

Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010

Autoria: Fabiana Alves de Souza dos Santos, Francisco Antonio Coelho Junior, Cristiane Faiad de Moura

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo analisar o estado da arte referente ao construto “competência” encontrado na literatura de administração, tendo como base as pesquisas em publicações nacionais de referência dos últimos anos. A periodicidade do levantamento e análise das publicações correspondeu os anos de 2005 e 2010. O termo competência vem sendo investigado de distintas maneiras nos estudos relacionados a comportamento organizacional, ora referindo-se a um atributo de nível individual, ora como uma variável típica do contexto das organizações, e que as diferencia. Competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva, de forma eficaz, suas atribuições e responsabilidades. Relaciona-se, ainda, ao saber agir de modo efetivo, garantindo a expressão de comportamentos diretamente relacionados ao alcance, ou entrega, dos resultados do trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se uma revisão bibliométrica nos principais periódicos científicos brasileiros na área de administração, indexados e classificados entre A1 e B4 de acordo com o nível de impacto dos mesmos pelo sistema Qualis, da CAPES, na área de atuação em administração, quando da época de coleta de dados (segundo semestre de 2010). Periódicos típicos de outros campos de saber foram desconsiderados por não se tratar do propósito deste trabalho. A escolha dos artigos analisados neste estudo obedeceu a critérios propositais ou intencionais, delimitados pelo uso do termo “competência” ou nas palavras-chave do artigo, ou em seu título ou no resumo. A amostra final de análise ficou composta por 59 artigos científicos publicados entre 2005 e 2010. Categorias de análise foram previamente determinadas, criando-se parâmetros válidos para a interpretação e coleta de informações sistemáticas dos artigos selecionados. Após sua identificação e leitura os dados dos artigos foram alimentados em uma planilha específica. Como resultados, verificou-se que o construto competência fora operacionalizado e investigado por distintos níveis de análise, especialmente micro e macro nas etapas de mapeamento e diagnóstico, e que há grande diversificação das pesquisas teórico/empíricas quanto à forma de abordagem do conceito. Os autores apontam que competência ainda é um conceito em construção, acentuando seu caráter polissêmico, multidimensional e/ou multifacetado. Entrevistas e *surveys*, por meio da coleta e análise de dados primários, ainda foram estratégias metodológicas mais utilizadas no levantamento empírico das competências. Organizações de natureza pública ainda precisam ser mais investigadas quanto à operacionalização do termo competência aplicado à sua realidade. Como conclusões, verifica-se que este trabalho traz contribuições para a apreciação do campo de pesquisa em competências, vez que evidencia suas lacunas e aspectos a serem mais bem estudados, fornecendo indicações para pesquisas futuras.

O termo competência tem sido empregado sob a ótica de diferentes abordagens nos estudos em comportamento organizacional, ainda que complementares. Muito tem se discutido, especialmente no campo de saber da administração, sobre as possibilidades de aplicação destes conceitos aos estudos organizacionais, e sua objetivação enquanto importante prática de gestão de pessoas nas organizações. Assim, muito em decorrência da necessidade prática por parte das organizações, que precisam de ferramentas válidas e precisas à operacionalização das etapas da gestão por competências, o campo científico sobre competências vem se desenvolvendo de maneira profícua na literatura de comportamento organizacional.

Este estudo procura, por meio de levantamento bibliométrico, delimitar um panorama atual acerca dos interesses de pesquisa envolvendo o construto competência como uma variável do comportamento humano tipificada nas organizações, além de verificar, de forma empírica, como esta variável vem sendo operacionalizada nos estudos organizacionais, com foco no campo de saber oriundo de publicações em periódicos da área de administração. Ressalta-se que outros campos de saber, como a psicologia organizacional, também vêm se voltando à análise minuciosa deste termo, contudo utilizando referencial teórico típico de suas premissas e pressupostos básicos norteadores. No campo da administração tal afirmação também encontra respaldo teórico e empírico, quando se verifica a intensa profusão de publicações científicas que tratam deste tema, tão atual e importante à sobrevivência das organizações no mundo contemporâneo.

Neste trabalho, são revisados conceitos e definições clássicas e contemporâneas de competências, bem como de suas premissas e pressupostos teóricos básicos. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados. Os resultados obtidos serão, então, discutidos, visando-se analisar o estado da arte da pesquisa brasileira recente nos principais periódicos científicos em administração, sobre competências, e sua operacionalização nos estudos organizacionais e na área de gestão de pessoas. Justifica-se a escolha deste tema em virtude da necessidade prática de investigação desta variável, provável facilitadora do planejamento de políticas de recursos humanos, e necessidade teórica, especialmente no que tange à sua operacionalização fenomenológica em estudos deste campo de saber. Esta variável vem sendo objeto de recentes discussões científicas, teóricas e/ou empíricas, como pode ser encontrado em Antonello (2006), Brandão (2006), Filenga, Moura e Rama (2010) e Ruas, Fernandes, Ferran e Silva (2010). Contudo, a literatura sobre comportamento organizacional ainda carece de estudos sistematizados, especialmente aplicados ao campo de saber da administração, voltados a uma análise crítica acerca da produção verificada sobre esta variável, especialmente quanto aos métodos e procedimentos comumente utilizados.

Revisão de literatura

O termo competência tem sido aplicado em diferentes áreas do conhecimento, em especial nas áreas da Educação, Psicologia Organizacional e do Trabalho, na Administração e no Direito. Na área de Administração, foco do presente trabalho, historicamente, a utilização do termo competência teve início a partir dos anos 1970, com a constatação de que, no processo de desenvolvimento profissional dos empregados, seria necessário às empresas considerarem aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, e não somente às questões técnicas de preparação para as atividades laborais, numa reação às pressões sociais e ao aumento da complexidade das relações de trabalho, conforme relatam Sandberg (2000) e Brandão & Guimarães (2001).

