

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

COMPETENCE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL STUDIES:
A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

CLEDINALDO APARECIDO DIAS
cledinaldodias@yahoo.com.br

GISELA DEMO
giselademo@unb.br

PABLO PERON PAULA
pabloperon@hotmail.com

ANA CAROLINA RESENDE COSTA
carolrezendecosta@gmail.com

RESUMO

Este trabalho objetiva apresentar a conjuntura dos estudos organizacionais que versam sobre a gestão por competências, retratando o estado da arte a partir dos artigos publicados em periódicos científicos nacionais da área de administração, no período 2000/2017. Realizou-se pesquisa bibliométrica em 32 periódicos, que, após filtragem, resultou na seleção de 62 artigos analisados em 12 dimensões. Os dados foram processados por meio de estatística descritiva e análise de redes. Os resultados permitiram o mapeamento do perfil e classificação metodológica dos estudos, a identificação da centralidade do poder da rede de pesquisadores e a distribuição geográfica das principais instituições e periódicos envolvidos com o tema. A revisão permitiu o delineamento de agenda de pesquisa atenta para a dispersão dos estudos, de forma a reduzir lacunas e incitar novos olhares para a temática.

Palavras-chaves: Gestão por competências. Gestão de pessoas. Administração. Publicações brasileiras. Bibliometria.

ABSTRACT

This paper aims to present the conjuncture of the organizational studies that deal with competence management, showing the state of the art from the articles published in national scientific journals of the management area, in the period 2000/2017. Bibliometric research was performed in 32 journals, which after filtering resulted in the selection of 62 articles analyzed in 12 dimensions. Data were processed through descriptive statistics and network analysis. The results allowed the mapping of the profile and methodological classification of the studies, the identification of the centrality of the power of the network of researchers and the geographical distribution of

the main institutions and periodicals involved with the theme. The review allowed the delineation of a research agenda that was attentive to the dispersion of studies, in order to reduce gaps and encourage new perspectives on the subject.

Keywords: Competency Management. People management. Administration. Brazilian Publications. Bibliometric.

1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, o termo “competência” assume diferentes sentidos. A diversidade de abordagens e perspectivas, mais do que conclusões, implica reflexões na busca de compreender e diferenciar as configurações que norteiam os discursos explicativos e que buscam preencher as lacunas conceituais do assunto. Acerca do conceito de competência, Dutra, Fleury e Ruas (2008) citam uma variedade de olhares sobre a apropriação do nome pelas organizações e estudiosos, constatando que uma das possíveis causas dessa diversidade é a afluência do termo em diferentes campos disciplinares e formas de abordagem. Ao considerar as contribuições multidisciplinares, Sant’Anna *et al.*, (2016) mencionam a falta de um consenso acerca de sua conceitualização, evidenciando que, na contemporaneidade, a noção de competência deve ser investigada em decorrência das significativas transformações sofridas pelas organizações.

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

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

Para responder a questão e suscitar novas proposições de estudos, este trabalho objetiva apresentar a conjuntura dos estudos organizacionais que versam sobre o tema “gestão por competências”, retratando o estado da arte, a partir dos estudos produzidos em periódicos científicos nacionais da área de administração, no período de 2000 até o primeiro semestre de 2017, o que subsidiará a proposição de uma agenda para pesquisas ulteriores.

Este estudo almeja contribuir para a esfera acadêmica, na medida em que apresenta um panorama dos estudos nacionais a respeito do tema, trazendo à baila pontos ainda pouco explorados pela literatura científica e, ao mesmo tempo, abrindo oportunidades para novas reflexões. Ainda, e não menos importante, o presente trabalho espera auxiliar os gestores, pois,

por meio da discussão sobre a temática, enseja-se inspirar uma gestão por competências mais efetiva nas organizações, haja vista que competências conhecidas e bem desenvolvidas agregam valor tanto para as organizações, quanto para seus colaboradores.

Na próxima seção, será apresentado o referencial teórico, com elementos norteadores e conceituais sobre a gestão por competências. Em seguida, são discutidos os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos propostos. Em um terceiro momento, os resultados do presente trabalho são apresentados e, por fim, as considerações finais, com base nos resultados engendrados, são desenhadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No campo de estudos organizacionais, o conceito de competência apresenta pelo menos duas grandes perspectivas, cada uma associada a um eixo conceitual. A primeira desenvolve-se na dimensão estratégica das organizações e tem sido considerada importante alternativa para a competitividade. Essa dimensão é geralmente apresentada como desdobramento da corrente *resource based view* (BARNEY, 1991; BARNEY, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 1990; RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), na qual os fatores de competição são determinados pelos recursos internos da organização. A segunda perspectiva refere-se àquela em que este trabalho se debruça, e conduz-se pelo eixo da gestão de pessoas, abordando dimensões da cognição, do estímulo ao desenvolvimento profissional, da capacidade de aprendizagem, da cultura organizacional e do desenvolvimento individual (COMINI; KONUMA; SANTOS, 2008; RAMOS; JANUÁRIO, 2011; ZARIFIAN, 2003).

