



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A TEMÁTICA DAS COMPETÊNCIAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

LEONARDO ALEXANDRINO DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

MÔNICA DE FATIMA BIANCO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem ao CNPq pelo financiamento da pesquisa.

A TEMÁTICA DAS COMPETÊNCIAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

INTRODUÇÃO

A noção de competência tem sido discutida em diferentes áreas de pesquisas como Educação, Psicologia e Administração (SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020). Desde os estudos seminais de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) até publicações mais recentes (MCCARTNEY; MURPHY; MCCARTHY, 2020; POSZYTEK, 2021) pesquisadores do campo dos estudos organizacionais buscam formas de definir, identificar e desenvolver competências. A necessidade de aprimorar a compreensão sobre competências e seu desenvolvimento nos diferentes contextos acompanha um conjunto de transformações que vem se concretizando nas organizações e na sociedade (LESTER; KONIOTAKI; RELIGA, 2018; ZARIFIAN, 2012). Algumas dessas transformações são: a separação entre planejamento e execução do trabalho, a massificação da produção e do consumo, a migração da produção para regiões menos desenvolvidas durante o pós-Guerra e a introdução e disseminação de novas formas de gestão do trabalho como o sistema *just-in-time* (NASCIMENTO; BIANCO, 2017). Mais recentemente a velocidade da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tem fomentado o surgimento de novos modelos de negócios, principalmente por meio de plataformas digitais, acelerando o processo de flexibilização das relações de trabalho e consequentemente o processo de precarização que vem sendo discutido como “*uberização*” ou “*gig economy*” (FRANCO; FERRAZ, 2019; VACLAVIK; OLTRAMARI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2021; VALLAS; SCHOR, 2020; WOODCOCK; GRAHAM, 2020). Destacam-se ainda, a agregação das possíveis transformações no mundo do trabalho decorrentes da pandemia de Covid-19 (STOKER; GARRETSSEN; LAMMERS, 2022; VYAS, 2022). O ambiente de trabalho, mais integrado, dinâmico e global exige do trabalhador capacidade de lidar com diferentes situações, envolvendo reflexão, planejamento, execução, avaliação e principalmente interação, presencial ou não. Portanto, é requerido do trabalhador o desenvolvimento de competências profissionais para lidar com os acontecimentos ou eventos singulares (DURRIVE, 2016, 2019; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2012).

Na administração, diferentes correntes teóricas vêm contribuindo para se compreender os aspectos relacionados à competência, proporcionando um instigante debate como mostram diversas publicações (AMARO, 2020; MCCARTNEY; MURPHY; MCCARTHY, 2020; POSZYTEK, 2021; SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020; SANDBERG, 2000). Embora muitos pesquisadores tenham se debruçado sobre essa temática, observa-se a necessidade de continuidade da pesquisa (MORAIS; MARTINS-SILVA, 2018; SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020). Assim, este artigo tem como objetivo analisar como a temática das competências tem sido abordada nos estudos organizacionais, por meio de uma revisão integrativa de literatura. A elaboração dessa revisão foi motivada pela necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre a temática e identificar lacunas de pesquisa a serem exploradas. Considerando o objetivo proposto, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: Como a temática das competências tem sido abordada em publicações recentes no campo dos estudos organizacionais? A partir dessa questão buscou-se identificar correntes teóricas que influenciam os estudos; os conceitos de competência utilizados e; caminhos para futuras pesquisas.

No campo dos estudos organizacionais, os tipos de revisão mais comuns são a narrativa e a sistemática, sendo que a publicação de artigos de revisão sistemática apresenta franco crescimento. Porém, a necessidade de atualização dos estudos a variedade de temas a serem

explorados e a utilidade para pesquisadores e praticantes demandam produção de novas revisões desse tipo (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009; MENDES-DA-SILVA, 2019; WILLIAMS et al., 2021). Revisões recentes abordam competências específicas como gerenciais e de sustentabilidade (FREITAS; ODELIUS, 2018; KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017), limitando à análise de trabalhos publicados até 2015 ou a evolução história do tema (SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020). Esta pesquisa contribui para o avanço do campo teórico apresentando uma classificação da produção recente sobre a temática das competências nos estudos organizacionais identificando diferentes formas de abordagem, correntes teóricas e a relação com temas emergentes.

A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS EM DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS

De acordo com Sandberg (2000) o problema de identificar o que constitui a competência no trabalho é uma questão colocada desde os primórdios da administração científica. Mesmo não utilizando o termo que seria disseminado posteriormente, Taylor propôs aprimorar as competências dos trabalhadores a partir do estudo dos tempos e movimentos (SANDBERG, 2000). A disseminação do termo a partir de trabalhos como os de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) e as contribuições de diferentes áreas do conhecimento para a discussão sobre competências propiciaram o surgimento de diferentes abordagens e níveis de análise sobre a temática, incluindo discussões no nível individual, coletivo, organizacional e Inter organizacional (GRASSER; LOUFRANI-FEDIDA; OIRY, 2021). No campo dos estudos organizacionais a literatura aponta contribuições de uma abordagem racionalista em contraposição à abordagem interpretativa (SANDBERG, 2000; SANDBERG; PINNINGTON, 2009), a abordagem americana em contraposição às abordagens europeias (GRASSER; LOUFRANI-FEDIDA; OIRY, 2021), ou ainda a existência de correntes teóricas americana, inglesa, francesa e integradora na área da Administração (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; FLEURY; FLEURY, 2001; MORAIS; MELO; BIANCO, 2015; SALLES; VILLARDI, 2017).

A partir de uma perspectiva racionalista, autores alinhados à chamada corrente americana, sintetizam competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) inerentes ao indivíduo e que propicia o desempenho superior na execução de tarefas (DE VOS; DE HAUW; WILLEMSE, 2015; LIANG et al., 2018; LIANG; HOWARD; LEGGAT, 2017; NUMMINEN et al., 2016; SALLES; VILLARDI, 2017; WU et al., 2015). Na abordagem americana, o conceito de competência está relacionado à ideia de cargo ou posto de trabalho (GRASSER; LOUFRANI-FEDIDA; OIRY, 2021). Alinhados com os precursores desta corrente (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973; SPENCER; SPENCER, 1993) algumas publicações enfatizam a competência como uma característica subjacente dos indivíduos (CHUNG; CHEN, 2019; ESSER et al., 2018; PELTONEN, 2015) que possibilita desempenho superior no trabalho (KAMUSOKO; JINGURA, 2019; SUVEDI; GHIMIRE; CHANNA, 2018). Assim, pode-se afirmar que, na perspectiva da corrente americana, a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes aos indivíduos que possibilita o desempenho superior nas atividades de determinado cargo ou trabalho.