O termo competência, assim, tem seu uso implicado em duas vertentes clássicas da área de Administração, a Administração Estratégica, com foco proeminente na teorização e investigação empírica das competências organizacionais, e a Gestão de Pessoas, com

pesquisas voltadas à análise das causas da aquisição e expressão de competências individuais. Segundo Leite e Porsse (2003), duas correntes se destacam no contexto da Administração Estratégica, a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Teoria Baseada em Recursos. A primeira se refere ao posicionamento que a empresa deve adotar no mercado, a fim de obter, por meio desse posicionamento, vantagem competitiva. A segunda vertente procura explicar a vantagem competitiva como sendo função das especificidades internas, os chamados “recursos” das organizações.

No âmbito da Teoria Baseada em Recursos, proveniente da segunda vertente supracitada, o termo competência foi primeiramente aplicado por Prahalad & Hamel (1990), quando se referiam a competências essenciais como o conjunto de atributos coletivos que viessem a garantir, em nível macro, um diferencial competitivo determinante às organizações. Assim, o conceito de competências organizacionais enfocaria as capacidades dinâmicas internas à organização como elementos fundamentais à estratégia competitiva. Ruas, Antonello e Boff (2005) observam que, a partir da difusão do conceito apresentado por Prahalad e Hamel (1990), a noção de competência organizacional, apesar de menos conhecida e difundida, passou a ser mais explorada.

Heene e Sanchez (1996), por sua vez, apresentam uma proposta integradora para as duas correntes da teoria da estratégia já mencionadas, que é a Teoria da Competição Baseada em Competências. Essa teoria propõe um conceito multidimensional de competências compreendidas como dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas. De acordo com Leite e Porsse (2003), as competências são dinâmicas porque, para alavancá-las e construí-las, é necessária a interação de pessoas e grupos, internos e externos à empresa. São sistêmicas, pois dependem da interconexão de ativos tangíveis e intangíveis, dentro de sistemas abertos que são as empresas. São cognitivas porque seus processos de alavancagem e construção necessitam de impulsos gerenciais baseados no conhecimento. Por fim, são holísticas, uma vez que vão além dos indicadores de retorno financeiro e rentabilidade, apresentando uma visão das empresas como sistemas ao mesmo tempo humanos, sociais e econômicos.

Ruas *et al.* (2005) ressaltam, ainda, que a apropriação das competências organizacionais por todas as áreas e por todas as pessoas da empresa é um dos pressupostos do conceito. No entanto, os autores dizem que, na prática, essa apropriação ocorre de forma desigual, pois certos tipos de competências têm maior afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras, ainda que as competências organizacionais possam estar efetivamente presentes em todas as áreas da empresa.

No que se refere às competências individuais, desde os anos 1970, estudos de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993) buscaram enfatizar, de forma mais profunda, as características necessárias ao desempenho humano sob o ponto de vista de conhecimentos, habilidades e atitudes. Os autores interpretaram a competência como um estoque de qualificações que tornariam a pessoa apta ou capaz de exercer determinado trabalho. O termo competência passaria, então, a ser apropriado pela área de recursos humanos e/ou de gestão de pessoas nas organizações, como importante insumo para o estabelecimento de práticas e políticas de atuação.

Para subsidiar a ampliação da noção de competência, Dutra (2004) refere-se a outros autores, principalmente de origem francesa, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associam a competência não apenas a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim àquilo que ele provê, produz e/ou entrega em termos de resultado ou desempenho no trabalho. Nesse mesmo sentido, Dutra (2004) defende que o enfoque da competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades é pouco instrumental, já que o fato de as pessoas possuírem esse referido conjunto não garante a agregação de valor para a organização em uma

perspectiva macro. O autor traz, ainda, para complementar a noção de competência, o conceito de “entrega”, que tem como foco os atos e as realizações das pessoas e não a descrição formal de suas funções ou atividades.

Também quanto a essa definição, de caráter mais pragmático, posicionaram-se Fleury e Fleury (2001), entendendo a competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Zarifian (2001), a utilização do conceito de competência pressupõe uma transformação substancial na forma de perceber e se posicionar frente ao trabalho, tradicionalmente focado no posto/função de trabalho e, a partir de então, no ajustamento do trabalhador a este. É preciso, ao invés disso, assumir o enfoque do desenvolvimento de competências necessárias à ocupação destes cargos, para que se evite permanecer, basicamente, “no âmbito do modelo taylorista, que postula uma passividade do indivíduo em relação a requisitos de qualificação que foram predefinidos e objetivados e aos quais deverá adaptar-se para parecer ‘competente’” (ZARIFIAN, 2001).

Parry (1996) recomenda que as competências sejam diretamente relacionadas ao desempenho do indivíduo e não devem ser confundidas com traços e características de personalidade. Além disso, devem, também, ser mensuráveis, por padrões usualmente aceitos e passíveis de serem aprimoradas por ações de treinamento e desenvolvimento. Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2005) aproximam o conceito de competência ao desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Nesse sentido, como relatam Casagrande e Prohmann (2003), as competências individuais poderiam ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Método

A fim de alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma revisão bibliométrica nos principais periódicos científicos brasileiros na área de administração. Os seguintes critérios de escolha dos periódicos analisados foram adotados: os periódicos deveriam ser indexados e classificados entre A1 e B4, de acordo com o nível de impacto dos mesmos pelo sistema Qualis, da CAPES, na área de atuação em administração, quando da época de coleta de dados (segundo semestre de 2010). Foram avaliados periódicos classificados na área de conhecimento em Administração e Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Com o objetivo de delimitar o escopo deste trabalho, considerando, inclusive, a realização de outras revisões teóricas anteriores na área (ver Rousseau, 1997; Siqueira, 2002; Coelho Jr & Borges-Andrade, 2004), os periódicos presentemente analisados foram datados de publicação entre os anos de 2005 e 2010, garantindo o estudo aprofundado relativo à atualidade do tema.