Lawler (1994) e Albuquerque e Oliveira (2001) mencionam que a complexidade e a intensificação das mudanças nos ambientes organizacionais, associadas à necessidade de melhor gerenciamento de pessoas, levaram a gestão por competências a assumir lugar de destaque no conceito da administração de recursos humanos. Fleury e Fleury (2001) corroboram essa consideração, ao identificar que o tema começou a ser debatido na academia e nas empresas, associado a diferentes instâncias de compreensão – no âmbito da pessoa, das organizações e dos países.

Historicamente, as discussões realizadas nos anos 70 e 80, acerca das competências gerenciais, têm como principais expoentes os estudos anglo-americanos de McClelland e Dailey, Boyatzis e Spencer e Spencer. Nessa perspectiva, competência é pensada como conjunto de capacidades humanas (conhecimento, habilidades e atitudes) que justificam um alto desempenho das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001; KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004). Na década de noventa, Lawler (1994) reforça a necessidade da gestão por competência, ao afirmar que o ambiente global, menos previsível e menos estável, demanda das organizações a potencialização das capacidades dos indivíduos, pois “suas habilidades, capacidades e aprendizado tornam-se uma parte importante da capacidade da organização de competir e estão no centro da adaptabilidade e capacidade de aprender da organização” (LAWER, 1994, p. 5).

Na linha francesa, autores seminais como Le Boterf, Stroobants, Dubar, Zarifian e Perrenoud fundamentam seus estudos orientados pela necessidade de superar os desafios da globalização e o acirramento da concorrência, levando as organizações a encontrarem alternativas para problemas cada vez mais complexos. Assim, a noção de competência reporta a

“um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho: os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; e a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências” (KILIMNIK; SANT’ANNA; LUZ, 2004, p. 12).

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

Relacionando aspectos da organização às características do indivíduo, Pires *et al.* (2005, p. 19) comentam que “a gestão por competências propõe-se alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos”. Paiva e Melo (2008, p. 345) alinham-se na mesma perspectiva, ao descreverem que a gestão por competência reduz a complexidade do ambiente e aumenta a capacitação individual e organizacional, pois ela agrupa competências centrais, que irão orientar “a complexa teia de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam uma atuação eficaz do funcionário”.

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

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

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

(*outputs*), um conceito dinâmico no qual, à medida que um profissional se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional e torna-se mais valioso para a organização.

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

Adicionalmente, Zarifian (2001) descreve cinco tipos de competências essenciais ao ambiente de negócios, quais sejam: técnicas, sociais, de serviços, de processos, e da organização. A questão central que se apresenta quando se discutem competências organizacionais refere-se “à capacidade de a organização identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional” (SANT’ANNA, 2002, p. 30). Todavia, percebe-se que as competências organizacionais dependem dos indivíduos e de seu desenvolvimento.

Quanto às competências individuais, Petinelli-Souza e Machado (2006) apresentam quatro tendências quanto ao modo de percebê-las, classificadas de acordo com as correntes teórico-filosóficas que as orientam. A tendência condutista, definida por Sant’Anna (2002) como comportamentalista, teve início nos Estados Unidos e se volta para os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançarem um desempenho superior; a funcionalista, de origem inglesa, é fundamentada na construção das bases que irão definir os perfis ocupacionais e que vão servir de apoio à delimitação de programas de formação e avaliação por competências; a construtivista, desenvolvida na França, direciona o foco do processo de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais; e, por fim, têm-se a tendência baseada na apropriação econômica, cuja base são as políticas de formação e capacitação de trabalhadores, relacionando a questão das competências ao contexto do trabalho e das transformações produtivas ocorridas a partir da década de 1980.

Procedidas as abordagens às origens, conceitos e especificidades, verifica-se que diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências como recurso para planejar, selecionar e desenvolver as competências pessoais necessárias ao negócio, de forma a torná-lo mais competitivo. A gestão por competências toma como referência a estratégia organizacional e orienta suas ações para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance de seus objetivos, proporcionando um impacto positivo cumulativo sobre o desempenho da empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Todavia, a gestão por competência tem ampliado gradativamente seu espaço de discussão e aplicação nas organizações, como mostram os estudos de Medeiros (2007), Munck e Munck (2008), Sakamoto *et al.* (2014), entre outros.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

De natureza predominantemente qualitativa e descritiva, esta pesquisa adotou como recurso metodológico a bibliometria, que, segundo Splitter, Rosa e Borba (2012) e Araújo e Alvarenga (2011), assume importante papel quando do levantamento, avaliação e análise da produção científica em determinada área do conhecimento. Apesar de sua maior aplicação nas ciências da informação, Marcelo e Hayashi (2013) mencionam que a utilização da bibliometria em outros campos do conhecimento permite identificar o impacto da produção e o desempenho dos investigadores na área, além de favorecer a investigação de diversos outros aspectos que se deseja conhecer quanto à temática que se busca.

Seguindo as proposições de Oliver e Ebers (1998), a revisão do campo foi fundamentada em uma pesquisa de artigos publicados no período de 2000 a 2017, em 32 periódicos nacionais da área de administração. O critério de escolha dos periódicos considerou a classificação Qualis, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), A2, B1 e B2 no quadriênio 2013-2016, abrangendo os mais conceituados periódicos de difusão científica da área em estudos do Brasil. Cabe destacar que não foram considerados artigos publicados em anais de congressos, teses e dissertações, por constituírem trabalhos em construção, e também para não incorrer em possível contagem dupla de mesmo trabalho. Além disso, não foram considerados capítulos de livros para o presente estudo.

