação da teoria, analisando consequências, óbices, papel dos atores organizacionais, etc, a fim de comprovar, na prática, a possibilidade de aplicação dos modelos teóricos existentes, principalmente os mais holísticos.

8 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. *Revista Gestão Org*, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014.
- BOYATZIS, R., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica das pesquisas empíricas. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008.
- CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.
- DIAS JUNIOR, C. M.; MOREI, B. C. M.; STOSICK, E. Z.; PEREIRA, A. R. Desenvolvimento de Competências do Administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 172-182, 2014.
- DUTRA, J. de S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- ECHER, Isabel Cristina. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista gaúcha de enfermagem**. Porto Alegre, v. 22, n. 2 (jul. 2001), p. 5-20, 2001.
- FERENHOF, H. A.; FERNADES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para a redação científica: método SSF. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, SC*: v. 21, n. 3, p. 550-563, ago./nov., 2016.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. Em J.E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. p. 97-113. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro**. Makron Books, 1995.
- GARAVAN, T. N.; MCGUIRE, D. "Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality", *Journal of Workplace Learning*, v. 13, n. 4, p.144-164, 2001.
- GLORIA JUNIOR, O. S.; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, G. O. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 15-46, 2014.

- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Competências habilitadoras da melhoria contínua: estudo de casos em empresas do setor automobilístico e de bens de capital. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 725-742, Dec. 2015.
- GRIMAND, A., "L'Emergence de la Notion de Compétence en Gestion des Ressources Humaines: Discours, Pratiques, Enjeux", Acts du 6eme Congrès de l'AGRH, p. 241–249, 1995.
- GRZEDA, M. (2005). Management Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity. Academy of Management Annual Meeting. Management Education and Development Division, Ontário: Laurentian University.
- KENNEDY, Gavin. **Everything is Negotiable: How to Get a Better Deal**. Prentice Hall, 1983.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? Human Resource. **Development International**, v. 8. n. 1, p. 27-46, 2005.
- LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão De Pessoas. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.
- LOPES, M. C.; FIALHO, F. A. P.; LEONARDI, J.; LOPES, L. F.; RIBEIRO, S. F.; WILHELM, P. P. H. Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Competências e Desempenho de Organizações Varejistas: Um estudo na visão baseada em recursos. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 32, p. 308-321, jul/set 2009.
- MARZAGAO, D. S. L.; CARVALHO, M. M. A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. *Rev. bras. gest. neg.*, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 609-632, Dec. 2016.
- MCLAGAN, P. Competencies: The next generation. *Training & Development*, v. 51, n. 3, p. 40-47, 1997.
- MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods: history and state of the art**. Hay McBer Research Press, 1990.
- MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. spe, p. 87-96, 2007.
- MUNCK, L.; BÁRBARA, G.; SOUZA, R. B. Níveis de Entrega das Competências de Suporte à Ecoeficiência Organizacional: Um estudo de caso em uma indústria do setor eletroeletrônico. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 274-292, jul/set 2012.
- NEVES, A. C.; CARVALHINHA, P. U.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de Administração. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 453-469, 2017.

NIEWEGLOWSKI, R.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Desenvolvendo um processo de análise de investimentos baseado em competências. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 317-337, 2010

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M.; RODRIGUES, I.; SBRAGIA, R. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005. Cap. 2, p. 34-54.

SAKAMOTO, C. A. C.; FERREIRA, B. F.; ZACHARIAS, C. G.; SILVA, J. C.; ALVES, P.; RODRIGUES, H. G.; KAPPEL, L. B. As Competências dos Assistentes em Administração no Serviço Público Federal: Um Estudo de Caso no IFTM. E&G – **Revista Economia e Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

SANTOS, A. Competências para a Carreira de Gestores Governamentais: Desenvolvimento e Evidências de Validade de uma Escala. **REGE Revista de Gestão**, v. 21, n. 1, p. 27-41, 2014.

SANTOS, A. P.; Borges-Andrade, J. E. Competências no trabalho: Estado da arte da produção científica portuguesa e estrangeira. *Psychologica (Coimbra)*, 1, 39-59, 2012.

SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; VARVAKIS, G. Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011.

SANTOS, P. F.; SIMON, A. T. Uma avaliação sobre as competências e habilidades do engenheiro de produção no ambiente industrial. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 25, n. 2, p. 233-250, June 2018.

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.

SILVA, R. C. da; STAL, E. Evolução dos processos de aprendizagem e das competências tecnológicas das áreas de gestão de projeto, operações e manutenção do metrô de São Paulo de 1968 a 2010. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 3, p. 555-571, 2013.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STERNBERG, R.; WAGNER, R. "Tacit Knowledge: Its Uses in Identifying, Assessing, and Developing Managerial Talent", in J. Jones, B., Steffy, and D. Bray, (eds.) *Applying Psychology in Business: The Manager's Handbook*, New York: Human Sciences Press, 1991.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 180-191, Mar. 2013.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.