

ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE DOS ARTIGOS PUBLICADOS NOS ENANPADS

STUDIES ON COMPETENCES: AN ANALYSIS OF THE ARTICLES PUBLISHED IN ENANPADS

Cleyton Bonilha Bravo

Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil
cleytonbonilha@gmail.com

Maria Ludmilla Campos de Moraes

Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil
marialudmillacampos@yahoo.com.br

Ana Paula Silva dos Santos Nobre

Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil
anapaulandl@hotmail.com

Suzete Suzana Rocha Pitombeira

Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil
suzetepitombeira@globo.com

Luis Eduardo Brandão Paiva

Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil
edubrandas@gmail.com

Submissão: 20.05. 2021. **Aprovação:** 23.03. 2022. **Publicação:** 28.03. 2022.

Sistema de avaliação: *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1300>

Resumo

As organizações estão ampliando o leque de possibilidades na aplicação e na efetiva evolução do conhecimento sobre competências. Esse fato contribui para que ocorram mais estudos e estes se tornem importantes e, conseqüentemente, atuais sobre competências. Sendo assim, e diante do fato de o EnANPAD ser o maior evento de pesquisas em Administração no país, este estudo tem como objetivo investigar como se configura a evolução dos estudos publicados nos EnANPADs sobre competência. Trata-se de uma pesquisa descritiva, reunindo artigos publicados nos EnANPADs no período de 2011 a 2020. Identificaram-se 224 artigos sobre competência, publicados por 594 autores. Observou-se que os artigos pesquisados são mais direcionados para área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Os autores mais referenciados sobre competências são: Maria Tereza Leme Fleury e Hugo Pena Brandão, considerados os que mais influenciam sobre competências no período investigado. Este tema está constantemente em discussões e debates acadêmicos, sobretudo na Administração. Espera-se que os resultados da pesquisa possam contribuir para sistematizar uma visão sobre investigações no campo do conhecimento das

competências, com o intuito de contribuir para essa temática e/ou correlatas, bem como para gestores, colaboradores e outras pessoas com interesses sobre conceitos, abordagens e compreensões acerca das competências.

Palavras-chave: Artigos Científicos; Competências; EnANPAD.

Abstract

Organizations are expanding the range of possibilities in the application and effective evolution of knowledge about competencies. This fact contributes for more studies to occur, and these become important and, consequently, current on competences. Therefore, and given the fact that the EnANPAD is the largest research event in Administration in the country, this study aims to investigate how the evolution of studies published in the EnANPADs on competence is configured. It is descriptive research, gathering articles published in EnANPADs in the period from 2011 to 2020. 224 articles on competence, published by 594 authors, were identified. It was observed that the researched articles are more directed to the area of People Management and Labor Relations. The most referenced authors on competences are Maria Tereza Leme Fleury and Hugo Pena Brandão, considered the ones that most influence on competences in the investigated period. This topic is constantly in academic discussions and debates, especially in Administration. It is hoped that the results of the research may contribute to systematize a view on investigations in the field of knowledge of competences, to contribute to this theme and/or related ones, as well as for managers, collaborators, and other people with interests in concepts, approaches, and understandings about competences.

Keywords: Scientific Articles; Competences; EnANPAD.

1. Introdução

O interesse pelo desenvolvimento do conceito de competências surgiu a partir da necessidade de desenvolver as pessoas para que elas se tornassem peça fundamental na gestão das organizações, uma vez que o mundo dos negócios tem se tornado cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo (FLEURY; FLEURY, 2001; FOSS et al., 2021; KARAM; COSTA; FREITAS, 2010; LE DEIST; WINTERTON, 2005). Em princípio, o desenvolvimento de competências nas organizações iniciou com uma abordagem nos moldes do taylorismo e fordismo, sobretudo ao alinhar o desenvolvimento de competências das pessoas às necessidades das tarefas das funções, assim como dos cargos que elas ocupavam (ALI; MARWAN, 2019; PAPADOPOULOS, 2006). Nessa perspectiva, a competência é compartilhada por ser desempenhada em múltiplos e distintos papéis, levando-se em conta os âmbitos pessoais e organizacionais (KONRATH; TAROUÇO; BEHAR, 2009; MUNCK; BORGES, 2020).

Outras visões e abordagens sobre competências passaram a existir no meio acadêmico e profissional, o que elevou esse tema para um patamar relevante no campo dos estudos relacionados às organizações, principalmente na área de gestão de pessoas. De acordo com as ideias de Le Boterf (2003), o avanço tecnológico propiciou um aumento na complexidade das organizações, impactando diretamente

na abordagem do desenvolvimento de competências. Atualmente, tem-se a visão de que o desenvolvimento de competências visa trazer benefícios para indivíduos e organizações, refletindo, portanto, em um saber agir de forma estratégica, coerente e responsável (COSTA et al., 2020; FLEURY; FLEURY, 2001; INDIYATI; GHINA; ROMADHONA, 2021; SILVA; PAIVA; LIMA, 2019).

Estudos e discussões sobre competências e a sua aplicação, por meio de modelos e práticas, são pertinentes a fim de gerar conhecimento sobre um componente considerado importante e valioso tanto para os indivíduos quanto para as organizações (FOSS et al., 2021; SILVA; RUAS, 2014). Diante dessa perspectiva, Bomfim (2012), Silva, Paiva e Lima (2019), Amaro (2020) e Fernandes, Bitencourt e Comini (2021) enfatizam, por sua vez, que pesquisas científicas sobre competências nas organizações possibilitam um aumento da produtividade no ambiente laboral, promovendo satisfação e motivação no trabalho, assim como outros benefícios para pessoas e organizações.

Além disso, é pertinente mencionar que Silva e Amorim (2012) desenvolveram um estudo quantitativo, investigando os artigos sobre competências publicados nos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPADs), no período de 2000 a 2010, com o objetivo de mapear o panorama da produção científica nacional sobre o tema. Sendo assim, foram realizadas investigações nos anais dos EnANPADs, nos anos de 2011 a 2020, e em outras bases de pesquisas, como *Spell* e *Scielo*, e isto mostrou que não há estudos dessa natureza, atualizando a evolução do conceito de competência, sobretudo nos EnANPADs, conforme propuseram Silva e Amorim (2012).

Esse encontro é promovido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), instituição que representa as áreas de Administração e Contabilidade. O evento ocorre anualmente e tem o seu reconhecido por profissionais e acadêmicos das mais diversas áreas do conhecimento científico. Desse modo, como as pesquisas científicas são disseminadoras de conhecimentos e os eventos são considerados essenciais na divulgação científica, nos debates e no fomento da ciência, o EnANPAD tem papel fundamental para que tudo isso ocorra.