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

Foram selecionados 62 artigos em 24 periódicos acadêmicos, publicados em português, espanhol e inglês, revisados por especialistas, sendo vinte e um A2 (34%), vinte e três B1 (37%) e dezoito B2 (29%). Todos os artigos foram submetidos à análise das dimensões: ano da publicação; nome do periódico; instituições de origem dos autores; objetivos dos estudos e enquadramento teórico. Para os estudos teórico-empíricos, foram analisados, ainda, os critérios: abordagem metodológica; natureza do estudo; setor da economia; ramo de atuação; porte da empresa estudada; instrumentos de coleta e técnica de análise, totalizando 12 dimensões.

A leitura dos artigos possibilitou a identificação de 72 variáveis de análise, avaliadas quanto a sua ocorrência ou não no artigo. Essas variáveis assumiam valores dicotômicos, sendo 1, quando de sua presença no conteúdo do artigo; e 0, quando da ausência. Atenta-se que, para uma mesma dimensão de análise, dependendo da característica do artigo, poderia haver a presença de mais de uma variável.

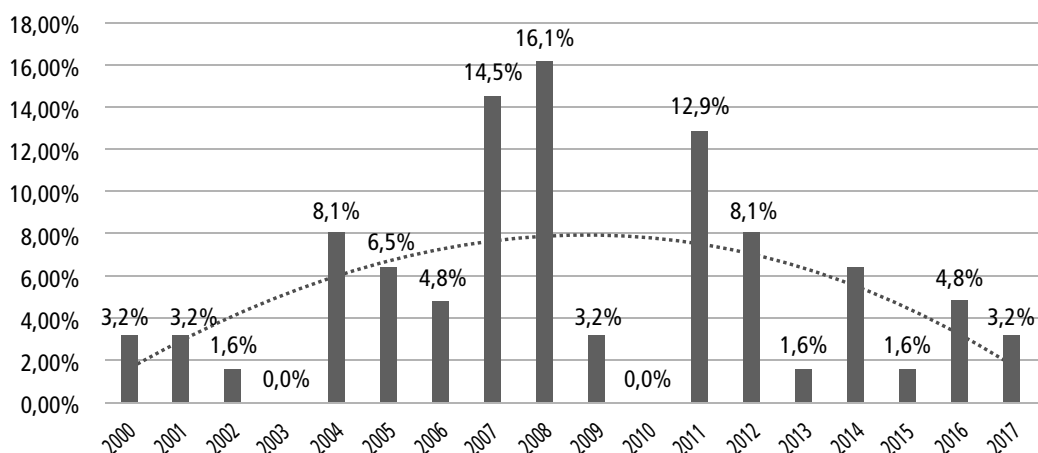
Para compreender como as diferentes instituições e autores se relacionam, o tratamento dos dados foi realizado por meio da análise de redes (*network analysis*), em que cada autor e cada instituição foram considerados um "ator" dentro da rede. De acordo com Wal e Boschman (2009), as redes apresentam-se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

A fase de análise dos dados utilizou os *softwares* UCINET 6.171 e Netdraw 6.528, que permitiram a identificação da centralidade, ou seja, o quanto uma instituição e um autor estão centralizados em relação aos demais da rede. Foram utilizadas as medidas de centralidade de grau e de intermediação, com as finalidades: a) de grau (*degree*): identificar o número de conexões de um ator com os demais atores da rede, significando que os atores que exibem muitas relações tendem a ocupar posições proeminentes na rede (CADIMA; OJEDA; MONGUET, 2012); e b) de intermediação (*betweenness*): identificar o número de vezes que um ator precisa de outro para alcançar um terceiro; ou seja, um ator funciona como elo de variáveis não conectadas (BEZ; FARACO; ANGELONI, 2011; OLIVER; EBERS, 1998).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

Figura 1 - Evolução das publicações no período 2000/2017.