A escolha dos artigos analisados neste estudo obedeceu a critérios propositais, definidos previamente pela equipe de pesquisadores, a saber: exigiu-se a correspondência entre as palavras-chave dos artigos e a palavra-chave de busca previamente definida do fenômeno de estudo, além de adequação/ relevância temática (artigos que apenas mencionassem o termo competência sem fazer dele seu objeto central de estudo foram descartados) e adequação à periodicidade estipulada para este levantamento bibliográfico. Optou-se, por ser um levantamento teórico exploratório e por objetivar-se identificar um maior número possível de artigos publicados relativos ao estudo de competências, garantindo,

assim, abrangência e maior amplitude de análise, por somente haver o descarte de artigos que, efetivamente, apesar de citarem o termo, não o definiam como elemento central de pesquisa. Houve uma rodada dupla de análise por parte dos pesquisadores até a tomada de decisão de se optar pelo descarte do(s) artigo(s).

Após o processo de identificação e análise dos principais periódicos nacionais em administração, procedeu-se ao levantamento exploratório de artigos voltados à categorização dos temas relacionados à palavra-chave previamente definida (competência). Ao todo, foram classificados 25 periódicos nacionais. Os periódicos que surgiram neste levantamento, mas que não eram oriundos da área de administração, foram retirados, dado ao objetivo deste trabalho.

Foram, então, encontrados artigos em 17 periódicos da área de administração. Os artigos foram escolhidos segundo o critério de busca eletrônica pelo termo “competência”, que deveria ser encontrada no título, nas palavras-chave ou no resumo do artigo. Inicialmente, foram elencadas 75 publicações espalhadas pelas 17 revistas. Após a leitura de todos os artigos, foram retirados aqueles que apenas faziam menção ao construto, sem defini-lo ou ser seu objeto efetivo de estudo, e os que não se referiam ao estudo de competências diretamente. Retiraram-se, também, as resenhas de livro que foram publicadas neste período relativas a esta variável, competência.

Assim, a amostragem final de análise ficou composta por 59 artigos científicos publicados entre 2005 e 2010. Categorias de análise foram previamente determinadas, criando-se parâmetros para as etapas de interpretação e coleta de informações válidas e sistemáticas dos artigos selecionados, a fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho. Após leitura minuciosa, os dados dos artigos foram catalogados numa planilha específica, especificamente elaborada com vistas à realização deste levantamento bibliométrico. Os critérios de análise contidos na planilha consistiam, em linhas gerais, em: objetivo da pesquisa, definição constitutiva do construto competência e natureza do estudo (teórico ou teórico/empírico) e a qual nível de comportamento organizacional (se micro, meso ou macrocomportamento organizacional) a variável competência foi operacionalizada.

A partir desses critérios, se o estudo fosse de natureza teórica, avaliar-se-ia quanto ao seu propósito: ensaio de revisão sobre teoria existente, ensaio que propõe conceito e ensaio que propõe modelo/teoria. Se o estudo fosse de natureza teórico/empírica, seriam classificados o desenho de investigação (*survey*, experimental, pesquisa-ação, entrevista, observação), a natureza da pesquisa (qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa), a natureza da amostragem (estudo de caso, estudo de amostra de uma organização e estudo de amostra de várias organizações), a origem dos dados (primária, secundária ou ambas), a natureza da(s) organização(ões) investigada(s), se pública ou privada, os tipos de instrumentos utilizados e os tipos de procedimentos de análise dos dados comumente adotados. Ao final, eram contadas as referências nacionais e internacionais dos artigos. Realizou-se uma investigação minuciosa, a fim de otimizar o processo de revisão e análise dos artigos. A síntese do levantamento destes periódicos será apresentada a seguir.

Resultados

Quanto à sua periodicidade, os anos entre 2007 e 2009 foram aqueles que apresentaram maior número de publicações referendando a variável competência. Nestes três anos, foram publicados, ao todo, 37 artigos (62,7%), do total de 59 encontrados entre 2005 e 2010. Os artigos publicados somente no ano de 2009 (15), inclusive, corresponderam a praticamente o dobro de artigos publicados em 2005 (8). Isto pode ter acontecido em função da emergência e consolidação de grupos de pesquisa voltados especificamente ao estudo da

variável competência, ou mesmo em virtude de maior celeridade por parte dos periódicos em tramitar, internamente, o processo de submissão, avaliação e publicação dos artigos. Hipóteses sobre esta prevalência precisam ser, ainda, testadas, especialmente visando alavancar a produção científica sobre o tema nas publicações da área de administração.