Diante do exposto e tomando como foco investigações sobre competência no cenário nacional, bem como os artigos publicados nos EnANPADs, faz-se o seguinte questionamento para o desenvolvimento desta pesquisa: como se configura a evolução dos estudos sobre competência no Brasil a partir dos artigos publicados nos EnANPADs? Dessa forma, o objetivo delineado para o estudo é investigar como se configura a evolução dos estudos publicados nos EnANPADs sobre competência.

Nesse sentido, optou-se por realizar esta pesquisa se dedicando a investigar a produção científica publicada após o período analisado por Silva e Amorim (2012) – com o intuito de dar continuidade na contribuição para o campo do conhecimento científico de investigações sobre competências, visando colaborar com o mapeamento da evolução e das múltiplas abordagens que versam sobre esse conceito. Este estudo pode também servir de base para pesquisas posteriores que busquem os autores mais referenciados sobre competências, uma vez que parte de artigos considerados recentes (com trabalhos publicados nos últimos 10 anos, a partir da extração dos dados nesta pesquisa – no período de 2011 a 2020) no EnANPAD, maior evento de Administração para a comunidade acadêmica no país e também considerado o segundo maior evento de Administração em todo o mundo.

Além desta seção introdutória, o artigo científico está dividido em mais quatro seções. A seguir, apresentam-se conceitos e abordagens referentes às competências. Na terceira seção, mostra-se o delineamento metodológico adotado para a obtenção dos dados da pesquisa. Em seguida, a análise e discussão dos resultados. Por fim, na quinta seção, contemplam-se as considerações finais do estudo, apresentando reflexões e inspirações para futuras pesquisas sobre competências.

2. Competência: conceitos e abordagens

Durand (1998) assevera que, nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gestores organizacionais, hoje, procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la, portanto, de competência. Nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2001) reforçam que o conceito de competência vem evoluindo a partir do desenvolvimento das abordagens sobre esse tema, iniciadas por Boyatzis e McClelland, nas décadas de 1970 e 1980 (BOYATZIS, 2008; MCCLELLAND, 1973), caracterizando a visão americana. Outra abordagem, também americana, foi a de Parry (1996), considerada uma evolução dos primeiros modelos, mas ainda vinculada às características individuais. Parry (1996) conceitua competência como sendo um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que afeta a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado para a performance – para que possa ser aprimorada por meio de treinamentos e desenvolvimentos. Orsi e Bosi (2003) ressaltam que o foco ainda repousa sobre conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como nas características particulares de cada organização, sendo vinculadas aos resultados esperados da equipe ou da tarefa executada.

No rastro evolutivo do conceito de competências, outros autores inauguram, nas décadas de 1980 e 1990, outra abordagem, introduzindo, deste modo, um modelo vinculado à ação e aos resultados, com foco nas realizações individuais. Zarifian (1999) indica as três principais mutações no mundo do trabalho, justificando a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações, a saber: (i) noção de incidente, ligada ao imprevisto, ao não programado, que perturba a normalidade da rotina; exige que a pessoa esteja mobilizando recursos para resolver novas situações de trabalho; (ii) comunicação, que compreende o outro e a si mesmo; entra em acordo sobre os objetivos organizacionais, partilhando normas comuns; e (iii) serviço, atende a um cliente externo ou interno da organização, compreendendo a importância da prestação de serviço e que se encontra presente em todas as atividades. Sob esse aspecto, considera-se que a comunicação é fundamental.

Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003) e Mascarenhas (2020) esclarecem que as competências são sempre contextualizadas e que o conhecimento e o *know how* não adquirem *status* de competência sem que sejam comunicados e utilizados, portanto, a noção de competência está associada a alguns verbos, como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Em relação à organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

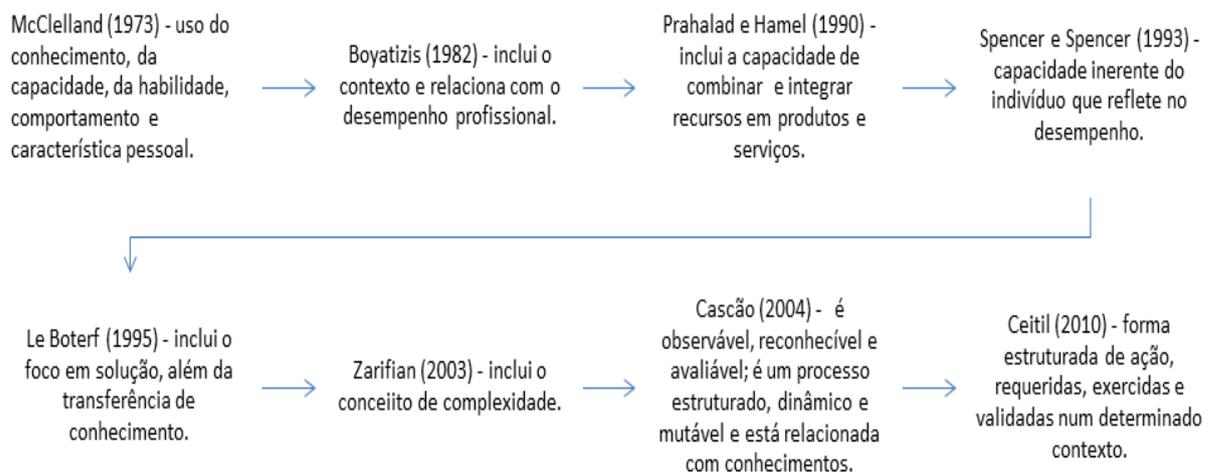
Ceitol (2010) ressalta que há dois grupos tipificadores de competências: sendo que um comporta as competências específicas e o outro as competências transversais. As primeiras estão associadas a funções determinadas; e as segundas

são não contextuais e transferíveis para diferentes contextos. Ademais, na evolução dos estudos sobre competências, constata-se a existências de três correntes teóricas. De acordo com o que foi abordado por Brandão (2007), a primeira corrente entende a competência como um conjunto de características subjacentes à pessoa, que permite a ela realizar um trabalho ou lidar com uma situação. A segunda corrente associa a competência, não a um conjunto de atributos da pessoa, mas as suas ações, sobretudo levando em conta o contexto. Nos últimos anos, surgiu uma terceira corrente com uma perspectiva integradora, que define a competência a partir da junção das duas concepções anteriores.