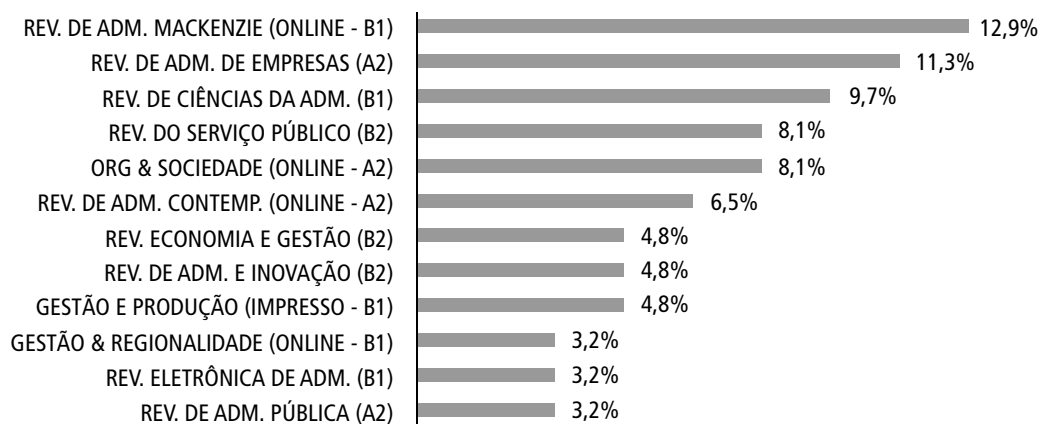
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Aspectos referentes à autoria evidenciam que 42% dos artigos são produzidos por dois autores, 31% por três, e 18% por apenas um. Os estudos identificam a participação de 116 autores discutindo a gestão por competência no período. Desse grupo, os pesquisadores Anderson de Souza Sant'Anna (Fundação Dom Cabral, FDC/MG e Pontifícia Universidade Católica, PUC/MG) e Luciano Munck (Universidade Estadual de Londrina, UEL/PR) participaram da publicação de 05 artigos, cada um. Na sequência, destacam-se Hugo Pena Brandão (Universidade de Brasília, UnB e Fundação Getúlio Vargas, FGV/DF) com 04 artigos. E Amyra Moyzes Sansur (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP), Cláudia Cristina Bitencourt (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos/RS), Zelia Miranda Kilimnik (Universidade FUMEC/MG), Mariana Musetti Munck (Universidade de São Paulo, USP/SP e UEL/PR) e Rafael Borim de Souza (Universidade Federal do Paraná, UFPR e Centro Universitário Filadélfia/PR, Unifil/PR), com participação em três artigos, cada um. Verifica-se, assim, a pulverização dos estudos da temática entre diferentes pesquisadores e instituições do Brasil.

Quanto à filiação dos autores, foram identificadas 58 instituições. A maior participação de pesquisadores foi da USP, com 17,7% dos artigos; FDC/MG, PUC/MG e UEL/PR, com 9,7% das publicações; UnB/DF e UFSC, com 8,1%; Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD/MG), Faculdades Novos Horizontes (FNH/MG) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), com 6,5%, cada uma. Verifica-se que a produção científica na área se concentra, no período, na região Sudeste, Sul e no Distrito Federal. Com menor número de filiação estão as instituições do Nordeste (14,5%), destacando-se a Universidade Potiguar UnP/RN e a Universidade Salvador (3,2%), e de outros países, como Argentina, Venezuela, Cuba e Portugal.

Constatou-se que 24, dos 32 periódicos brasileiros da área de administração, classificados como Qualis A2, B1 e B2, publicaram pelo menos um artigo que discutia a gestão por competência. A Revista de Administração Mackenzie é responsável por 12,9% dos estudos, seguida da Revista de Administração de Empresas, com 11,3%, Revista de Ciências da Administração, com 9,7%, Organizações e Sociedade e Revista do Serviço Público, com 8,1%. O panorama da produção por periódico pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Panorama da produção acadêmica por periódicos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.1 Tipificação metodológica dos estudos

Quanto aos aspectos metodológicos e o enquadramento dos estudos, a Tabela 1 ilustra os tipos e a natureza das pesquisas realizadas. Os resultados demonstram a predominância dos trabalhos teórico-empíricos (74%). Quanto à natureza, verifica-se que 42% dos artigos classificam-se como pesquisa qualitativa, 21% quantitativas, e apenas 11%, multimétodo. Os trabalhos classificados como multimétodo incluem, entre outros, os estudos de Brandão *et al.* (2008), na busca de avaliar a percepção de funcionários acerca de um novo modelo de gestão de desempenho; Craide e Antunes (2004), com o objetivo de demonstrar como a avaliação por competências impactou a gestão de pessoas de algumas empresas; e Castro, Kilimnik e Sant'Anna (2006), que buscaram verificar até que ponto a gestão de pessoas revela-se com características de modernidade suficientes para viabilizar e sustentar um modelo por competências profissionais.

Tabela 1 - Tipificação metodológica dos estudos teórico-empíricos publicados no período 2000/2017.

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Ainda na Tabela 1, identifica-se que 24% dos estudos aplicam-se a instituições do setor público e 37%, do setor privado. Observa-se que, em todo o período pesquisado, apenas um artigo (CRUZ; SARSUR; AMORIM, 2012) foi publicado tendo como unidade de análise uma organização do terceiro setor. Quanto ao ramo de atuação, 22% das organizações estudadas voltam-se para a área de educação, 13% para instituições financeiras, 9% para telecomunicações, 7% para o ramo de siderurgia e 4% para os ramos automobilístico, construção civil e manufatura. Ademais, 37% dos estudos foram classificados como "outros", por apresentarem apenas um artigo voltado para setores específicos, que incluem o de alimentação, automação, comunicação, confecções, energia, engenharia, logística, saúde, administração pública, manu-

tenção de locomotivas, concessionária, consultoria, sindicatos, tecnologia da informação e varejo. Registra-se que a maior concentração dos estudos, quando citado o porte da empresa, volta-se para grandes organizações, com 38,7% de todas as publicações. Outros 6,5% foram realizados em empresas de pequeno porte. Apenas um trabalho, que versava sobre a gestão organizacional sob a lógica das competências (MUNCK; MUNCK, 2008), foi realizado no âmbito das microempresas.