Encontrou-se que a variável competência foi investigada em sua grande maioria por meio de artigos de natureza teórico/empírica, que compuseram 89,8% da amostra identificada. Quanto à natureza da pesquisa atualmente realizada nos níveis “micro”, “meso” e “macro” do comportamento organizacional, verificou-se bastante diversidade sobre o nível de análise em que o construto competência fora operacionalizado e investigado. O nível macro do campo do comportamento organizacional foi investigado em mais da metade desses artigos (58,5%), sendo que em 30,2% do total da amostra de artigos teórico/empíricos (16 artigos), os níveis de análise individual e organizacional (micro e macro) compuseram o foco central da pesquisa. Em geral, esses artigos tratavam de pesquisas em que a percepção de colaboradores (nível micro) acerca de variáveis relativas à organização (nível macro) era utilizada como fonte primária de dados para a pesquisa, seja sob a forma de dados qualitativos ou quantitativos. Em outras palavras, a coletividade de percepções individuais constituía, em geral, o universo dos dados analisados. Importante ressaltar que é preciso cautela, por parte do pesquisador, em atribuir ao contexto crenças e percepções que indivíduos possuem e manifestam, a fim de que não ocorra a incidência de erros, especialmente os de tipo 1. A exata correspondência entre o nível de análise da variável e a maneira pela qual a mesma é investigada é fundamental à precisão dos achados teórico/empíricos nos estudos organizacionais e na área de gestão de pessoas.

No nível do micro-comportamento organizacional, 38 pesquisas foram identificadas. Duas pesquisas abordaram os níveis micro e meso, isto é, tratavam da competência sob um enfoque grupal. Curioso verificar que nenhuma investigação se deu unicamente no nível do meso-comportamento organizacional, ou versou sobre os níveis meso e macro. Isto, provavelmente, se deveu em função da dificuldade de se operacionalizar o estudo da aquisição e expressão de competências em grupos e equipes de trabalho, ou pela limitação em identificá-los no dia a dia das organizações, ou mesmo em virtude de problemas de delimitação metodológica no sentido de melhor compreender a dinâmica destes agrupamentos sociais.

Os dados encontrados na presente pesquisa corroboram a premissa teórica de que a abordagem do micro-comportamento organizacional predomina nos estudos das variáveis de comportamento humano nas organizações, especialmente em competências. Outra consideração levantada diz respeito ao fato de que os pesquisadores nem sempre estão atentos à associação entre nível de análise da variável e nível de consideração do construto. Nos estudos relacionados à variável competência, como o construto se refere de maneira bastante objetiva ao nível micro, competências individuais, ou ao nível macro, competências organizacionais, essa confusão teórica e conceitual, que muitas vezes se opera com outras variáveis, parece ficar mais evidenciado.

Categorias e temas comumente investigados sobre competências

Dos 59 artigos analisados, apenas 9% se tratavam de publicações de natureza teórica. Três artigos se dedicavam a revisar em profundidade o conceito de competências: por meio da revisão crítica da produção científica sobre competências (Brandão, Bahry & Freitas, 2008), da discussão da natureza da competência humana e sua relação com a expressão no trabalho (Brandão, 2007) e refletindo sobre os conceitos de competência profissional, gestão de

competências e profissão (Paiva & Melo, 2008). Os outros três artigos abrangiam discussões acerca de método para a construção do perfil de competências do egresso de curso de Administração (Amatucci, 2009), reflexão sobre a possibilidade de se construir modelo de competência com características setorizadas ou por categorias profissionais, ao invés de vincular-se esses modelos a uma empresa específica (Barbosa, 2007) e, por fim, Pettinelli-Souza e Machado (2006) analisaram a concepção de competência e sua relação com a questão da subjetividade, propondo a construção de outras formas de compreensão dos fenômenos organizacionais.

Com relação aos temas que foram objeto de análise, 08 artigos, como, por exemplo, os de Nunes, Barbosa e Ferraz (2009), Pacheco e Moretto Neto (2007), Godoy e Antonello (2009), Murari e Helal (2009) e Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009), faziam referência a competências individuais de alunos ou de egressos de Cursos Superiores de Administração. O desenvolvimento de competências gerenciais e sua relação com a estratégia ou com o desempenho organizacional foi tema de análise em 05 artigos (Perin, Sampaio, Becker e Fernandes, 2009; Picchiai, 2009; Moura e Bitencourt, 2006; Polo, Maximo & Weber, 2005; Ruas, 2005). A identificação de competências individuais em categorias ou grupos específicos foi tema de estudo em diversas publicações, como, por exemplo, Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010), Mello, Leão e Paiva Jr (2006) e Amaral (2009). Em outros, como Dal Soto, Paiva e Souza (2007), Silva, Roglio e Silva (2010) e Pereira e Forte (2008), buscou-se identificar competências em níveis organizacionais.

As competências individuais foram relacionadas, de formas diferenciadas, à modernidade organizacional em cinco artigos (Kilimnik & Sant'Anna, 2005; Benevides, Santos & Dutra, 2009; Sant'anna, Moraes & Kilimnik, 2005; Sant'anna, 2008; Castro, Kilimnik & Sant'Anna, 2008). Competências essenciais, conceito semelhante às competências organizacionais, e individuais foram relacionadas uma a outra no trabalho de Quel (2008).

Outras relações teórico/empíricas hipotetizadas e testadas empiricamente dizem respeito a competências e carreira (Kilimnik, Castilho & Santanna, 2006; Paiva & Melo, 2008), competências e remuneração (Rodrigues, 2006) e avaliação de desempenho por competências (Benetti, Girardi, Dalmau, Melo & Parrino, 2007; Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone & Almada, 2008b) foram temas da área de gestão de pessoas comumente encontrados nesta revisão. A gestão por competências, por sua vez, foi enfocada sob o prisma de percepção desse novo modelo no cotidiano das organizações nos artigos de Brito, Carlos e Avelino (2007) e Cassandre, Endrici e Vercesi (2008), e discutida quanto aos efeitos e limitações sob a ótica das relações trabalhistas por Polo, Maximo e Weber (2005).