Na perspectiva da corrente inglesa, a competência é definida como um comportamento individual abrangente que inclui conhecimento, valores, habilidades e resultados de um indivíduo vinculados às necessidades de mercado (CHA; MAYTORENA-SANCHEZ, 2019; FORSTEN-ASTIKAINEN; HEILMANN, 2018; UBEDA; SANTOS; NAGANO, 2017). Assim como a corrente americana, a corrente inglesa considera a competência como uma característica subjacente dos indivíduos, vinculada aos cargos ou postos de trabalho. Alguns estudos apontam para uma flexibilização da noção de competência disseminada na corrente

inglesa buscando ampliar a possibilidade de aplicação dos modelos desenvolvidos nos contextos de trabalho (LESTER; KONIOTAKI; RELIGA, 2018; LESTER; RELIGA, 2017).

A corrente francesa desenvolveu-se a partir de uma concepção diferente, definindo competência como a combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos exercidos em determinado contexto e que podem ser verificados nas situações singulares de trabalho (CORRÊA et al., 2019). Sua materialização somente ocorre com a ação inteligente e contextualizada por meio da qual o trabalhador resolve os impasses, alcança os objetivos e agrega valor ao negócio a partir da interação entre recursos pessoais e ambientais mobilizados. Alinhado à corrente francesa, Durrive (2016) argumenta que noção da competência, em substituição à de qualificação, permitiu uma reorientação de todos os envolvidos nas situações de trabalho, de forma que o discurso gerencial se afasta progressivamente do paradigma taylorista, para o qual o trabalho deve ser separado entre pessoas que pensam e pessoas que executam tarefas (DURRIVE, 2016, 2019; ZARIFIAN, 2012). É possível identificar três características específicas que diferem o entendimento de competência da corrente francesa em relação ao que é predominante na americana e inglesa: competência envolve mobilização; depende de um contexto específico e; é independente de uma lógica de cargo ou posto de trabalho (AGUILAR; DE SOUZA, 2019; ALCIVAR DE GILBERT; LEÓN RODRÍGUEZ; NOA SILVERIO, 2017; BATISTA; CANÇADO, 2017; LIMA; ARAGÃO; GUIMARÃES, 2016; SALLES; VILLARDI, 2017; YAMAZAKI; TOYAMA; PUTRANTO, 2018).

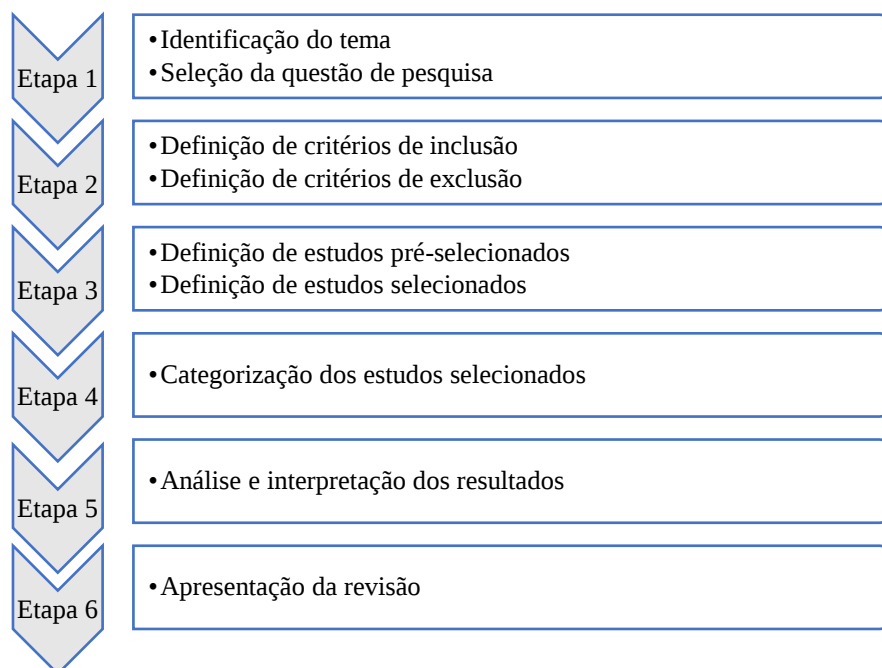
A corrente integradora agrega componentes dos conceitos já apresentados. Os autores alinhados à esta corrente argumentam que a competência está relacionada ao conhecimento adquirido, à articulação a partir das habilidades desenvolvidas no dia a dia e a entrega de resultados (ALMEIDA; BORINI; SOUZA, 2018; DEMSSIE et al., 2019; KATUUK; PASANDARAN; SENDOUW, 2019; MEDINA; MEDINA, 2015; MONTEZANO; AMARAL JUNIOR; ISIDRO-FILHO, 2017; NEVES et al., 2017). Alguns estudos apontam para uma flexibilização do modelo de competência disseminado na corrente inglesa (LESTER; KONIOTAKI; RELIGA, 2018; LESTER; RELIGA, 2017).

Estas diferentes abordagens apresentadas influenciam o debate sobre competências. Busca-se, por meio desta revisão identificar como esse debate tem se desenvolvido nos estudos organizacionais a fim de contribuir com os praticantes e pesquisadores, apresentando uma síntese dos achados recentes e indicando possíveis caminhos para futuras pesquisas.

MÉTODO

Realizou-se uma revisão integrativa da literatura. A revisão integrativa é um tipo de revisão sistemática (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010) que melhora a qualidade geral do estudo por meio de um procedimento transparente e de fácil reprodução (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003), possibilita retratar o estado da arte de maneira ampla dentro do período delimitado, oferecer um panorama integrado do tema e identificar lacunas a serem exploradas em pesquisas futuras (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010; WHITTEMORE; KNAFL, 2005; WILLIAMS et al., 2021). Considerou-se para escolha da estratégia de pesquisa a reconhecida aplicabilidade desse tipo de revisão nos estudos organizacionais (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; MENDES-DA-SILVA, 2019; WILLIAMS et al., 2021) e sua contribuição tanto para o desenvolvimento teórico como para prática da administração (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009). Botelho, Cunha e Macedo (2011) apresentam uma proposta em seis etapas para elaboração de revisão integrativa nos estudos organizacionais, esta foi utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. A Figura 1 sintetiza os procedimentos realizados conforme etapas propostas.