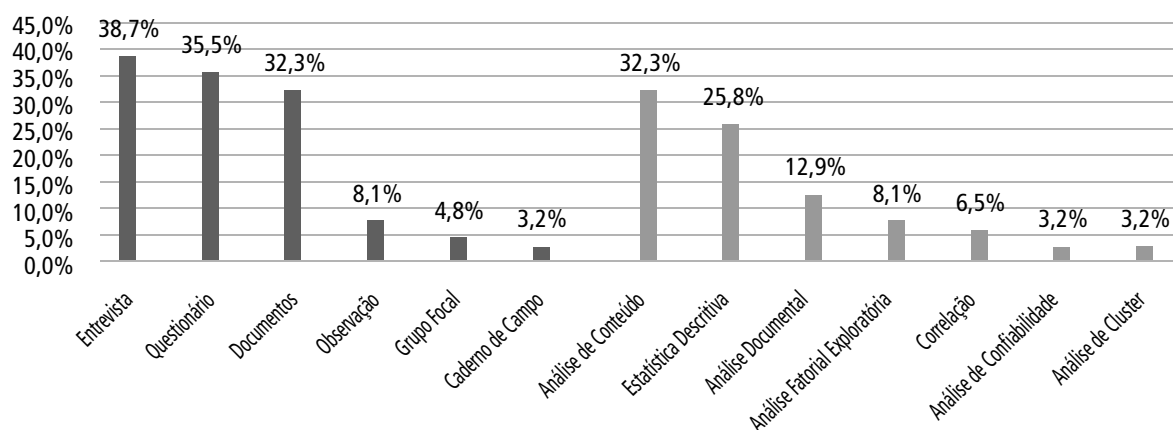
4.2 Perfil dos estudos de gestão por competências

Considerando o contexto de fragmentação teórica no qual a noção de competência está inserida (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), a difícil tarefa de identificá-las no âmbito organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001) e o dinamismo desse tipo de gestão (MEDEIROS, 2007), os artigos foram divididos de acordo com seus objetivos de estudo. Para fins de análise, quanto aos objetivos da publicação, foram definidas seis categorias: validações de instrumentos, novas propostas teóricas, revisão de literatura, estudos de antecedentes, estudo de consequentes/resultados e análises de aplicações práticas. Foram considerados estudos de consequentes aqueles que buscaram identificar os resultados alcançados após a implementação de um sistema de gestão por competências. Os estudos de antecedentes contemplaram trabalhos que buscaram mapear requisitos necessários para implantação, bem como as competências individuais requeridas. As análises de aplicações práticas referiram-se àqueles que desenvolveram e implementaram sistemas de gestão por competência, ou aprofundamentos a partir de estudos teóricos empíricos.

Verifica-se que parte significativa dos trabalhos (29,0%) teve como objetivo analisar resultados da gestão por competências. Outros 24,19% voltaram-se para pesquisas de revisão de literatura, buscando refletir sobre o conceito e a evolução da gestão por competências. Cerca de 19,35% objetivaram a análise de aplicações práticas. Os demais voltaram-se para estudos de antecedentes (11,3%), apresentação de novas propostas teóricas (6,5%), validação de instrumento e desenvolvimento e implantação de modelos de gestão por competências (4,8%).

Quanto à abordagem metodológica, 37,1% dos artigos utilizaram-se de estudos de casos; 19,4% de *survey*; 8,1% da pesquisa documental; 6,5% de pesquisas fenomenológicas, e 4,8% de pesquisa-ação. Conforme a Figura 3, entre as técnicas de coleta de dados utilizadas destacaram-se as entrevistas (38,7%), resultado congruente com o predomínio de pesquisas de natureza qualitativa; os questionários (35,5%), e os documentos (32,3%). Com menor frequência, encontram-se observações (8,1%), grupos focais (4,8%) e uso do caderno de campo (3,2%). Além dessas técnicas, Cruz, Sarsur e Amorim (2012) apresentaram o uso do levantamento bibliográfico, com base em dados relacionais, e o painel de especialista, como recursos de coleta de dados. Outra técnica de coleta diferente foi apresentada por Leal, Silva e Dalmau (2014), que utilizaram questões de prova de concurso como recurso para avaliação da compatibilidade entre conteúdos exigidos na descrição de cargo e as respectivas competências requeridas.

Figura 3: Técnicas de coleta e de análise de dados das pesquisas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

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

4.3 Análise da centralidade do poder da rede de pesquisadores

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

Analisando a produção científica por autores, sob a perspectiva da análise da centralidade e do poder da rede, a Tabela 2 demonstra os indicadores de maior e de menor poder relacional, permitindo conhecer os relacionamentos diretos e indiretos que ligam um autor a outro, possibilitando mapear e identificar as relações que perpassam o campo de estudos da gestão por competências. Observa-se que, de acordo com a centralidade de grau (*degree*), Sant'Anna, A. S. e Brandão, H. P. foram os pesquisadores que apresentaram o maior número de relacionamentos com os demais autores da rede (9,000), seguido de Sakamoto, C. A. C., Ferreira, B. F., Zacharias, C. G., Silva, J. C. da, Alves, P., Rodrigues, H. G. Cappel, L. B. e Dalmau, M. B. L., todos com grau de centralidade 7,000. Autores como Barbosa, A. C. Q, Rodrigues, J. M., Medeiros, I. B. O, Amaro, R. A, Santos, A. R. C., Amaral, H. K., Capuano, E. A. e Trujillo, N. R. foram os que apresentaram menor interrelação com a rede, com grau de centralidade igual a 1.