Pesquisou-se, também, a associação de competências organizacionais com desempenho organizacional e estratégia (Bündchen & Silva, 2005; Silva & Fleury, 2005; Macedo-Soares & Figueira, 2007), com inovação (Becker & Cunha, 2007) e aprendizagem no trabalho (Cardoso, Riccio & Albuquerque, 2009). Instrumentos para mensurar e avaliar competências foram, também, desenvolvidos e validados.

Transformações ocorridas na pesquisa do construto competência

Observou-se, em extensa medida, que os autores apontam para a competência como um conceito em construção, acentuando seu caráter polissêmico, multidimensional e/ou multifacetado. Nas análises realizadas verificou-se que em 22 artigos foi possível verificar uma definição clara do termo competência. Destes, 09 tratam de competências organizacionais, os outros 13 se referiam a competências individuais. Assim, parece ficar evidente a dificuldade, por parte dos autores, para alcançar uma definição unívoca, ou mesmo

para demonstrar, mais precisamente, a ausência desta definição. Muitos mencionam lacunas conceituais, sem, entretanto, evidenciarem, com clareza, quais lacunas são essas, mantendo-se na posição de expor divergências ou diferentes enfoques encontrados na literatura sem, contudo, apresentar alguma solução alternativa. Uma hipótese que emerge disso é que os autores talvez se vejam obrigados a serem fiéis na exposição da falta de síntese ou consenso sobre o construto, observada no momento da revisão teórica, sem se comprometerem a apresentar uma concisão conceitual. Os artigos teóricos analisados também não apresentaram uma contribuição suficientemente marcante para essa desejada síntese. Técnicas de análise conceitual podem ser empregadas visando este propósito.

De uma maneira geral, pode-se dizer que há algum grau de consenso em relação ao construto no que tange às competências organizacionais, tidas como capacidades associadas à estratégia organizacional e compreendidas sob o enfoque histórico das competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990). Já no que se refere às competências individuais, embora os autores reforcem que não é o enfoque da escola francesa, pode-se dizer que há um entendimento geral acerca dos componentes de uma competência (conhecimentos, habilidades e atitudes). Também se observa concordância sobre o impacto que a aprendizagem tem sobre a aquisição de competência e que o desempenho é função da competência, ou equivale à sua própria expressão. Os autores parecem concordar, ainda, com relações a serem estabelecidas entre o desenvolvimento de competências individuais (derivadas das competências organizacionais ou não) com a estratégia organizacional mais ampla, e que a discussão acerca da competência em estudos organizacionais e na área de gestão de pessoas está intrinsecamente relacionada às mudanças tecnológicas, que ocasionaram, por sua vez, modificações profundas no mundo do trabalho.

Os autores nacionais parecem utilizar, de maneira recorrente, um rol de trabalhos relativamente limitado quando formulam seus entendimentos acerca do construto, manifestos nas seções de fundamentação teórica dos artigos. Este dado vai ao encontro dos achados de Ruas (2005), quando o autor efetuou levantamento e análise de 51 artigos. Comparando-se o presente artigo e o do autor supracitado, verifica-se um cenário mais ou menos semelhante ao que ora se apresenta na pesquisa nacional de competências, no que tange, especialmente, ao predomínio de pesquisas teórico-empíricas sobre as de caráter teórico, e à “grande heterogeneidade nas formas de abordar, classificar e estruturar” os conceitos de competência, organizacional e individual.

No que diz respeito à quantidade de artigos sobre competências organizacionais, pode-se notar que os dados do período atual, fornecidos por esta revisão, demonstram um nivelamento, com uma ligeira diminuição no interesse por essa dimensão da competência. Ruas et al. (2005) encontraram uma proporção de 25% dos artigos relacionados a essa abordagem, ao passo que nesta pesquisa foram encontrados 11 artigos (18%) que tratavam explicitamente do estudo de competências organizacionais.

Na revisão de Ruas, Antonello e Boff (2005), os autores puderam distinguir quatro linhas de pesquisa orientadas em torno de competências individuais, a saber: a) Mapeamento de Competências individuais e/ou gerenciais, b) Formação e Desenvolvimento de Competências c) Remuneração por Competências; d) Avaliação de Desempenho por Competências. A partir dos dados coletados neste estudo verifica-se que esta distinção não é tão categórica. Embora essas linhas de pesquisa também se evidenciem na literatura de 2005 a 2010, já se faz presentes temáticas em que se relaciona a competência individual a outras variáveis organizacionais, como desempenho organizacional, estratégia e modernidade organizacional, o que faz com que alguns estudos tenham transcendido as categorias delimitadas acima, mais restritas ao modelo de gestão de pessoas por competências propriamente dito. Isso pode caracterizar uma tendência à ampliação da compreensão do

próprio construto ou da sua aplicabilidade nos estudos organizacionais, ou seja, sua relação com variáveis de comportamento organizacional de níveis meso e macro.

Métodos de pesquisa empregados

Quanto à natureza das pesquisas teórico/empíricas, mais da metade dos artigos revisados (51,9%) definiram seus estudos como qualitativos (27 artigos), sendo que outros 11 artigos se enquadraram na categoria qualitativa e quantitativa. Os artigos cuja natureza da pesquisa foi classificada como unicamente quantitativa totalizaram 14.

Em relação às pesquisas quantitativas, foi possível notar que, em 11 deles, foi feito uso de técnicas inferenciais no tratamento e análise dos dados (análises multivariadas, análise fatorial, equações estruturais ou análises de regressão), o que pode indicar uma preocupação mais significativa em validar os resultados empíricos obtidos. Os demais utilizaram somente técnicas exploratórias e descritivas, tais como medidas de tendência central e análises de frequência.