Figura 1: Etapas da revisão integrativa



Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

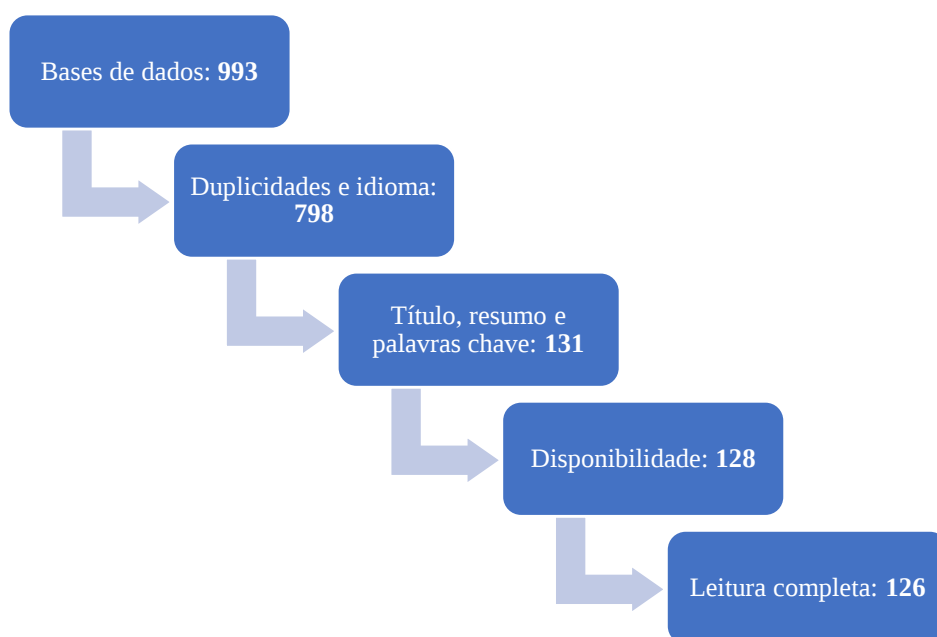
A opção pelas bases *Web of Science* e *Scopus* considerou o fato de abarcarem periódicos internacionais da área de Administração com alto fator de impacto. Como critérios de inclusão foram considerados: 1 artigos científicos teóricos ou empíricos do campo dos Estudos Organizacionais; 2 disponível em português, inglês ou espanhol; 3 publicados a partir do ano de 2015 até a data de realização das buscas nas bases de dados, em maio de 2020; 4 disponíveis em acesso aberto ou por meio da plataforma Periódicos CAPES que disponibiliza aos pesquisadores algumas publicações de acesso pago; 5 abordar pelo menos um dos seguintes temas de interesse da pesquisa: gestão de/por competências; competências individuais; competências coletivas; competências profissionais; desenvolvimento de competências. Como critérios de exclusão foram definidos: 1 outros tipos de publicações disponíveis em periódicos como editoriais e resenhas que não se configurem como artigo teórico ou empírico; 2 não ter versão disponível em português, inglês ou espanhol; 3 publicação anterior a 2015; 4 impossibilidade de acesso à publicação completa; 5 não abordar nenhum dos temas de interesse da pesquisa.

Foram realizadas buscas nas bases de dados, observando os critérios de inclusão e exclusão. A *string* de busca foi aplicada na base *Web of Science* nos tópicos, que incluem o resumo, as palavras-chave do autor e *Keywords Plus*. Na base *Scopus*, a busca foi realizada no título, resumo e palavras-chave. Em ambas as bases, a *string* utilizada foi: "*professional skills*" OR "*professional competenc**" OR "*collective skills*" OR "*collective competenc**" OR "*individual skills*" OR "*individual competenc**" OR "*skills management*" OR "*competenc* development*". O operador booleano "OR" foi utilizado para incluir trabalhos que contivessem pelo menos um dos termos nos campos pesquisados. O símbolo "*" foi utilizado para incluir o descritor com diferentes sufixos, como "*competency*" e "*competencies*". Foram aplicados os filtros de idioma, ano de publicação, tipo de documento e área de pesquisa. Na *Web of Science*, a área de pesquisa foi *business economics*, na *Scopus*, *Business, Management and Accounting*. Em ambas as bases, o filtro de idioma incluiu português, inglês e espanhol e o filtro de ano incluiu 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020. Os resultados das buscas retornaram 993 documentos, 370 da base *Web of Science* e 623 da base *Scopus*. Os dados disponíveis dos

artigos pré-selecionados nessas bases foram baixados em formato CSV e organizados em planilhas do Microsoft Excel 2016. Foram identificadas duplicidades (193) e dois artigos disponíveis apenas em russo, restando 798 artigos.

Os artigos que passaram pelo filtro inicial foram submetidos à leitura atenta do título, resumo e palavras chave, observando-se os critérios de inclusão e de exclusão. Desse processo, foram selecionados 131 artigos. Três artigos não estavam disponíveis para leitura integral e foram excluídos da revisão. Assim, foram selecionados 128 artigos para leitura completa. Após a leitura dos textos completos, 2 trabalhos foram excluídos da revisão por não se adequarem aos critérios de inclusão (CAMERAN; CAMPA, 2016; VUKOMANOVIĆ; YOUNG; HUYNINK, 2016). A Figura 2 apresenta uma síntese do processo de seleção dos trabalhos e o resultado em cada etapa.

Figura 2: Resumo do resultado da pesquisa após aplicação dos filtros



Fonte: Elaborado pelos autores.

Seguindo a recomendação de Botelho, Cunha e Macedo (2011), foi elaborada uma matriz de síntese que buscava identificar em cada trabalho: o objetivo, a abordagem (se qualitativo, quantitativo ou métodos mistos); a principal técnica de análise de dados utilizada; o *lôcus* da pesquisa; a abordagem teórica de suporte; os principais conceitos relacionados a competências utilizados; os resultados e as sugestões de pesquisa. A leitura atenta dos artigos completos permitiu que as informações extraídas fossem organizadas na matriz de síntese. Após a primeira organização na matriz de síntese, o conteúdo da matriz foi reorganizado e reanalisado, buscando interpretar o conjunto dos trabalhos incluídos na revisão e observando a questão norteadora da pesquisa o que resultou na categorização desenvolvida neste artigo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os 126 artigos que compõem a revisão realizada, observa-se a prevalência de estudos quantitativos (59), os que adotaram abordagem qualitativa foram 50 trabalhos, os outros 17 utilizaram métodos mistos. Quanto ao *lôcus* de pesquisa, prevalecem os estudos desenvolvidos com foco em organizações privadas, sendo que 24 trabalhos se dedicaram,

exclusivamente, à análise da temática em instituições públicas, outros 7 incluíram nas pesquisas tanto instituições públicas quanto privadas. A maioria dos estudos se alinham à corrente americana, utilizando principalmente os trabalhos de Boyatzis (1982), McClelland (1973) e L. M. Spencer e S. M. Spencer (1993). A corrente inglesa aparece principalmente por meio do trabalho de Le Deist Winterton (2005) e a corrente francesa por meio dos trabalhos de Le Boterf (2003), Zarifian (2012, 2002).