Tabela 2 - Poder relacional dos pesquisadores Medidas de Centralidade

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

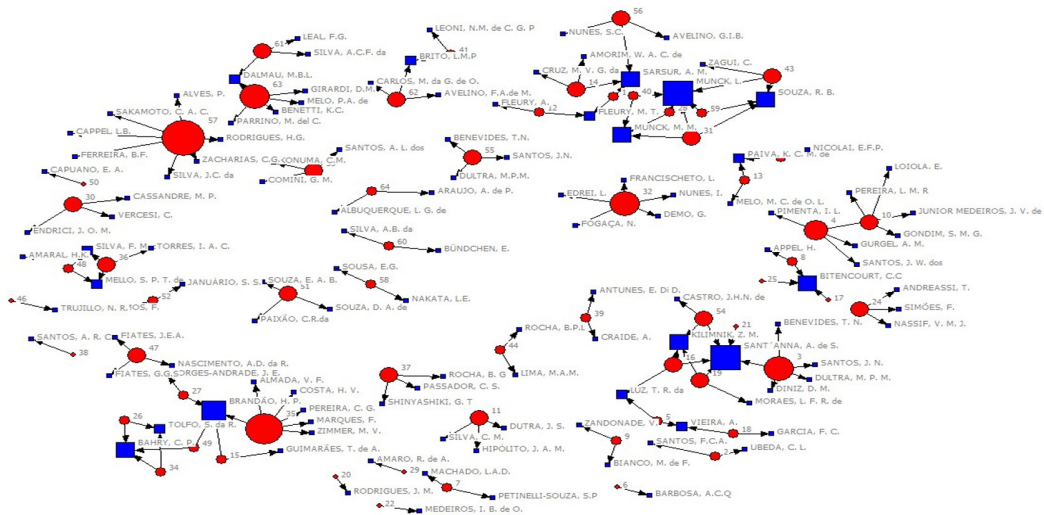
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

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

A Figura 4 mostra a rede de relações entre as temáticas. Os quadrados azuis representam os autores, e os círculos vermelhos, os artigos analisados. O tamanho dos círculos é determinado pela quantidade de autores envolvidos na publicação, enquanto o do quadrado, pela quantidade de artigos que se relacionam com aquele autor. Dessa forma, as linhas e as setas fazem a conexão de cada artigo com, no mínimo, um autor, podendo ocorrer diferentes números de envolvidos. Observam-se três grandes nichos de concentração de autores, que vão ao encontro dos indicadores de centralidade ora apresentados. É possível identificar uma baixa densidade entre as relações da rede, dada a pouca interação entre os autores.

Na parte inferior direita do mapa relacional, identifica-se a representatividade de Sant’Anna, A. S, que tece uma intrincada rede de relações intermediada por outros onze autores da rede, como Luz, Vieira e Kiliminik, com centralidades de intermediação iguais a 16.000, 12.000 e 3.500, respectivamente. Constata-se que a centralidade de intermediação desses autores apresenta-se como as mais altas, o que os leva a desempenhar papel de “elo” e são benéficos para trocar informações e ideias com as partes mais periféricas da rede. Ainda que um autor possua poucos contatos, feitos com elos mais fracos, acaba por exercer um importante papel intermediário (MARTELETO, 2001), assumindo a posição poderosa de controlar as informações e exercer maior influência na rede (KOOHBORFARDHAGHIGHI; KIM, 2012).

Figura 4: Mapa relacional dos autores no período analisado.



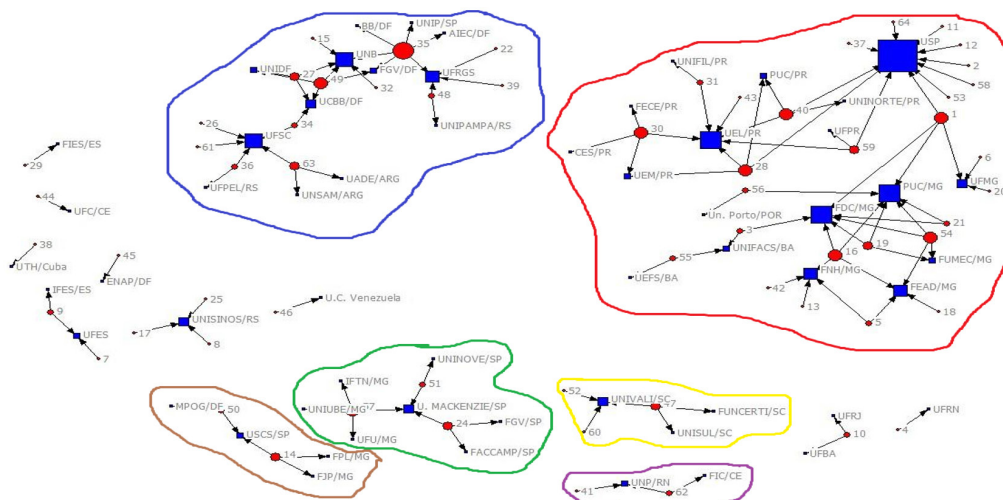
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

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

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

Ao contemplar a rede de relacionamento das vinculações dos pesquisadores, exposta na Figura 5, verifica-se que parece ser uma confirmação da rede anterior. Contudo, fica mais explícita a pouca interação entre as diferentes universidades e centros de formação. Apenas o trabalho de Capuano (2015), ligado exclusivamente ao Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, não se vincula a alguma instituição de ensino.