Dentre as pesquisas de natureza quali-quantitativas (11 artigos), um cenário quase inverso se apresenta: em 07 artigos utilizaram-se somente técnicas descritivas, enquanto que, nos outros 04, técnicas inferenciais foram aplicadas. Discute-se, então, sobre a possibilidade de que os autores que adotaram abordagens quali-quantitativas buscaram atribuir, ainda mais, rigor científico aos seus achados, principalmente, a partir da triangulação de dados, obtidos por meio de mais de uma fonte de origem ou de uma perspectiva multi-método de pesquisa.

Os desenhos de investigação mais predominantes, em termos de procedimentos adotados para coleta de dados, corresponderam ao *survey* (16 artigos), por meio da aplicação de questionários totalmente estruturados, e entrevista (15 artigos), contando com a aplicação de roteiros semi-estruturados. Encontraram-se, ainda, combinações destas duas perspectivas com observação e análise documental. Levantamentos por meio de *surveys* combinados à realização de entrevistas estavam associados a outros métodos em 11 artigos. Apenas um artigo utilizou a técnica de observação como desenho de pesquisa, sem associá-la a outros métodos. Dois artigos foram conduzidos como pesquisa-ação. Somente um artigo tratou de relato experimental.

No que se refere à natureza da amostragem, em consonância com os resultados do desenho de investigação, que evidenciaram um interesse eminente pelo emprego de métodos qualitativos, observou-se que a maioria dos artigos de pesquisa teórica/empírica foi encaminhada como estudo de caso, sendo que 07 dos 26 artigos relatavam estudos de casos múltiplos (mais de uma organização), os demais relacionando-se unicamente a uma organização.

A maioria expressiva dos artigos teórico/empíricos fez uso de dados primários (30 artigos). Dados de origem primária e secundária, em combinação, foram utilizados em 20 artigos. Em apenas um artigo houve relato de coleta de dados apenas secundários (Mello, Fonseca & Paiva Jr, 2007).

Apenas 08 relatos teórico/empíricos tiveram dados coletados em organizações do setor público. De fato, pode-se dizer que a aplicação do conceito de competências no setor público necessita de uma série de considerações quanto à adaptação do construto para realidades bastante específicas, regidas sob a égide dos princípios da administração pública. Não houve nenhum registro de pesquisa no terceiro setor, tampouco foram documentadas pesquisas no segmento primário da economia (agricultura). Procurando justificar o desinteresse por este último, pode-se apontar rapidamente para as dificuldades quanto à localização dos participantes de pesquisa, normalmente afastados das cidades, sendo possível considerar, também, que as relações de trabalho, tanto formais quanto informais, compõem um universo

bem diferente do *default* empresarial comumente encontrado nos relatos de comportamento organizacional. Uma outra hipótese que pode ser levantada se refere às dificuldades inerentes ao desenvolvimento de instrumentos de pesquisa adequados a indivíduos com baixa escolaridade, público mais presente nesse segmento (setor primário) do que em outros. Quanto à ausência de pesquisas no terceiro setor, pode-se vislumbrar que, por não haver a condição da busca por lucratividade, isto é, o impulsionamento econômico marcante de suas atividades, pesquisas relacionadas à competência não sejam naturalmente estimuladas em virtude de sua possível pouca aplicabilidade ao contexto destas organizações. Novas pesquisas precisam ser feitas visando-se identificar estes fatores.

Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo analisar, por meio de revisão bibliométrica, o estado da arte referente ao construto “competência” encontrado na literatura de administração, tendo como base as pesquisas em publicações nacionais de referência dos últimos anos. A periodicidade do levantamento e análise das publicações correspondeu os anos de 2005 e 2010.

Verificou-se, como resultados, que o termo competência vem sendo investigado de diferentes maneiras nos estudos relacionados a comportamento organizacional, ora tido como um atributo de nível individual, ora como organizacional. Distintas definições são associadas ao termo, embora não haja alternativas teóricas voltadas à sua concisão ou unicidade. Métodos qualitativos e quantitativos de coleta e análise de dados são empregados. Desenhos de pesquisa são elaborados com vistas às etapas da gestão por competências, desde o mapeamento até o diagnóstico empírico em grandes populações de participantes. Técnicas estatísticas mais apuradas são combinadas com análises qualitativas normalmente associadas à realização de entrevistas semi-estruturadas.

A principal limitação deste trabalho está relacionada ao processo de levantamento dos artigos para compor a amostra de análise. Como essa seleção envolveu a pesquisa em periódicos da Administração, e o tema competência também é estudado pela Psicologia Organizacional, um panorama mais preciso e abrangente seria obtido a partir de uma base de dados que abrangesse periódicos também desta área. Além disso, não foram incluídos os trabalhos publicados nos anais dos EnANPADs, que poderiam também fornecer uma amostra por si só bastante representativa dos interesses de pesquisa atuais na área de administração.

Verifica-se, entretanto, que, embora limitado, este trabalho traz contribuições importantes para a apreciação do campo de pesquisa em competências, vez que evidencia suas lacunas e aspectos a serem mais bem estudados, fornecendo indicações para pesquisas futuras. A partir da amostra de artigos analisada, foi possível vislumbrar alguns assuntos de pesquisa que poderiam compor uma agenda para os próximos anos, tais como a necessidade de se investigar como se articulam, de modo contumaz, conhecimentos, habilidades e atitudes, tidos como constituintes da competência individual, ou mesmo como se articulam as competências individuais com as competências organizacionais. Depreende-se, também, a necessidade de realização de mais pesquisas teórico/empíricas que se utilizem de múltiplos níveis de análise (micro, meso e macro) do comportamento organizacional, especialmente quando se verifica que há uma lacuna especialmente significativa no fenômeno das competências no nível meso.