A partir da análise dos artigos selecionados pela revisão integrativa, foram identificados três categorias utilizadas para exposição dos resultados, são elas: A lógica da competência para desenvolvimento de pessoas; Competências associadas a categorias profissionais e; Temas recorrentes e emergentes envolvendo competências. Como contribuições do artigo apresentam-se apontamentos para pesquisas futuras relacionadas a competências nos estudos organizacionais.

A lógica da competência para desenvolvimento de pessoas

Os estudos classificados nesta categoria discutiram modelos de gestão por competências em diferentes perspectivas. No setor público, os trabalhos demonstram a necessidade de desenvolvimento de competência profissional geral, regulamentar-legal e de avaliação de desempenho e a existência de desafios para implantação da lógica de competências no setor em diferentes países (ALTUKHOVA; VASILEVA; MIRZOYAN, 2018; CAPUANO, 2015; MONTEZANO; AMARAL JUNIOR; ISIDRO-FILHO, 2017; VON KRIIGER et al., 2018).

Analisando a adoção de modelos de gestão de competência na Administração pública em países da OCDE, Capuano (2015) conclui que os modelos são desenvolvidos a partir de processos experimentais que inclui tentativa e erro. No Brasil, Von Kriiger et al. (2018) apontam como desafios para implementação de um modelo de competências a descontinuidade na gestão dos órgãos públicos, a necessidade de apoio da administração superior, além da necessidade de sensibilizar todo o quadro de pessoal e de tornar o processo de gestão por competências uma construção coletiva. Os autores destacam que a gestão pública enfatiza as estratégias, os processos e a estrutura em detrimento de políticas e ações que fortaleçam a práxis e contribuam para o incremento da capacidade de mobilização das pessoas e concluem que a implantação da gestão por competências no setor público continua sendo um desafio.

Dudin et al. (2017) argumentam que o modelo de desenvolvimento da equipe deve ser baseado na abordagem individual, na determinação do escopo e na natureza da atividade de cada funcionário e que os sistemas mais avançados de desenvolvimento de pessoal nem sempre têm estrutura complexa, são adaptativos e proativos. De Vos, De Hauw e Willemse (2015) concluíram que o desenvolvimento de competências é uma entidade complexa de inter-relações entre diversas práticas de desenvolvimento, que podem se reforçar e potencializar o efeito de uma única prática por si só; é um processo contínuo, fortemente integrado à estratégia e à cultura da organização, bem como ao contexto organizacional e socioeconômico mais amplo.

No subconjunto de trabalhos que se dedicaram a criar escalas e analisar correlações, as competências individuais podem ser identificadas como antecedentes do desempenho (SUPARJO, 2017; SUBARI; RAIDY, 2015), da satisfação no trabalho (PARK; PARK, 2019) e da qualidade da implementação da estratégia organizacional (WAHYONO, 2018). Por outro lado, as práticas reflexivas (NANSUBUGA; MUNENE; NTAYI, 2015), as intervenções de Recursos Humanos (POTNURU; SAHOO, 2016) e o apoio e a aprendizagem (TEIXEIRA et al., 2017) são abordados como antecedentes das competências. Também foram apontadas associação positiva entre as competências interpessoais e competências profissionais dos funcionários da linha de frente e dimensões da qualidade do serviço (WU et al., 2015).

Competências associadas a categorias profissionais

O segundo grupo de artigos analisados agrega aqueles que abordam a temática das competências a partir de determinadas profissões ou grupos de trabalhadores. Esses trabalhos buscam identificar as competências necessárias para o exercício de determinadas atividades que compõem uma profissão (AFANASJEVA et al., 2019; SAFITRI; SYAHRIAL; MUSNIR, 2019), ou tentam identificar as competências requeridas pelo mercado para contratação de determinados profissionais (JENSEN, 2019; TAN; LASWAD, 2018), bem como as percepções dos profissionais sobre competências.

Foi possível observar prevalência de pesquisas a partir da profissão docente (AFANASJEVA et al., 2019; ALCIVAR DE GILBERT; LEÓN RODRÍGUEZ; NOA SILVERIO, 2017; GADUŠOVÁ et al., 2019; GRACIOLA et al., 2015; KATUUK; PASANDARAN; SENDOUW, 2019; SAFITRI; SYAHRIAL; MUSNIR, 2019), que pode ser explicada pela importância desses profissionais para a qualidade da educação como argumentam Gadušová et al. (2019). Os autores apontam que para alcançar um nível elevado de qualidade na educação de forma sustentável é necessário atenção ao desenvolvimento e avaliação de competências de professores. A avaliação das competências dos professores também foi o foco do trabalho de Safitri, Syahrial e Musnir (2019). Os autores identificaram que o fato de os professores possuírem competências de práticas pedagógicas, competências pessoal, social e profissional em nível adequado contribui para o alcance dos objetivos do programa educacional para crianças com deficiência.

Enquanto na educação o protagonismo é dos professores, na saúde é de médicos como pode ser percebido no trabalho de Barros, Paiva e Melo (2017), Reyes Liske e Holladay (2016), Gracia-Pérez e Gil-Lacruz (2018). Barros, Paiva e Melo (2017) identificaram que as competências dos médicos de um hospital privado de Belo Horizonte - MG se apoiam principalmente na atenção à saúde e educação permanente, conforme prescrito pelo Ministério da Educação; competências de liderança e de tomada de decisões não são consideradas pelos profissionais, a formação de competências se dá de modo formal e informal, principalmente, a partir da iniciativa do próprio profissional, entretanto o processo envolve atores sociais como o hospital e entidades de interesse coletivo. Os autores também identificaram a falta de tempo, acúmulo de funções, altos custos de atualização e falta de atenção dos órgãos responsáveis como fatores que dificultam a gestão das competências por parte desses profissionais, além das situações vivenciadas no cotidiano como estresse, frustração, desespero, conflito psicológico e insegurança.