Figura 5: Mapa relacional das instituições de vinculação dos autores.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

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

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

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

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

4.5 Uma breve discussão dos resultados

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

O diálogo entre as ciências também é um aspecto que demanda uma investigação específica de pesquisa. Embora os artigos estejam vinculados aos periódicos de administração, poucos foram aqueles que envolviam departamentos e centros de pesquisa de outras áreas; quando muito, percebeu-se a participação de profissionais da psicologia. Vê-se pouca interação entre as áreas de conhecimento, uma vez que não se identificaram trabalhos realizados com profissionais de áreas distintas de conhecimento. Ao tratar a gestão por competências sob um corte transversal, verifica-se que boa parte dos temas perpassam diferentes saberes, fato que justifica a necessidade de uma maior integração dos estudos. Holmes, Craske e Graybiel (2014) comentam que a desintegração das áreas acaba por prejudicar os estudos. De acordo com os autores, os estudiosos raramente trabalham juntos; leem revistas diferentes e conhecem muito pouco sobre as necessidades e descobertas de cada um, o que acaba por ampliar o fosso dos campos de estudos.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de apresentar a conjuntura dos estudos organizacionais que versam sobre a gestão por competências, retratando o estado da arte, a partir das publicações em periódicos científicos nacionais da área de administração, no período de 2000 ao primeiro semestre de 2017, os resultados desta pesquisa identificaram diferentes perspectivas e abordagens que orientam a temática em quase duas décadas de estudos no Brasil. As reflexões realizadas por 116 autores e publicadas em 32 dos periódicos mais bem qualificados na área de administração no Brasil, segundo classificação Qualis da Capes, buscam, em sua maioria, analisar e compreender as configurações que perpassam a gestão por competências, a fim de preencher os hiatos conceituais e as aplicações práticas e avaliativas do assunto.

No percurso das produções, constatam-se os anos de 2007 e 2008 como o auge das publicações, com maior concentração de estudos na região Sudeste, pouca aplicabilidade em empresas de menor porte e polarização em relação aos ramos de atividades. Predominam os artigos teórico-empíricos, de natureza qualitativa e calcados em estudos de caso. Coerentemente, as entrevistas e a análise de conteúdo figuram, respectivamente, como técnicas de coleta, e de análise de dados mais recorrentes.

Apesar de ser apontada como uma temática dita subjetiva e de difícil mensuração, identifica-se que seus estudos não se vinculam apenas a pesquisas qualitativas, evidenciando-se, também a ocorrência de significativo número de estudos quantitativos, embora o foco ainda se volte para empresas do setor privado e de grande porte. Não obstante, encorajam-se a realização de estudos de caráter multimétodo, os quais mesclam abordagens qualitativas e quantitativas, possibilitando a propalada triangulação metodológica e permitindo uma melhor compreensão do fenômeno.

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

A proposição de uma agenda de pesquisa para os estudos nacionais atenta para a dispersão dos estudos no País, demandando pesquisas que integrem parcerias institucionais e profissionais. Essa iniciativa auxiliaria no avanço da temática, superando as lacunas existentes nas relações de áreas de conhecimento, grupos de pesquisa e abordagens metodológicas.

Ademais, percebe-se, ao longo do trabalho, a necessidade do desenvolvimento de novos olhares sobre a gestão por competências, o que, supõe-se, pode ser suprido por meio de estudos multimétodo, mesclando pressupostos epistemológicos e abordagens metodológicas diferenciadas que permitam uma melhor compreensão do fenômeno.

Apesar do interesse e da iniciativa na realização do trabalho, não se descartam a ocorrência de limitações ao estudo, especialmente aquelas relacionadas aos itens considerados pela literatura como indicadores bibliométricos. Essas limitações poderão ser sanadas em estudos futuros, a partir da avaliação de outros itens que compõem o rol de indicadores de estudos bibliométricos, como estudos de acoplamento bibliográfico, citação de outros trabalhos bibliométricos, número de publicação com autores de diferentes países (co-publicações), número de citações; uso das principais leis bibliométricas como Lei de Bradford, Lei de Lotka e Lei de Zipf. A inserção desses itens pode enriquecer ainda mais os resultados por ora coligidos e tornar mais fértil a arena do conhecimento sobre o assunto.

Sugere-se, ainda, a ampliação do estrato de periódicos analisados, incluindo publicações das áreas de psicologia, sociologia e pedagogia, por exemplo, que também tratam o tema com bastante destreza, e têm muito a contribuir para a desenvoltura e o enriquecimento das ideias nas organizações. Caberia, ainda, a inclusão de periódicos regionais nos estudos, com o objetivo de melhor descrever o cenário em estados fora do eixo Sul Sudeste. Quanto a artigos de anais de eventos, não foram contemplados, por se tratar de trabalhos em construção. Ante essas considerações, estudos futuros que complementem as análises realizadas certamente serão bem-vindos. Sugerem-se, por exemplo, análises integradas das agendas de pesquisa dos estudos, de forma a estabelecer novos itinerários de investigação.