Como o conceito de competência continua a ser discutido e debatido, os estudos continuam evoluindo com o intuito de detalhar a temática e questionar estudos anteriores. Esse movimento faz com que o tema seja atual e continuamente renovado. Portanto, pode-se enfatizar que, a cada dia, há novos entendimentos e discussões sobre competências nos mais diversos campos do conhecimento científico. Como exemplo, um conceito mais contemporâneo é trazido ao debate acadêmico por Caria (2020), que expressa competência como sendo uma ferramenta que pode possibilitar a análise das capacidades sociocognitivas dos sujeitos sociais para usarem os mesmos conteúdos de conhecimento em contextos diversificados de atividade social, tendo por referência o valor pragmático que lhes é reconhecido nas atividades comuns e compartilháveis com diferentes participantes e outros interlocutores.

Consoante tais abordagens e ainda com o intuito de retratar a evolução do conceito de competências, mostra-se uma linha do tempo, descrevendo as principais evoluções conceituais, no que tange aos estudos seminais no campo do conhecimento científico de competências (FIGURA 1).

Figura 1 - Linha do tempo: evolução do conceito de competências



Fonte: Adaptado de Santos (2015).

Ressalta-se, portanto, que os estudos sobre competências evoluíram tanto sob a ótica das competências individuais, com a contribuição de Le Boterf (1995, 2003) e Zarifian (2003); como sob a ótica das competências organizacionais, especialmente com a contribuição de Prahalad e Hamel (1997), Durand (1998) e Zarifian (1999). Dessa forma, com o intuito de dar continuidade a esta pesquisa, apresenta-se, a seguir, o delineamento metodológico adotado para a obtenção dos dados.

3. Delineamento metodológico

Esta pesquisa pode ser caracterizada por seu caráter descritivo, uma vez que, de acordo com Vergara (2005), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno. Neste estudo, o método para seleção dos artigos científicos investigados compreende na análise e no processo de elaboração dos resultados encontrados. Com o intuito de mapear a produção científica brasileira sobre competências, reuniu-se os artigos publicados nos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPADs, no período compreendido entre 2011 e 2020.

Esse período de análise pode ser justificado, além da importância do conhecimento sobre competências para o campo dos estudos relacionados à Administração, sobretudo para a gestão de pessoas, também devido à existência da pesquisa de Silva e Amorim (2012), a qual investigou os artigos sobre competências publicados nos EnANPADs, levando-se em conta o período de 2000 a 2010. Consoante a essa informação, e ainda com o intuito de dar continuidade a investigações sobre competências, realizou-se a análise a partir de 2011 até 2020, período da extração dos dados. Nessa perspectiva, a justificativa das buscas de pesquisas nos anais dos EnANPADs ocorre por este ser considerado o maior evento de Administração no Brasil e o segundo maior no mundo.

A ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - desenvolve um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil. Congrega programas de Pós-graduação *stricto sensu*, representando os interesses das instituições filiadas junto à opinião pública e atuando como órgão articulador dos interesses dos programas perante a comunidade científica e os órgãos governamentais responsáveis pela gestão da educação e desenvolvimento científico e tecnológico em nosso país. O XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD se encontra em sua quadragésima sexta edição (46^o), em 2022, sendo considerado relevante para ampliar a formação acadêmica e interagir a comunidade científica (ANPAD, 2022).

Essa busca foi realizada no portal da referida instituição, sendo utilizado como critério para investigação o fato de o artigo ter o termo "competência" em seu título. Com o levantamento dos dados, percebeu-se a análise a evolução da produção científica sobre competências, verificando em quais áreas temáticas os artigos são publicados, bem como o perfil dos autores e suas produtividades. Em um segundo momento da pesquisa, realizou-se uma investigação para identificar quais são os autores referenciados nos artigos da base de dados deste estudo. O intuito foi o de aprofundar o entendimento do tema em questão, tomando conhecimento das abordagens sobre competências que estão sendo utilizadas para dar sustentação a

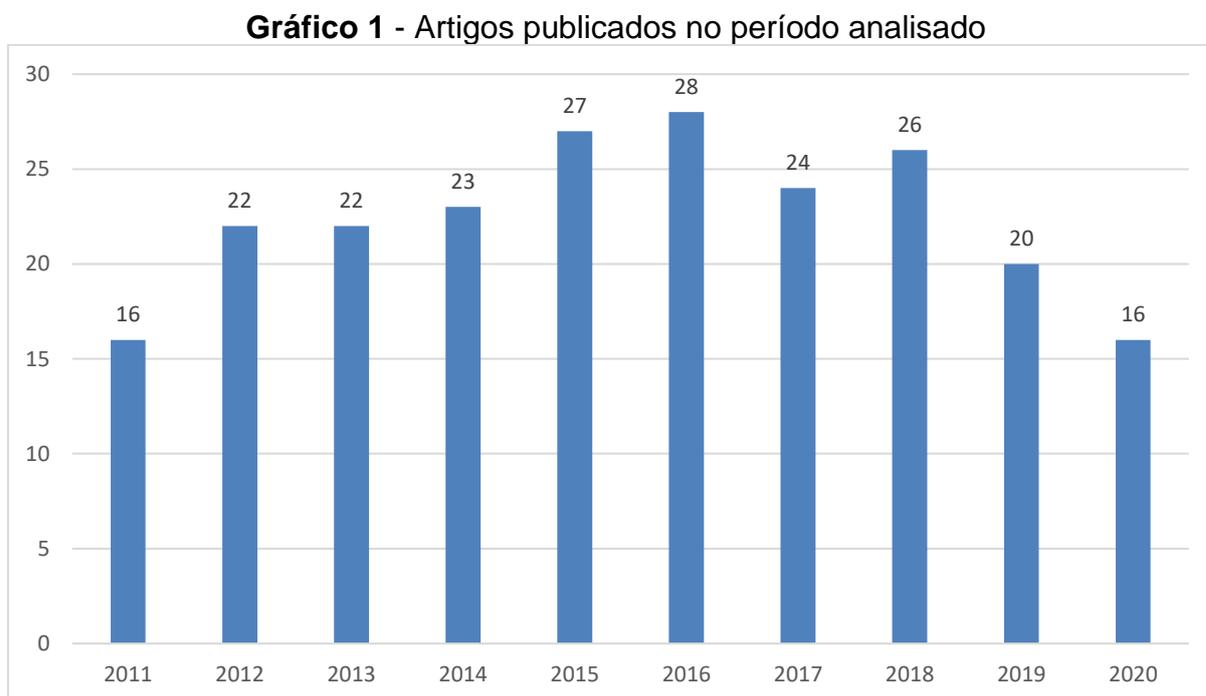
um assunto relevante no campo dos estudos sobre gestão de organizações e pessoas.