Recomendam-se, também, pesquisas que testem a validação do mapeamento de competências a médio e longo prazos, além de trabalhos com intervenção, no formato de pesquisa-ação, que tratem de adaptações do modelo de gestão por competências para as organizações de natureza pública. Espera-se, ainda, para os próximos anos, que a literatura em comportamento organizacional, na área de administração, se volte à análise mais acurada dos

métodos e técnicas empregados no mapeamento de competências, e promova testes comparativos voltados à sua validade preditiva do desempenho competente no trabalho. Por fim, recomendam-se pesquisas que detalhem e testem a operacionalização do modelo de gestão por competências nos subsistemas de gestão de pessoas e, também, pesquisas abrangendo especificamente o setor público, sob a égide da denominada nova administração pública gerencial, além de se estudar mais o terceiro setor da economia e o segmento primário, ainda esquecidos pela literatura no que se refere ao estudo científico de competências aplicados ao contexto empresarial.

Referências

- Amaral, M.M. (2009). Navegando nas Ondas da Educação Online: Competências do Designer Educativo. *Revista de Administração Pública*, 43(6), 1487-1519.
- Amatucci, A. (2009). Método para a Construção do Perfil de Competências do Egresso de Curso de Administração. *Revista de Administração em Diálogo*, 11(1), 89-108.
- Antonello, C.S. (2006). Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 199-220.
- Barbosa, A.C.Q. (2007). Utopia com os Pés no Chão? A Gestão de Competências pela Perspectiva Social - Experiências Setoriais no Brasil. *Revista Organizações & Sociedade*, 14(43), 57-70.
- Becker, G.V., & Cunha, N.C.V., (2007) Competências Organizacionais: Desvendando a Inovação em Empresas de Manufatura. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 5(2).
- Benetti, K.C., Girardi, D.M., Dalmau, M.B.L., Melo, P.A. & Parrino, M.C. (2007). Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, 9 (19), 179-198.
- Benevides, T.N., Santos, J.N. & Dutra, M.P.M. (2009). As Competências Profissionais Mais Requeridas no Cenário das Organizações Baianas e suas Relações com o Construto Modernidade Organizacional. *Revista de Administração Faces Journal*, 8(4), 51-78.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Management: a Model for Effective Performance*. New York: John Wiley.
- Brandão, H.P., & Guimarães, T.A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brandão, H.P. (2007). Aprendizagem e Competências nas organizações: uma Revisão Crítica de Pesquisas Empíricas. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6 (3), 321-342, 2007.
- Brandão, H.P., Bahry, C.P., & Freitas, I.A. (2008). Os Impactos do Suporte à Transferência Sobre a Aplicação de Competências no Trabalho: A Percepção dos Mestres e Doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 43(3), 224-237.
- Brandão, H.P., Zimmer, M.V., Pereira, C.G., Marques, F., Costa, H.V., Carbone, P.P., & Almada, V.F. (2008). Gestão por Desempenho por Competências: Integrando a Gestão por Competências, o Balanced Scorecard e a Avaliação 360 Graus. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 875-898.
- Brandão, H.P. (2006). Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. *Anais*. In: XXX Encontro Anual da ANPAD, Salvador.