Também com foco em profissionais médicos, Reyes Liske e Holladay (2016) identificaram a eficácia de um programa de *coaching* no comportamento e retenção de líderes. Os pesquisadores apontaram que a participação em programa de *coaching* de liderança influenciou positivamente como os avaliadores do líder observaram suas competências relacionadas ao pensamento, comportamentos interpessoais, comunicação, conhecimento técnico, autogestão e liderança.

A partir da opinião de médicos e enfermeiros, Gracia-Pérez e Gil-Lacruz (2018) identificaram a efetividade de um programa de treinamento do tipo “aprender fazendo” sobre a satisfação, a competência profissional, a otimização dos recursos em saúde e a qualidade do cuidado. Os autores destacam que a modalidade de treinamento é uma variável determinante para o resultado e que a estratégia de aprendizado na prática é interessante para profissionais de saúde, devido à ênfase na aplicação e transferência do conhecimento.

Majima et al. (2019) apontam que o fortalecimento da competência de colaboração interprofissional e o aumento das oportunidades de troca de informações com profissionais fora do hospital melhora a satisfação do trabalho dos enfermeiros. Numminen et al. (2016)

identificaram que uma percepção positiva em relação ao ambiente de prática profissional por parte dos enfermeiros está associada à maior competência profissional, maior percepção de qualidade do cuidado e menor intenção de deixar o cargo ou profissão. Van Hecke et al. (2019) apontam que a maioria dos enfermeiros pesquisados não executava tarefas relacionadas ao domínio da liderança, para as quais os profissionais se sentiam competentes. Forsten-Astikainen e Heilmann (2018) analisaram a perspectiva dos agentes de serviço finlandeses sobre seu próprio trabalho, incluindo o desenvolvimento de competências desses profissionais e suas opiniões sobre as competências necessárias para atuação futura. Os autores observaram que os agentes de serviço desenvolvem suas competências principalmente por meio da reflexão sobre o próprio trabalho.

Além dos profissionais de educação e saúde, observou-se direcionamento dos estudos para profissionais de recursos humanos, contabilidade e secretariado executivo (AGUILAR; DE SOUZA, 2019; ALLEN; WILLIAMS; ALLEN, 2018; ALMEIDA; BORINI; SOUZA, 2018; CHAFFER; WEBB, 2017; CHUNG; CHEN, 2019; LANSDELL; MARX; MOHAMMADALI-HAJI, 2020; MURPHY, 2017; PAES et al., 2019; PRIKSHAT et al., 2018; SCHUTTE; BARKHUIZEN; VAN DER SLUIS, 2015; TAN; LASWAD, 2018; YONG; MOHD-YUSOFF, 2016).

Temas recorrentes e emergentes envolvendo competências.

Muitos trabalhos analisados abordaram as competências relacionadas à temáticas recorrentes como empreendedorismo (LANS; BLOK; GULIKERS, 2015; NIEUWOUDT; HENNING; JORDAAN, 2017; SENTOSA; ARIUSNI; SATRIANTO, 2017) e gestão (BODNARCHUK et al., 2019; KOH; AVVARI; TAN, 2016; KOH; MOHAN; TAN, 2015; NIKITINA; LAPIÑA, 2019). Outros envolveram assuntos que podem ser considerados emergentes na abordagem das competências como a sustentabilidade (DEMSSIE et al., 2019) e interdisciplinaridade (CLAUS; WIESE, 2019).

No contexto da administração pública os estudos apontam que as competências profissionais e gerenciais influenciam positivamente na gestão orçamentária (LIRA et al., 2018), que as competências gerenciais são desenvolvidas no exercício da atividade gerencial e que as competências mais importantes na entrega de projetos são: comunicação, prestação de contas, alinhamento de negócios, escopo, mudança e orientação de projetos e programas (BLIXT; KIRYTOPOULOS, 2017).

No setor saúde, Pihlainen, Kivinen e Lammintakanen (2019) analisaram as percepções dos especialistas sobre as competências de gestão e liderança necessárias aos contextos hospitalares até 2030 e identificaram uma mudança contínua para a gestão colaborativa e a necessidade de adotar abordagens mais ampliadas de gestão. Parte dos estudos foi dedicado ao desenvolvimento de competências de liderança para médicos, indicando a efetividade de treinamentos intensivos (FERNANDEZ et al., 2016) e programas de desenvolvimento de liderança (HOPKINS et al., 2018).

A interdisciplinaridade foi abordada por Claus e Wiese (2019) que desenvolveram e testaram um modelo de competências interdisciplinares. Os autores apontaram que essas competências podem ser descritas em quatro dimensões: iniciativa de troca, comunicação específica do grupo-alvo, integração do conhecimento e reflexão; que as competências interdisciplinares são preditoras para os resultados da equipe interdisciplinar sendo mais relevantes que as competências gerais do trabalho em equipe e; que a experiência no trabalho interdisciplinar e a importância da interdisciplinaridade para o trabalho atual são preditores relevantes para as competências interdisciplinares autorreferidas. Derwik, Hellström e Karlsson (2016) identificaram que os profissionais usam combinações de competências que

criam efeitos sinérgicos estendendo o nível de competência na prática além da soma das competências individuais.

Apontamentos para pesquisas futuras

Como parte da análise realizada, podem-se apontar algumas lacunas para futuras pesquisas que envolvam a temática competências. Como resultado da lógica da competência para desenvolvimento de pessoas, apontam-se a necessidade de investigar estratégias de desenvolvimento de competências adotadas em diferentes contextos organizacionais, incluindo a perspectiva dos colaboradores a respeito dos modelos de gestão por competências e mapear diferentes práticas de gestão por competências (CERIBELI; ÁUREA; ALMEIDA, 2015; DUDIN et al., 2017); aplicação e avaliação de indicadores para priorização de competências a serem desenvolvidas (MONTEZANO; AMARAL JUNIOR; ISIDRO-FILHO, 2017); aprofundar as discussões sobre modelos de gestão por competências na administração pública (VON KRIIGER et al., 2018); confirmar o efeito das práticas reflexivas nas competências dos trabalhadores por meio de estudos quantitativos (NANSUBUGA; MUNENE; NTAYI, 2015), investigar o apoio dado pela gerência, grau de alinhamento de competências com indivíduos e grupos metas de desempenho e o grau de autonomia percebido para a ação (TEIXEIRA et al., 2017), investigar o impacto que as práticas cotidianas fora do ambiente de trabalho podem ter sobre o desenvolvimento de competências (WATANUKI; LAURINDO; MORAES, 2015).