Ao levar em conta o critério de seleção, foram identificados 224 artigos e um total de 594 autores. A partir disso, foi possível classificar os artigos com base no ano de publicação, por área temática do EnANPAD e por perfil de autoria. Em uma etapa posterior, quantificou-se um total de 8317 referências, em que a maior parte das citações se concentra em poucos autores, mostrando que há uma pequena “elite” de autores que tem a maior parte das citações, sendo um total de 56.

A seguir, apresentam-se os resultados encontrados com o delineamento metodológico adotado, mostrando a evolução temporal dos artigos publicados sobre competências; áreas da ANPAD que mais publicam sobre competências; quantidade de autores; quantidade de referências; e autores com mais citações e os mais referenciados.

4. Análise e discussão dos resultados

O Gráfico 1 mostra a evolução de publicações de artigos nos EnANPADs, no período analisado, de 2011 a 2020, que apresentam a palavra “competência”, com o intuito de se ter uma visão mais ampla no que se refere a pesquisas nesse campo do conhecimento com relação aos anos investigados.



Fonte: Dados da pesquisa.

No estudo de Silva e Amorim (2012), os autores identificaram um aumento constante dos artigos publicados durante os anos estudados (2000 a 2010), apresentando uma leve queda no ano de 2010. Apesar de manter a tendência de redução no ano de 2011, conforme identificado no Gráfico 1, ocorreu um crescimento e estabilidade na taxa de crescimento de publicações até o ano de 2018, quando

ocorreu uma nova redução, finalizando 2020 com um número de apenas 16 artigos publicados. Acredita-se, então, que esse decréscimo pode ter sido ocasionado por conta da pandemia causada pelo COVID-19, função da redução e, em alguns casos, parada nas atividades de submissão, análise e publicação de artigos sobre esse tema, assim como em outros correlatos.

A média de artigos publicados entre os anos de 2000 e 2010 foi de 20,7 artigos por ano. Entre os anos 2011 e 2020, período verificado neste estudo, a média de publicação cresceu para 22,4 artigos por ano, evidenciando que os últimos dez anos houve crescimento na produção, mesmo que com um baixo percentual.

Havia uma expectativa no estudo de Silva e Amorim (2012) de que a busca constante pelo desenvolvimento das competências por parte das organizações e, conseqüentemente, pelos estudiosos da área pudessem levar a uma tendência progressiva das pesquisas que envolvessem competências e, conforme foi possível verificar no Gráfico 1, evidencia-se que a expectativa se concretizou com a evolução no crescimento de artigos publicados nos anos de 2011 a 2020. Além disso, pode-se constatar a quantidade de artigos publicados sobre competência por área temática nos EnANPADs no período investigado (TABELA 1).

Tabela 1 - Quantidade de artigos por área temática de 2011 a 2020

Área Temática	Quantidade de Artigos	%
GPR - Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	108	48,2
EPQ - Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade	36	16,1
APB - Administração Pública	21	9,4
ESO - Estratégia em Organizações	20	8,9
GCT - Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação	10	4,5
ITE - Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo	8	3,6
GOL - Gestão de Operações e Logística	7	3,1
EOR - Estudos Organizacionais	7	3,1
ADI - Administração da Informação	5	2,2
MKT - Marketing	1	0,4
FIN - Finanças	1	0,4
Total	224	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, com 108 artigos, é a que apresenta maior quantidade de artigos publicados, perfazendo um total de 48,2% dos artigos no período analisado; em seguida, tem-se a área temática Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, com 36 artigos, que representa um total de 16,1%. Evidencia-se que investigações sobre competências são importantes para as organizações e, principalmente, estão mais direcionadas para o campo do conhecimento relacionado à gestão de pessoas – especificamente porque a gestão de pessoas alinhada às competências tende a selecionar talentos para estimular as competências necessárias das pessoas para as organizações.

4.1 Especificidades dos autores

Inicialmente, foram separados os artigos por quantidade de autores, classificados em três grupos. O primeiro grupo é constituído por artigos com apenas um autor (23); o segundo, constituído por artigos com dois autores (99); e o terceiro, composto por artigos com três ou mais autores (102). Foram analisados 224 artigos, totalizando 594 autores na amostra investigada no período da extração dos dados.

Tabela 2 - Quantidade de artigos por autor

ANO	Um Autor		Dois Autores		Três ou Mais		Autores	Artigos
	Autores	Artigos	Autores	Artigos	Autores	Artigos		
2011	2	2	14	7	24	7	40	16
2012	5	5	16	8	39	9	60	22
2013	4	4	16	8	36	10	56	22
2014	2	2	22	11	35	10	59	23
2015	2	2	26	13	41	12	69	27
2016	4	4	16	8	61	16	81	28
2017	1	1	30	15	30	8	61	24
2018	1	1	20	10	55	15	76	26
2019	2	2	20	10	28	8	50	20
2020	0	0	18	9	24	7	42	16
Total	23	23	198	99	373	102	594	224

Fonte: Dados da pesquisa.

Como identificado na Tabela 2, a maior parte dos artigos foi de autoria de dois ou mais autores. Os dois grupos indicam 99 artigos com 2 autores e 102 artigos com três ou mais autores. Evidencia-se, assim, que ocorreu uma migração para artigos realizados em dois ou mais autores no período analisado. Na pesquisa realizada por Silva e Amorim (2012), identificou-se uma maior quantidade de artigos produzidos em única autoria, isto é, por um autor e, em seguida, artigos produzidos por dois autores.

Ademais, os artigos que tiveram em sua composição apenas um autor apresentaram, nos anos iniciais, mais relevância, regredindo nos anos seguintes – demonstrando desaceleração de estudos de autoria única e de crescimento de artigos com dois, três ou mais autores, havendo assim uma maior colaboração entre os autores no desenvolvimento de artigos, o que demonstra que os estudos de competência seguem uma tendência encontrada também em outras áreas do conhecimento, pois, atualmente, “a multiplicação de autores reflete uma mudança na natureza da pesquisa científica, hoje cada vez mais global e colaborativa em vários campos” (ANDRADE, 2020, p. 42).