- Brito, L.M.P., Carlos, M.G.O., & Avelino, F.A.M. (2007). Gestão de Competências: como os Empregados Percebem este Modelo de Gestão? *Revista de Ciências da Administração*, 9(18), 56-79.
- Bundchein, E., & Silva, A.B. (2005). Proposta de um Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais Genéricas Alinhado à Estratégia Empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, 7(13), 1-24.
- Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D., & Vilhena, R.M.P. (2005). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Cardoso, R.L.; Riccio, E.L.; Albuquerque, L.G. (2009). Competências do Contador: um Estudo Sobre a Existência de uma Estrutura de Interdependência. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(4), 356-379.
- Cassandre, M.P.; Endrici, J.O.M.; & Vercesi, C. (2008). Gestão por Competências nas Pequenas Empresas do Apl de Bonés da Cidade Apucarana (Pr): Seu Entendimento e Suas Práticas em Confronto com as Perspectivas Teóricas. *Revista De Administração Mackenzie*, 9(8), 15-38.
- Cardoso, R.L.; Mendonça Neto, O.R.; & Oyadomari, J.C. (2010). Os Estudos Internacionais de Competências e os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do Contador Gerencial Brasileiro: Análises e Reflexões. *Brazilian Bussines Review*, 7(3), 91-113.
- Casagrande, R.; & Prohmann, J.I.P. (2003). Competências Básicas: um Estudo para a Identificação e Construção de Definições. *Anais*. In: XXVII Encontro Anual da ANPAD, Atibaia.
- Castro, J.H.M.; Kilimnik, Z.M.; & Sant'anna, A.S. (2008). Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 105-122.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J.E. (2004). Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica Brasileira. *Psico-USF*, 9(2), 191-199.
- Dal-Soto, F., Paiva, E.L. & Souza, Y.S. (2007). Análise de Competências Organizacionais na Internacionalização de Empresas da Cadeia Coureiro-Calçadista. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 40-52.
- Dutra, J.S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas.
- Filenga, D., Moura, V.F. & Rama, A.L.F. (2010). Gestão por Competências: Análise Metodológica e Proposição de um Instrumento para Gestão de Pessoas. *Anais*. In: XXXIV Encontro Anual da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (2001). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A.S., & Antonello, C.S. (2009). Competências Individuais Adquiridas Durante os Anos de Graduação de Alunos do Curso de Administração de Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 11(23), 11-37.
- Godoy, A.S., Antonello, C.S., Bido, D.S., & Silva, D. (2009). O Desenvolvimento das Competências de Alunos Formados do Curso de Administração: um Estudo de Modelagem de Equações Estruturais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(3), 265-278.
- Heene, A., & Sanchez, R. (1996). *Competence-based Strategic Management*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Kilimnik, Z.M., & Sant'anna, A.S. (2005). Afinal, Estão as Empresas Preparadas para a Competência? *Revista de Administração Faces Jornal*, 4(1), 60-77.
- Kilimnik, Z.M., Castilho, I.V., & Sant'anna, A.S. (2006). Carreiras em Transformação e seus Paradoxais reflexos nos Indivíduos: Metáforas de Carreira e de Competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257-280.
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et Navigation*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Leite, J.B.D., & Porsse, M.C.S. (2003). Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: Em Busca da Vantagem Competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(ed. Especial).
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 1-14.
- Macedo-Soares, T.L.V.A.; & Figueira, L.A.P.A. (2007). Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: Recursos e Competências Críticos Para Seu Sucesso. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1) 55-67.
- Mello, S.C.B.; Fonseca, F.R.B; & Paiva Júnior, F.G. (2007). Competências Empreendedoras do Dirigente de Empresa de Base Tecnológica: um Caso Empresarial de Sucesso. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 50-76.
- Mello, S.C.B.; Leão, A.L.M.S.; & Paiva Júnior, F.G. (2006). Competências Empreendedoras do Dirigente de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 47-69.
- Moura, M.C.C.; & Bitencourt, C.C. (2006). A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 5(1).
- Murari, J.M.F.; & Helal, D.H. (2009). O Estágio e a Formação de Competências Profissionais em Estudantes de Administração. *Revista Gestão & Planejamento*, 10(2), 262-280.
- Nunes, S.C.; Barbosa, A.C.Q.; & Ferraz, D.M. (2009). Curso de Administração: uma Análise sob o Enfoque das Competências. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 7(3), 428-446.
- Paiva, K.C.M.; & Melo, M.C.O.L. (2008). Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.
- Pereira, M.S.; & Forte, S.H.A.C. (2008). Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à Ldb/96. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 107-129.
- Parry, S. (1996). The Quest for Competencies. *Training Magazine*, 48-54.
- Pacheco, A.S.V.; & Moretto Neto, L. (2007). A Contribuição do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o Desenvolvimento de Competências Empreendedoras. *Revista de Ciências da Administração*, 9(17).
- Perin, M.G; Sampaio, C.H; Becker, G.V; & Fernandes, B.H.R. (2009). O Impacto da Formação Gerencial no Desempenho Organizacional à Luz da Abordagem de Competências. *Brazilian Bussines Review*, 6(1) 104-120.
- Petinelli-Souza, S.; & Machado, L.A.D. (2006). Pensando as Competências para Além da Perspectiva Funcionalista. *Caderno de Pesquisas*, 13(3), 1-11.
- Picchiai, D. (2009). Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: Estudo de uma Operadora de Plano de Saúde, Modalidade Autogestão. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 229-253.

- Polo, E.F.; Maximo, M.C.; & Weber, W. (2005). Desenvolvimento da Liderança Formal: o Modelo de Gestão da Siemens. *Revista Organizações & Sociedade*, 12(34), 60-76.
- Prahalad, C.K.; & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(3), 79-91.
- Quel, L.F. (2008). Alinhamento de Competências em Instituições de Ensino Superior: um Estudo de Caso na Rede Privada. *Caderno de Pesquisas*, 15 (Edição Especial), 63-74.
- Rodrigues, J.M. (2006). Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade? *Revista de Administração de Empresas*, 46(Edição Especial), 23-34.
- Rousseau, D. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review Psychology*, 48, 515-546.
- Ruas, R. (2005). Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: a Apropriação de Práticas Teatrais ao Desenvolvimento de Competências Gerenciais. *Revista Organizações & Sociedade*, 12(33), 111-132.
- Ruas, R.; Antonello, C.S.; & Boff, L.H. (2005). *Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências*. 15.ed. São Paulo: Bookman.
- Ruas, R., Fernandes, B.H.R., Ferran, J.E.M., & Silva, F.M. (2010). Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil 2000-2008. *Anais*. In: XXXIV Encontro Anual da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*. 43(1), 9-25
- Sant'anna, A.S. (2008). Profissionais Mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão Mais Avançadas? *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 7(1).
- Sant'anna, A.S.; Moraes, L.F.R.; & Kilimnik, Z.M. (2005). Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: um Estudo de Diagnóstico Comparativo. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, 4(1).
- Silva, S.M.; & Fleury, M.T.L. (2005). A Gestão das Competências Organizacionais na Perspectiva da Cadeia Produtiva: um Estudo na Indústria de Telecomunicações. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 40(3), 253-265.
- Silva, L.H.M.; Roglio, K.D.; & Silva, W.V. (2010). Competências Relevantes para a Efetividade do Processo Decisório em Defesa Aérea. *Revista de Administração Pública*, 44(2), 339-365.
- Siqueira, M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 11-18.
- Spencer Junior, L.M.; & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Zarifian, P.A. (1999). *Gestão pela competência*. Centro internacional para a educação trabalho e transferência de tecnologia. Rio de Janeiro.
- Zarifian, P.A. (2001). *Objetivo Competência: por uma Nova Lógica*. São Paulo: Atlas.