Dos estudos que abordam a temática das competências associadas a categorias ou grupos profissionais, sugerem-se ampliar a pesquisa para hospitais privados, públicos e filantrópicos e para outras categorias profissionais que compõem as equipes interdisciplinares; pesquisas que correlacionem a temática das competências com temas específicos como as relações de poder, o assédio moral, o estresse ocupacional, a síndrome de ‘burnout’, a qualidade de vida no trabalho, o comprometimento, o entrenchamento e os vínculos organizacionais, dentre outras (BARROS; DE PAIVA; MELO, 2017); analisar conceitos multidimensionais, triangulação de resultados entre os grupos analisados: pacientes, profissionais e administradores, usar desenho quase experimental (GRACÍA-PÉREZ; GIL-LACRUZ, 2018); realizar pesquisa longitudinal; incluir fatores organizacionais e individuais, como clima ético, comprometimento ocupacional ou motivação e seus vínculos com ambientes de prática (NUMMINEN et al., 2016); abordar o desempenho, as competências e fatores associados à não execução de tarefas em relação à profissionais que trabalham em cuidados primários e de saúde mental (VAN HECKE et al., 2019).

Das temáticas recorrentes e emergentes sobre competências, destaca-se o caminho proposto por Claus e Wiese (2019), que sugerem a continuidade da pesquisa em relação à interdisciplinaridade, abordando os mecanismos e condições para o desenvolvimento de competências no trabalho, examinar as relações entre desempenho e as competências interdisciplinares autorreferidas, utilizando medidas com foco no desempenho, como dados comportamentais do campo ou laboratório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou como a temática das competências tem sido abordada nos Estudos organizacionais. A revisão integrativa de literatura empreendida possibilitou identificar três eixos de análise: a lógica das competências para o desenvolvimento de pessoas, as competências associadas a categorias profissionais e temas recorrentes e emergentes envolvendo competências.

Observou-se a prevalência de estudos quantitativos e alinhados à corrente americana. Além disso, como eixos importantes da discussão realizada apontam-se: a implantação da gestão por competências no setor público continua sendo um desafio; há prevalência de pesquisas a partir da profissão docente na educação; a falta de tempo, acúmulo de funções, altos custos de atualização e falta de atenção dos órgãos responsáveis da saúde são fatores que dificultam a gestão das competências por parte dos profissionais médicos; e por fim, as competências interdisciplinares abrangem quatro dimensões: iniciativa de troca, comunicação específica do grupo-alvo, integração do conhecimento e reflexão. Assim, as competências interdisciplinares são preditoras para os resultados da equipe interdisciplinar sendo mais relevantes que as competências do trabalho em equipe.

Entende-se que o estudo realizado contribui teoricamente para a discussão e para a pesquisa na área dos Estudos Organizacionais, uma vez que oferece aos pesquisadores e praticantes da administração uma síntese dos principais achados recentes neste campo de investigação e uma agenda para futuras pesquisas que envolvam a temática das competências, apontando as lacunas importantes a serem exploradas pela área.

Uma limitação deste estudo foi não incluir trabalhos publicados em francês, o que poderia ampliar o escopo da pesquisa subsidiando a discussão no que se refere à corrente francesa. Entretanto, considera-se que o conjunto de 126 artigos analisados, de duas importantes bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, é abrangente e que permitiu analisar-se como a temática vem sendo explorada e está se desenvolvendo no período mais recente, de 2015 a 2020. Destaca-se que o setor educação e o setor saúde têm despertado o interesse dos pesquisadores, porém, muitas frentes de pesquisa podem ser exploradas nesses setores, abrangendo tanto o escopo das profissões analisadas, para além de professores, médicos e enfermeiros, quanto às temáticas emergentes como a interdisciplinaridade.

Referências

- AFANASJEVA, O. et al. Leadership competence of the teacher as a factor in the development of professional skills. **Espacios**, v. 40, n. 39, 2019.
- AGUILAR, L. DE; DE SOUZA, R. B. Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 1–25, 2019.
- ALCIVAR DE GILBERT, G.; LEÓN RODRÍGUEZ, G. DE LA C.; NOA SILVERIO, L. Diseño de un modelo de desarrollo de competencias docentes para ambientes b-learning. **Espacios**, v. 38, n. 60, 2017.
- ALLEN, S.; WILLIAMS, P.; ALLEN, D. Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. **International Journal of Management Education**, v. 16, n. 2, p. 309–320, 2018.
- ALMEIDA, W. A. G. DE; BORINI, F. M.; SOUZA, E. C. P. Competências Comportamentais dos Profissionais de Secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 1–17, 2018.
- ALTUKHOVA, N.; VASILEVA, E.; MIRZOYAN, M. Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies. **Business Informatics**, v. 2018, n. 1, p. 17–27, 2018.
- AMARO, R. DE A. Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 15–34, 2020.

BARROS, L. E. V.; DE PAIVA, K. C. M.; MELO, T. DE S. Competências profissionais e sua gestão na saúde: Um estudo de caso com médicos de um hospital de Belo Horizonte. **Espacios**, v. 38, n. 23, 2017.

BATISTA, K.; CANÇADO, V. L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 24–34, 2017.

BLIXT, C.; KIRYTOPOULOS, K. Challenges and competencies for project management in the Australian public service. **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 3, p. 286–300, 2017.

BODNARCHUK, O. et al. Model of entrepreneurial corporate education and prospects of professional development of managers in Ukraine. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 22, n. 2, p. 1–5, 2019.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121, 2011.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32–49, 2007.

BRINER, R. B.; DENYER, D.; ROUSSEAU, D. M. Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 4, p. 19–32, nov. 2009.

CAMERAN, M.; CAMPA, D. Comments by the European Accounting Association on the International Accounting Education Standards Board Consultation Paper ‘Meeting Future Expectations of Professional Competence: A Consultation on the IAESB’s Future Strategy and Priorities’. **Accounting in Europe**, v. 13, n. 2, p. 295–303, 2016.

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

CERIBELI, H. B.; ÁUREA, C.; ALMEIDA, M. Gestão por Competências: Um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 9, n. 1, p. 118–130, 2015.

CHAFFER, C.; WEBB, J. An evaluation of competency development in accounting trainees. **Accounting Education**, v. 26, n. 5–6, p. 431–458, 2017.

CHUNG, C. H.; CHEN, L. J. Text mining for human resources competencies: Taiwan example. **European Journal of Training and Development**, 2019.

CLAUS, A. M.; WIESE, S., B. 1 Development and Test of a Model of Interdisciplinary Competencies Anna M. Claus. p. 1–48, 2019.

CLAUS, A. M.; WIESE, B. S. Development and test of a model of interdisciplinary competencies. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 2, p. 191–205, 2019.