Além dessa abordagem, pode-se considerar também o gênero dos autores e a posição de autoria (primeiro ou segundo autor). As autoras representam maioria, caracterizando 54,5% do total. As autoras também representam 59,4% como sendo a primeira autora; e 51,6% como segunda autora. Dessa forma, as autoras são maioria em relação a pesquisadores sobre competências, destacadas tanto como primeira quanto como segunda, em ordem de autoria, conforme observa-se pela Tabela 3.

Tabela 3 - Autores por gênero e posição

Autores	Masculino	Feminino	Total	% Masculino	% Feminino
Primeiro Autor	91	133	224	40,6%	59,4%
Segundo Autor	179	191	370	48,4%	51,6%
Total	270	324	594	45,5%	54,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os primeiros autores que se destacam por mais publicarem no período analisado estão listados na Tabela 4, em que a principal autora foi Lana Montezano, publicando 8 artigos, que representa 3,6% do total. Somados os dez primeiros autores que publicaram neste período, tem-se um total de 31 artigos, representando 13,8%. Ao comparar a Tabela 4 com os achados do estudo de Silva e Amorim (2012), observa-se que os autores Luciano Munck e Reginaldo de Jesus Carvalho Lima permanecem entre os principais primeiros autores tanto aqui neste estudo como no de Silva e Amorim (2012), e isto mostra que eles continuaram as publicações sobre competências por mais de 20 anos, o que possibilita enfatizar que eles podem ser considerados consistentes nesse campo do conhecimento científico.

Tabela 4 - Primeiro autor por ano

Primeiro Autor	Anos (2000)										Total
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Lana Montezano					2	1	1	2	2		8
Catarina Cecília Odellius					1	2	1				4
Luciano Munck			1	1	1						3
Cláudia Martins Pantuffi					1			2			3
Gabriel Astoni Sena		2			1						3
Reginaldo de J. C. Lima				1	1						2
Francisco A. Coelho Junior							1		1		2
Barbara Galleli						1	1				2
Alexandre Mendes Nicolini					1	1					2
Ana Paula Costa Oliveira								1	1		2

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5, evidencia-se os autores que mais publicaram como segundo autor no período pesquisado. A autora Janette Brunstein se destaca como segunda autora com 7 artigos publicados, representando 3,1%. Os dez autores que mais publicaram como segundo autor representam um total de 46 artigos (20,5% do total de artigos). Comparando este estudo com os achados de Silva e Amorim (2012), observa-se que a autora Adelaide Maria Coelho Baeta é a única autora que aparece nos dois estudos, sendo, portanto, a autora de destaque em publicações sobre a temática nos últimos 20 anos como segunda autora.

Tabela 5 - Segundo autor por ano

Segundo autor	Anos (2000)										Total
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Janette Brunstein	1	2	1			1		2			7
Grace Vieira Becker	1	1	2	1	1						6
Reginaldo de J. C. Lima					1	2	1	1			5
Sandra R. Da Rocha Pinto				1	2		1			1	5
Adelaide Maria Coelho Baeta				1	1	1	1				4
Beatriz Quiroz Villardi	1	1						1		1	4
Francisco A. Coelho Junior	1	1			1			1			4
Hamilton Luiz Corrêa				1	1	1	1				4
Pablo F. Pessoa de Freitas					1	2	1				4
Amyra Moyzes Sarsur	1		1			1					3

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao realizar a análise das duas Tabelas (4 e 5), é possível concluir que Lana Montezano (8), Reginaldo de Jesus Carvalho Lima (7) e Janette Brunstein (7) são os autores que mais publicaram nos últimos dez anos sobre esse tema nos EnANPADs.

4.2 Especificidades dos autores referenciados

Em um segundo momento de análise, todas as referências que constavam nos artigos foram listadas, somando um total de 8317 referências, e isto corresponde, aproximadamente, a 831 referências por ano, o que reflete em uma redução na média anual de referências encontradas quando comparadas com o estudo de Silva e Amorim (2012), que identificaram, por sua vez, 881 referências por ano no período de 2006 a 2010. A partir disso, constata-se que há um crescimento na quantidade de referências nos primeiros anos deste estudo, tendo como ápice o ano de 2016, com um total de 1095 referências (TABELA 6).

Tabela 6 - Quantidade de referências por ano

Anos	Artigos	Referências	Média
2011	16	544	34
2012	22	783	36
2013	22	710	32
2014	23	779	34
2015	27	990	37
2016	28	1095	39
2017	24	937	39
2018	26	989	38
2019	20	858	43
2020	16	632	40
Total	224	8317	37

Fonte: Dados da pesquisa.

A média geral do período de 2011 a 2020 foi de 37 referências em cada artigo; portanto, superior ao estudo de Silva e Amorim (2012), os quais encontraram uma média de 34,7 referências por artigo nos anos de 2006 a 2010. Fica evidenciando que há uma evolução constante nesta média, em que os autores estão buscando mais

fontes, inspirações teóricas e conceituais e que, de fato, mostram isso utilizando mais referências para os artigos sobre competências.

Por meio da análise das referências encontradas nos 224 artigos, conforme observa-se na tabela 7, identificou-se 56 autores citados com 20 ou mais referências, representando o grupo de autores mais influentes sobre competências no período analisado. Destaca-se que, no estudo de Silva e Amorim (2012), que tratou das referências dos artigos dos anos de 2006 a 2010, tiveram apenas 22 autores com mais de 20 citações de referências. Assim, pode-se evidenciar que dos 22 autores mais influentes neste tema, entre 2006 e 2010, apenas 3 perderam a influência nos anos seguintes (2011 a 2020); todavia, outros 37 autores passaram a integrar este grupo.