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

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.
- ARAÚJO, R.F.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, Florianópolis, v. 16, n. 31, p. 51-70, 2011.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. da R. A Gestão por competências e a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 37-54, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

- BEZ, G. S.; FARACO, R. Á.; ANGELONI, M. T. Aplicação da técnica de análise de redes sociais em uma instituição de ensino superior. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 26, 2011, Vitória. *Anais...* Vitória: AnPAD, p. 1-16, 2011.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão por competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CADIMA, R.; OJEDA, J.; MONGUET, J. M. Social networks and performance in learning communities. *Educational Technology & Society*, v. 15, n.4, p.296-304, 2012.
- 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.
- CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. A gestão de pessoas como interlocutor entre a empresa e seus funcionários: uma adaptação do modelo de Ulrich para um estudo em instituição bancária federal. *Revista Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 1, n. 14, p. 43-53, 2006.
- COMINI, G. M.; KONUMA, C.; SANTOS, A. L. dos. Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 24, n. 69, p. 6-18, 2008.
- CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. D. Avaliação por competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 10, n.40, p. 1-28, 2004.
- CRUZ, M. V. G. da.; SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A. C. de. Gestão por competências nas Relações de Trabalho: o que Pensam os Sindicalistas? *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, p. 705-722, 2012.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. Análise - *Revista de Administração da PUCRS*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, 2007.
- FISCHER, A. *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J.; FLEURY, M.; RUAS, R. (orgs). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, n. SPE, p183-196, 2001.
- FLEURY, M. T.; LACOMBE, B. A. Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: Iberoamerican Academy of Management, 3, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2003.
- GORBACHEVA, E., S., A.; SCHMIEDEL, T.; MÜLLER, O. The role of gender in business process management competence supply. *Business & Information Systems Engineering*, v. 58, n. 3, p. 213-231, 2016.
- GURGEL, A. M. *et al.* Seleção de profissionais de TI por competências em uma instituição do ensino superior: proposta baseada um modelo multicritério de apoio à decisão. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 16-29, 2017.
- HOLMES, E. A.; CRASKE, M. G.; GRAYBIEL, A. M. A call for mental-health science. *Nature*, v. 511, n.7509, p. 287-289, 2014.
- IENAGA, C. H. *Competence based management*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- KILIMNIK, Z. M., SANT'ANNA, A. de S., Luz, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Rev. Adm. Empres.*, São Paulo, v. 44, n. spe, p. 10-21, Dec. 2004.
- KOOHBORFARDHAGHIGHI, S.; KIM, J. Improving Recommendation Flow with Centrality Measure in an Evolving Social Network. In: Advanced Information Networking and Applications Workshops (WAINA), 26, Fukuoka, Japão. p. 1264-1269. *Anais...* Fukuoka, 2012.

- LAWLER, E. E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15, 1994.
- LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F. da.; DALMAU, M. B. L. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da Gestão por Competência. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 16, n.40, p. 191-207, 2014.
- MARCELO, J. F.; HAYASHI, M. C. P. I. Estudo bibliométrico sobre a produção científica da área da sociologia da ciência. *Informação & Informação*, Londrina, v. 18, n. 3, p. 138-153, 2013.
- MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.
- MEDEIROS, I. B. de O. Gestão por competências: uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 49-66, 2007.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão Organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 64-85, 2008.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.
- PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competência, gestão de competência e profissões: Perspectivas de pesquisa. *Rev. Adm. Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 2, abril/jun 2008.
- PEREIRA, L. M. R.; LOIOLA, E.; GONDIM, S. M. G. Aprendizagem por competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente: evidências de validação de escala e teste de relações. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v1, n. 1, p. 438-459, 2016.
- PETINELLI-SOUZA, S.; MACHADO, L. A. D. Pensando as competências para além da perspectiva funcionalista. *Revista de gestão da USP*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-11, 2006.
- PIRES, A. K. et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 78-90, 1990.
- RAMOS, F.; JANUÁRIO, S. S. Aprendizagem organizacional e gestão baseada em competências: uma abordagem epistemológica. *Revista de Administração da UNIMEP*, Piracicaba, v. 9, n. 2, p. 24-44, 2011.
- RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive strategic management*, v. 26, p. 556-570, 1984.
- SAKAMOTO, C. A. C. et al. As Competências dos assistentes em Administração no Serviço Público Federal: um estudo de caso no IFTM. *Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.
- SANT'ANNA, A. D. S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho*. 2002. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- SANT'ANNA, A. D. S. et al. *Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas*. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 308-319, 2016.
- SPLITTER, K.; ROSA, C. A.; BORBA, J. A. Uma análise das características dos trabalhos "ditos" bibliométricos publicados no enanpad entre 2000 e 2011. In: EnANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- SCOTT, M. Re-theorizing social network analysis and environmental governance Insights from human geography. *Progress in Human Geography*, v. 39, n. 4, p. 449-463, 2015.
- WAL, A. L.; BOSCHMA, R. A. Applying social network analysis in economic geography: framing some key analytic issues. *The Annals of Regional Science*, v. 43, n. 3, p. 739-756, 2009.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: uma trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.