CORRÊA, M. A. D. C. et al. Antecedentes de um projeto de gestão por competência: estudo das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 3, p. 119–133, 2019.

DE VOS, A.; DE HAUW, S.; WILLEMSE, I. An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. **International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 20, p. 2543–2568, 2015.

DEMSSIE, Y. N. et al. Think outside the European box: Identifying sustainability

competencies for a base of the pyramid context. **Journal of Cleaner Production**, v. 221, p. 828–838, 2019.

DERWIK, P.; HELLSTRÖM, D.; KARLSSON, S. Manager competences in logistics and supply chain practice. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 4820–4825, 2016.

DUDIN, M. N. et al. Improving professional competence of the staff as a strategic factor for sustainable development of companies. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 12, n. 1, p. 133–142, 2017.

DURRIVE, L. **Compétence et activité de travail**. Paris: L'Harmattan, 2016.

DURRIVE, L. Uma abordagem dinamica da questão da competencia, conhecimento pessoal e conhecimento academico. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**, v. 13, n. 2, p. 217–233, 2019.

ESSER, A. et al. A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. **Gender in Management**, v. 33, n. 2, p. 138–166, 2018.

FERNANDEZ, C. S. P. et al. Improving Leadership Skills in Physicians: A 6-Month Retrospective Study. **Journal of Leadership Studies**, v. 9, n. 4, p. 6–19, fev. 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001.

FORSTEN-ASTIKAINEN, R.; HEILMANN, P. Creating a competence profile of a new profession: social service agents in welfare centers. **Employee Relations**, v. 40, n. 2, p. 362–380, 2018.

FRANCO, D. S.; FERRAZ, D. L. DA S. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. **Cadenos Ebape**, v. 17, p. 844–856, 2019.

GADUŠOVÁ, Z. et al. Teacher competences development - A guarantee of sustainable high level of education and training. **TEM Journal**, v. 8, n. 3, p. 1063–1070, 2019.

GRACÍA-PÉREZ, M. L.; GIL-LACRUZ, M. The impact of a continuing training program on the perceived improvement in quality of health care delivered by health care professionals. **Evaluation and Program Planning**, v. 66, n. March 2017, p. 33–38, 2018.

GRACIOLA, A. P. et al. Prática reflexiva, envolvimento crítico e inteligências múltiplas: Um estudo comparativo das competências de professores universitários. **Espacios**, v. 36, n. 19, p. E-1, 2015.

GRASSER, B.; LOUFRANI-FEDIDA, S.; OIRY, E. The Conceptual Travel of Competence: Building a Bridge between North American and European Approaches. **Managing Competences**, p. 1–18, 21 abr. 2021.

HOPKINS, J. et al. Designing a physician leadership development program based on effective models of physician education. **Health Care Management Review**, v. 43, n. 4, p. 293–302, 2018.

JENSEN, S. K. What a curator needs to know—the development of professional museum work and the skills required in Danish museums 1964–2018. **Museum Management and Curatorship**, v. 34, n. 5, p. 468–485, 2019.

KAMUSOKO, R.; JINGURA, R. M. A competency framework for internal quality assurance in higher education. **International Journal of Management in Education**, v. 13, n. 2, p. 119, 2019.

KATUUK, D.; PASANDARAN, S.; SENDOUW, R. H. E. Analysis of elementary school teacher competency based on education background. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 2 Special Issue, p. 264–270, 2019.

KOH, E. H. Y.; AVVARI, M. V.; TAN, K. H. An integrated framework for competency development: perspectives of risk managers in banks. **Service Business**, v. 10, n. 3, p. 581–

602, 2016.

KOH, E. H. Y.; MOHAN, A. V.; TAN, K. H. A more comprehensive approach to competency development: An exploratory study on the risk management function of banks. **Asian Journal of Business and Accounting**, v. 8, n. 2, p. 1–24, 2015.

LANS, T.; BLOK, V.; GULIKERS, J. Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 27, n. 7–8, p. 458–473, 2015.

LANSDALL, P.; MARX, B.; MOHAMMADALI-HAJI, A. Professional skills development during a period of practical experience: Perceptions of accounting trainees. **South African Journal of Accounting Research**, v. 34, n. 2, p. 115–139, 2020.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Armed, 2003.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27–46, 2005.

LESTER, S.; KONIOTAKI, A.; RELIGA, J. ComProCom: a revised model of occupational competence. **Education and Training**, v. 60, n. 4, p. 290–302, 2018.

LESTER, S.; RELIGA, J. “Competence” and occupational standards: observations from six European countries. **Education + Training**, v. 59, n. 2, p. 201–214, 13 fev. 2017.

LIANG, Z. et al. Development and validation of health service management competencies. **Journal of Health Organization and Management**, v. 32, n. 2, p. 157–175, 2018.

LIANG, Z.; HOWARD, P. F.; LEGGAT, S. G. 360° Management Competency Assessment: Is Our Understanding Adequate? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 55, n. 2, p. 213–233, 2017.

LIMA, R. J. C.; ARAGÃO, S.; GUIMARÃES, E. H. R. Competências Gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em Grandes Empresas do Setor da Construção Civil, em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 07, n. 02, p. 42–53, 1 ago. 2016.

LIRA, N. et al. Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 23, 2018.

LISKE, J. M. R.; HOLLADAY, C. L. Evaluating coaching's effect: competencies, career mobility and retention. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 37, n. 7, p. 936–948, 2016.

MAJIMA, T. et al. Job satisfaction and related factors of nurses in university hospitals: Focusing on collaborative competency factors. **Journal of Nursing Management**, v. 27, n. 7, p. 1409–1415, 2019.

MCCARTNEY, S.; MURPHY, C.; MCCARTHY, J. 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts. **Personnel Review**, v. 50, n. 6, p. 1495–1513, 2020.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **The American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

MEDINA, R.; MEDINA, A. The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 2, p. 279–299, 2015.

MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. n. 2015, 2019.

MONTEZANO, L.; AMARAL JUNIOR, J. B. C.; ISIDRO-FILHO, A. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 4, p. 785–806, 2017.

MORAIS, P. A. P.; MARTINS-SILVA, P. DE O. O Processo de Formação de Representações Sociais de Competência para Profissionais de uma Instituição Federal de Ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 2, p. 88–100, 2018.

MORAIS, P. A. P.; MELO, T. A.; BIANCO, M. F. Noções/Significado(s) de Competência(s): uma revisão teórica. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 20, p. 1–18, 2015.