Tabela 7 - Autores com 20 ou mais citações em referências no período

Autor	Referências
FLEURY, M. T. L.	188
BRANDÃO, H. P.	182
DUTRA, J. S.	154
FLEURY A.	141
RUAS, R. L.	134
ZARIFIAN, P.	117
LE BOTERF, G.	114
BITENCOURT, C. C.	75
GUIMARÃES, T. A.	66
PRAHALAD, C. K.	66
HAMEL, G.	64
BORGES-ANDRADE, J. E.	62
McCLELLAND, D. C.	60
ANTONELLO, C. S.	56
SANDBERG, J.	56
PAIVA, K. C. M.	55
VERGARA, S.C.	50
BARDIN, L.	49
BOYATZIS, R. E.	48
GIL, A. C.	46
HAIR, J. F.	46
GODOY, A. S.	45
MUNCK, L.	44
FERNANDES, B. H. R.	42
YIN, R. K.	41
BARBOSA, A. C. Q.	40
SILVA, A. B.	40
ABBAD, G. S.	36
BAHRY, C. P.	35
BECKER, G. V.	35
MELO, M. C. O. L.	35
CARBONE, P. P.	33
CHEETHAM, G.	32
PERRENOUD, P.	31
BARNEY, J. B.	29
CHIVERS, G.	29
HIPÓLITO, J. A. M.	28
SANT'ANNA, A. S.	27
COELHO JÚNIOR, F. A.	26
FISCHER, A. L.	26
MILLS, J.	26

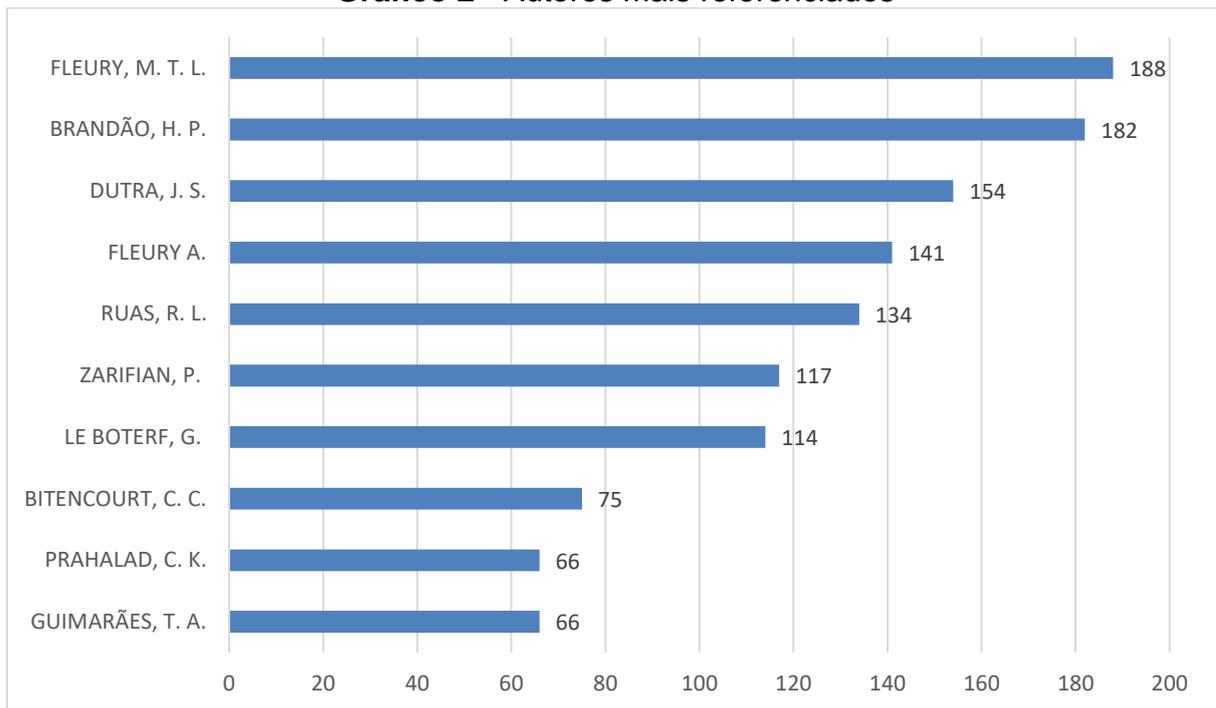
ODELIUS, C. C.	26
LEITE, J. B. D.	25
CRESSWELL, J. W.	24
KLEIN, M. J.	24
MELLO, S. P. T.	24
NUNES, S. C.	24
SILVA, F. M.	24
MINTZBERG, H.	23
RETOUR, D.	23
BABIN, B. J.	21
FLICK, U.	21
ANDERSON, R. E.	20
BLACK, W. C.	20
MONTEZANO, L.	20
ULRICH, D.	20
Total	2848

Fonte: Dados da pesquisa.

Os 56 autores deste grupo de autores com 20 ou mais citações de referências somam um total de 2848 referências, representando 34,2% do total de referências encontradas nos 224 artigos pesquisados. É importante destacar que dentre os 56 autores com mais de 20 citações, demonstrados por meio da tabela 7, foram encontrados autores que não tratam especificamente da temática abordada no campo do conhecimento analisado neste estudo. Os autores Antônio Carlos Gil, Joseph Hair Junior, Robert Yin e Rolph Anderson compõem quadros metodológicos que são utilizados nas mais diversas áreas do conhecimento científico, não se limitando ao campo das competências.

O foco deste estudo está direcionado aos 10 mais influentes neste período, sendo que, dentre estes, todos são autores que tratam da temática competências. Os 10 autores mais influentes neste período somam, sozinhos, 1237 citações de referências, perfazendo 14,9% do total. Dentre estes 10 autores, os cinco primeiros estão citados neste estudo, considerados os autores que mais foram fontes de inspirações e influências nos estudos sobre competências nos últimos dez anos, merecendo atenção quanto as suas contribuições para o tema em questão.

Dos 10 autores mais influentes no período de análise deste estudo, 9 já constavam entre os 10 primeiros do estudo de Silva e Amorim (2012), assim, identifica-se que o autor Tomás de Aquino Guimarães (GUIMARÃES, T. A.) entrou para o grupo dos 10 mais citados no período atual. Este autor não consta no grupo dos autores que tiveram mais de 20 citações no estudo de Silva e Amorim (2012), apesar de seu trabalho mais citado ter sido publicado no ano de 2001, mostrando que trabalhos futuros publicados por este autor, por exemplo, em 2012, contribuíram para visibilidade e discussão de suas contribuições para a academia, fazendo dele, nesse período, um dos autores mais influentes para esse campo do conhecimento científico.

Gráfico 2 - Autores mais referenciados

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado no Gráfico 2, a autora mais referenciada no período deste estudo foi a Maria Tereza Leme Fleury (FLEURY, M. T. L.), detendo 188 referências, cuja definição de competências se traduz na seguinte perspectiva: 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). Essa definição de Fleury é bastante evidenciada e citada nos estudos sobre competência, bem como em outros correlatos, uma vez que abrange a visão moderna de que as competências são sempre contextualizadas e que os conhecimentos adquiridos só se tornam utilizáveis quando são aplicados, trazendo como retorno a satisfação pessoal e profissional do indivíduo, assim como resultados positivos para a organização.

O segundo autor mais referenciado foi o Hugo Pena Brandão, que, conforme o Gráfico 2, foi quase tão referenciado quanto a Maria Tereza Leme Fleury, sendo também um dos autores de maior influência sobre competências neste período. Esse autor, Hugo Brandão, no estudo de Silva e Amorim, constava entre os dez mais influentes; porém, obteve amplo crescimento em referências nos estudos no período investigado nesta pesquisa (2011 a 2020), chegando a quase o mesmo número de citações de referências da primeira autora.

Ao levar em conta os estudos de Brandão e Borges-Andrade (2007) e Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), é pertinente destacar que o conceito de competência se encontra em fragmentação teórica, constatando-se a necessidade da realização de mais estudos sobre competência, principalmente para verificar que empiricamente as relações entre variáveis que são tidas como causas e consequências do desempenho ou da expressão de competências no trabalho.

O autor Brandão publica vários estudos que discutem sobre competências, porém a ênfase de seu trabalho e a sua maior contribuição é para com a discussão e análise da gestão por competências, em que Brandão e Guimarães (2001) trazem uma nova concepção para a questão de gestão por desempenho, assim como gestão por competências. Nessa perspectiva, eles enfatizam que como instrumentos de um mesmo constructo, melhor seria cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências, dado que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Parece preciso integrar, portanto, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais para a organização, desde o nível corporativo até o individual (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O terceiro autor mais influente neste período foi o Joel Souza Dutra (DUTRA, J. S.) com 154 citações de referências. Esse autor tem tido destaque nos estudos sobre competência desde o ano de 2006, uma vez que, no estudo de Silva Amorim (2012), ele chegou a ser o autor mais citado, apresentando 109 referências no período estudado (2006 a 2010). Dessa maneira, é importante mencionar a sua definição acerca de competências, que se refere à capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*). A partir disso, busca-se criar condições consideradas necessárias para que as pessoas possam atuar em atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais, podendo empregar e desenvolver seus pontos fortes (DUTRA, HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Outro autor com referências consideradas relevantes para o conceito de competências foi o Afonso Fleury (FLEURY, A.), que tem vários trabalhos em conjunto com a Maria Tereza Leme Fleury, e que entende competências no mesmo contexto que a autora, uma vez que Fleury e Fleury (2004) definem competências por meio de verbos e expressões, que sinalizam ações que o indivíduo precisa tomar dentro de um contexto profissional. Isso possibilita enfatizar que as competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, mas, sim, conhecimentos e habilidades em ações.

O quinto autor com mais referências neste período foi o Roberto Lima Ruas (RUAS, R. L.), que tem diversos trabalhos direcionados para discutir o tema competências. No estudo de Silva e Ruas (2014), os autores ressaltam que a abordagem de competências deve considerar os níveis individuais e coletivos, sendo o primeiro referente à mobilização das capacidades pessoais em um contexto de trabalho, que resulta em um entrega de diferentes níveis de complexidade; e a dimensão coletiva, que abrange os seguintes níveis: (a) dos grupos, áreas e funções de trabalho (perspectiva intragrupo); (b) da organização (referente à discussão de competências básicas, diferenciadoras e essenciais); e (c) de aliança ou rede de empresas (competências interorganizacionais).

5. Conclusões

Esta pesquisa constatou que o interesse sobre o tema competências permaneceu ativo na produção científica dos EnANPADs na última década. Foram produzidos 224 artigos, abrangendo 594 autores; enquanto no período anterior,

conforme investigado por Silva e Amorim (2012), foram encontrados 228 artigos, produzidos por 540 autores. Diante disso, pôde-se confirmar que investigações sobre competências ainda permanecem em discussão no âmbito acadêmico e, principalmente, no maior evento científico de Administração do país. De modo geral, os artigos concentraram-se, em sua maioria, na área temática de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho do EnANPAD.

Verificou-se, portanto, que estudos sobre competências continuam sendo de interesse acadêmico, e isto possibilitou ampliar reflexões na perspectiva de que as organizações continuam a utilizar esse tema no âmbito da gestão de negócios, o que impulsiona, conseqüentemente, na pesquisa científica, assim como em teorias que buscam explorar novos raciocínios, inspirações e abordagens sobre competências. A partir disso, pôde-se perceber, ainda mais, que as competências tanto individuais quanto gerenciais influenciam as organizações a continuarem se beneficiando de sua aplicação.

Na análise adotada nesta investigação, classificou-se os autores em três grupos de artigos: o primeiro com apenas um autor; o segundo com dois autores; e o terceiro com os artigos produzidos por três ou mais autores. A maioria dos artigos foi composto por três ou mais autores, seguido de perto por artigos produzidos por dois autores, e isto mostrou tendência parecida com a constatada no estudo de Silva e Amorim (2012), em que os artigos foram sendo produzidos por mais autores, de forma conjunta. A maioria dos autores que produziu sobre a temática é do sexo feminino.

Entre os autores que mais publicaram como primeiro autor no período estudado, destacou-se a autora Lana Montezano como a principal autora, com 8 artigos. Entre os primeiros autores encontrados, assim como nos achados de Silva e Amorim (2012), pôde-se evidenciar que apenas o autor Luciano Munck e o Reginaldo de Jesus Carvalho Lima permanecem entre os principais primeiros autores nos dois estudos, mostrando serem autores que continuaram produzindo sobre o tema, o que foi possível inferir que eles permaneceram em evidência por mais de 20 anos. Entre os autores que mais publicaram como segundo autor, evidenciou-se a autora Janette Brunstein, com 7 artigos publicados. Comparando este estudo com os achados de Silva e Amorim (2012), foi pertinente destacar que a autora Adelaide Maria Coelho Baeta é a única que consta nos dois estudos entre os autores em evidência, sendo, portanto, uma autora de destaque em publicações sobre competências, sobretudo nos últimos 20 anos.

Ao analisar as referências dos 224 artigos, encontrou-se um total de 8317 referências, com uma média de 37 por artigo. Foi possível enfatizar que 56 autores tiveram mais de 20 citações de referências, o que, ao comparar com o estudo de Silva e Amorim (2012), constatou-se um aumento de referências por artigo e, também, de autores mais influentes (com mais de 20 referências no estudo). Os 10 autores com mais citações de referências somam, sozinhos, 1237. Dentre estes, 9 já constavam entre os 10 primeiros do estudo de Silva e Amorim (2012), assim, identificou-se que o autor Tomás de Aquino Guimarães entrou para o grupo dos 10 mais citados. Os cinco autores mais referenciados e que influenciam estudos sobre competências nos últimos dez anos foram: Maria Tereza Leme Fleury (188), Hugo Pena Brandão (182), Joel Souza Dutra (154), Afonso Fleury (141) e Roberto Lima Ruas (134).