MURPHY, B. Professional competence and continuing professional development in accounting: professional practice vs. non-practice. **Accounting Education**, v. 26, n. 5–6, p. 482–500, 2017.

NANSUBUGA, F.; MUNENE, J. C.; NTAYI, J. M. Can reflection boost competences development in organizations? **European Journal of Training and Development**, v. 39, n. 6, p. 504–521, 2015.

NEVES, A. C. et al. Diagnosing and analyzing of board directors' competences. **RAE Revista de Administracao de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 453–469, 2017.

NIEUWOUDT, S.; HENNING, J. I. F.; JORDAAN, H. Entrepreneurial competencies and financial performance of farmers in South Africa. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 20, n. 1, p. 1–13, 2017.

NIKITINA, T.; LAPINA, I. Creating and managing knowledge towards managerial competence development in contemporary business environment. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 17, n. 1, p. 96–107, 2019.

NUMMINEN, O. et al. Practice environment and its association with professional competence and work-related factors: Perception of newly graduated nurses. **Journal of Nursing Management**, v. 24, n. 1, p. E1–E11, 2016.

PAES, R. V. O. et al. Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 3, p. 163–191, 2019.

PARK, H. S.; PARK, H. Y. The effect of efficiency evaluation on the organizational effectiveness of the cabin crew's competency: -Focusing on the job satisfaction of the personal capacity of airline cabin crews-. **Journal of Distribution Science**, v. 17, n. 7, p. 5–13, 2019.

PELTONEN, K. How can teachers' entrepreneurial competences be developed? A collaborative learning perspective. **Education and Training**, v. 57, n. 5, p. 492–511, 2015.

PIHLAINEN, V.; KIVINEN, T.; LAMMINTAKANEN, J. Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. **Leadership in Health Services**, v. 32, n. 2, p. 280–295, 2019.

POSZYTEK, P. The landscape of scientific discussions on the competencies 4.0 concept in the context of the 4th industrial revolution— a bibliometric review. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 12, 2021.

POTNURU, R. K. G.; SAHOO, C. K. HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. **European Journal of Training and Development**, v. 40, n. 5, p. 345–365, 2016.

PRIKSHAT, V. et al. Bangladesh HR professionals' competencies: Impact on firm performance and moderating effects of organisation life cycle. **Evidence-based HRM**, v. 6, n. 2, p. 203–220, 2018.

SAFITRI, E. R.; SYAHRIAL, Z.; MUSNIR, D. N. The evaluation of teacher's competencies on special education programs. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 2 Special Issue 9, p. 362–368, 2019.

SALLES, M. DE A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467–492, 2017.

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALEEM, I. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6–7, p. 717–742, 2020.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9–25, 2000.

SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. H. Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, p. 1138–1170, 2009.

SCHUTTE, N.; BARKHUIZEN, N.; VAN DER SLUIS, L. Exploring the current application of professional competencies in human resource management in the South African context. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 1, p. 1–9, 2015.

SENTOSA, S. U.; ARIUSNI; SATRIANTO, A. Entrepreneurial competency development with training program for entrepreneur small scale industry sanjai crackers in bukittinggi city. **International Journal of Economic Research**, v. 14, n. 17, p. 235–245, 2017.

SOUZA, M. T. DE; SILVA, M. D. DA; CARVALHO, R. DE. Integrative review: what is it? How to do it? **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, p. 102–106, mar. 2010.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993. v. 17

STOKER, J. I.; GARRETSEN, H.; LAMMERS, J. Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 29, n. 2, p. 208–218, 2022.

SUBARI, S.; RAIDY, H. Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. **International Journal of Economic Research**, v. 12, n. 4, p. 1319–1339, 2015.

SUPARJO. Professional competence and service innovation in higher education institutions in Central Java, Indonesia. **European Research Studies Journal**, v. 20, n. 4, p. 622–636, 2017.

SUVEDI, M.; GHIMIRE, R.; CHANNA, T. Examination of core competencies of agricultural development professionals in Cambodia. **Evaluation and Program Planning**, v. 67, n. December 2017, p. 89–96, 2018.

TAN, L. M.; LASWAD, F. Professional skills required of accountants: what do job advertisements tell us? **Accounting Education**, v. 27, n. 4, p. 403–432, 2018.

TEIXEIRA, J. A. et al. Empirical relationships between support to informal learning, professional competences and human performance in a Brazilian public organisation. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 14, n. 1, p. 90, 2017.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, set. 2003.

VACLAVIK, M. C.; OLTRAMARI, A. P.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Empresariando a informalidade: um debate teórico à luz da gig economy. **Cadernos EBAPE.BR**, 2021.

VALLAS, S.; SCHOR, J. B. What do platforms do? Understanding the gig economy. **Annual Review of Sociology**, v. 46, n. July, p. 273–294, 2020.

VAN HECKE, A. et al. Leadership in nursing and midwifery: Activities and associated

competencies of advanced practice nurses and midwives. **Journal of Nursing Management**, v. 27, n. 6, p. 1261–1274, 2019.

VON KRIIGER, C. C. P. et al. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707–740, 2018.

VUKOMANOVIĆ, M.; YOUNG, M.; HUYNINK, S. IPMA ICB 4.0 — A global standard for project, programme and portfolio management competences. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 8, p. 1703–1705, 2016.

VYAS, L. “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. **Policy and Society**, v. 41, n. 1, p. 155–167, 2022.

WAHYONO. The moderation effect of customer orientation variable on the influence of professional competence toward the quality of strategy implementation. **International Journal of Law and Management**, v. 60, n. 6, p. 1432–1447, 2018.

WATANUKI, H. M.; LAURINDO, F. J. B.; MORAES, R. D. O. Development of Individual Virtual Competences: Practices in Brazilian Companies. **Journal on Innovation and Sustainability**. RISUS ISSN 2179-3565, v. 6, n. 2, p. 34, 2015.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: Updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

WILLIAMS, R. I. et al. Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols. **European Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 521–533, 2021.

WOODCOCK, J.; GRAHAM, M. **The Gig Economy: Critical Introduction**. Cambridge: Polity Press, 2020.

WU, Y. C. et al. Linkage between frontline employee service competence scale and customer perceptions of service quality. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 3, p. 224–234, 2015.

YAMAZAKI, Y.; TOYAMA, M.; PUTRANTO, A. J. Comparing managers’ and non-managers’ learning and competencies. **Journal of Workplace Learning**, v. 30, n. 4, p. 274–290, 2018.

YONG, J. Y.; MOHD-YUSOFF, Y. Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 8, p. 416–422, 2016.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.

ZARIFIAN, P. O. **Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2002.