Esses cinco autores mais influentes no campo do conhecimento científico sobre competências no Brasil trazem o entendimento de que este constructo está em pleno

desenvolvimento, porém continua como base a ideia de ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que envolve o conceito de entrega, ou seja, de um saber agir responsável e reconhecido e que o grau de complexidade dessa entrega tem associação com agregação de valor à organização e ao próprio indivíduo. Porém, percebeu-se pela evolução de influência nas referências de alguns autores diferentes dos anos anteriores, estudados por Silva e Amorim (2012), que a tendência evolutiva deste constructo está direcionada às questões mais voltadas para a gestão, portanto, acredita-se que este tema continuará em discussões e debates acadêmicos, sobretudo nas áreas do conhecimento relacionadas à Administração.

A construção do conhecimento científico é designada pelo desenvolvimento de pesquisas conceituais, empíricas, ensaios teóricos, bibliométricas, sistemáticas, entre outras, pois essas pesquisas, além de interagirem entre si, podem ser difundidas para a comunidade científica e, conseqüentemente, para a sociedade. Espera-se, portanto, que os resultados do desenvolvimento desta pesquisa possam contribuir para sistematizar uma visão sobre investigações no campo do conhecimento das competências, com o intuito de contribuir para esse tema e/ou correlatos, bem como para gestores, colaboradores e outras pessoas com interesses sobre conceitos, abordagens e compreensões acerca das competências.

Diante do exposto, este estudo leva a reflexão de que o tema competências continua em evidência e se mantém no interesse da comunidade acadêmica, pois continua em evolução e em permanente construção, inclusive a cada novo estudo, novas discussões são propostas e incrementa para a evolução do conceito. O entendimento do conceito de competências, diante da complexidade em que as organizações estão inseridas, torna-se fundamental para a gestão e para os rumos das organizações e, diante disso, acredita-se que o tema continuará em evidência no campo do conhecimento científico, buscando a evolução e a (re)construção por parte dos pesquisadores.

Este estudo detém algumas limitações que não foram suplantadas, por exemplo, a investigação apenas em trabalhos publicados em anais de evento, no caso, EnANPAD, bem como a delimitação temporal utilizada. Nesse sentido, sugere-se, para futuros pesquisadores, utilizar esta mesma análise em outros eventos de Administração, como o Seminários em Administração (SemeAD), com o intuito de comparar com os resultados desta pesquisa. Ademais, podem ser adotados *softwares* de análises bibliométricas para abordagens de redes de coautoria, coocorrência de palavras-chave, entre outras. O foco para futuros estudos é compreender, ainda mais, conceitos, abordagens e sistematizações sobre o campo do conhecimento científico relacionado às competências.

Referências

ALI, A.; MARWAN, H. Exploring career management competencies in work based learning (WBL) implementation. **Journal of Technical Education and Training**, v. 11, n. 1, 2019.

AMARO, R. A. Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 15-34, 2020.

ANDRADE, R. de O. Escrito a muitas mãos. **Revista Pesquisa FAPESP**, v. 289, p. 42-44, 2020. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/escrito-a-muitas-maos/>. Acesso em: 12 de março de 2022.

ANPAD. **Sobre a ANPAD**. ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/sobre.php>. Acesso em: 10 de março de 2022.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

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

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES T. A. Gestão por competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 47-63, 2012.

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

CARIA, T. H. Notas introdutórias ao conceito de competência: uma perspectiva sociocognitiva. **Caderno de textos didáticos de apoio às aulas para cursos de Introdução ao Saber Profissional** (parte 1). Vila Real, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTADPortugal): edição do autor, 2020.

CEITIL, M. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2010.

COSTA, A. C. A.; BARROS, J. G. M.; OLIVEIRA, A. C. L., SAMPAIO, N. A. S.; SILVA, J. W. J. Gestão por competências em recursos humanos. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. e298985383-e298985383, 2020.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

FERNANDES, B. H. R.; BITENCOURT, C. C.; COMINI, . M. Modelos de gestão por competências em organizações líderes no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, p. 458-477, 2021.

- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- FOSS, N. J.; KLEIN, P. G.; LIEN, L. B.; ZELLWEGER, T.; ZENGER, T. Ownership competence. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 2, p. 302-328, 2021.
- INDIYATI, D.; GHINA, A.; ROMADHONA, A. F. Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. **International Journal of Science and Society**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2021.
- KARAM, M. E.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Competências e aprendizagem organizacional: conceitos em busca de maior integração. **Reuna**, v. 15, n. 3, p. 27-42, 2010.
- KONRATH, M. L. P.; TAROUÇO, L. M. R.; BEHAR, P. Competências: desafios para alunos, tutores e professores da EaD. **Renote**, v. 7, n. 1, 2009.
- LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MUNCK, L.; BORGES, M. Aprendizagem, desenvolvimento de competências e reflexões sobre o aprender: relato de experiência utilizando aprendizado mais profundo e metodologias ativas. **Revista Alcance (Online)**, v. 27, n. 2, p. 4-17, 2020.
- ORSI, A.; BOSI, M. Gestão por competência: modelos e abrangência. **Revista de Psicologia**, v. 21, n. 112, p. 64-79, 2003.
- PAPADOPOULOS, I. The Papadopoulos, Tilki and Taylor model of developing cultural competence. **Transcultural health and social care: development of culturally competent practitioners**, p. 7-24, 2006.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-56, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In: **Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung**. Physica, Heidelberg, 1997. p. 969-987.

SILVA, L. B.; AMORIM, T. N. G. F. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos EnANPADs. **Reuna**, v. 17, n. 1, p. 61-76, 2012.

SILVA, J. C. P.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Entre competências e informações: um estudo com gestores de tecnologia da informação. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, p. 3-27, 2019.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 18, n. 1, p. 17-28, 2014.

SANTOS, M. A. T. **Estudo do perfil de competências no processo de recrutamento e seleção no instituto superior de ciências policiais e criminais de angola**. Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais. Porto, Portugal, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

ZARIFIAN, P. **A quoi sert le travail?** Paris: La dispute, 2003.