



Revista Pensamento Contemporâneo em
Administração

E-ISSN: 1982-2596

jmoraes@id.uff.br

Universidade Federal Fluminense
Brasil

Martins Lima, Marcos Antonio; Chaves Correia Lima, Bruno; Cidrack Freire do Vale,
Juliana; de Aquino Cabral, Augusto César

MORFOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA
BRASILEIRA

Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 6, núm. 3, julio-septiembre,
2012, pp. 1-16

Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742845002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**MORFOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA****MORPHOLOGY OF COMPETENCES: ANALYSIS OF BRAZILIAN SCIENTIFIC PRODUCTION****Marcos Antonio Martins Lima**marcos.a.lima@terra.com.br

Programa de Pós-graduação em Administração e Contabilidade (PPAC) - Universidade Federal do Ceará (UFC) - Fortaleza – CE, Brasil

Bruno Chaves Correia Limabrunoccl@hotmail.com

Programa de Pós-graduação em Administração e Contabilidade (PPAC) - Universidade Federal do Ceará (UFC) - Fortaleza – CE, Brasil

Juliana Cidrack Freire do Valejulianacidrack@yahoo.com.br

Programa de Pós-graduação em Administração e Contabilidade (PPAC) - Universidade Federal do Ceará (UFC) - Fortaleza – CE, Brasil

Augusto César de Aquino Cabralcabral@ufc.br

Programa de Pós-graduação em Administração e Contabilidade (PPAC) - Universidade Federal do Ceará (UFC) - Fortaleza – CE, Brasil

Resumo

Este artigo objetiva apresentar um panorama da morfologia do tema *competências*, a partir de um estudo bibliométrico, que teve como intuito mapear os modelos de competências presentes nas publicações reunidas nos anais do ENANPAD e nas revistas brasileiras que regularmente publicam artigos relacionados a competências, tendo a bibliometria como instrumento. Após a coleta inicial de 151 artigos e posterior seleção intencional e não probabilística, o estudo analisou 62 artigos publicados entre os anos de 2006 e 2011. Foram obtidos como principais resultados da bibliometria a predominância de: a) estudos práticos – estudos de caso - encontrados em 54% dos artigos; b) abordagens de competências individuais/gerenciais (46%); e, c) modelo de competências profissionais de Dutra e o modelo integrado de metacompetências de Cheetham e Chivers. Os resultados também revelam uma grande heterogeneidade morfológica de competências no desenvolvimento das pesquisas.

Palavras-chave: Competências. Modelos. Bibliometria.

Abstract

This article presents an overview of the morphology of the theme of competences, resulting from a bibliometric study which had the intention of mapping the skill models taken from the collected annals of ENANPAD and also from Brazilian journals that regularly publish articles related to competences, having bibliometrics as a tool. After the initial collection of 151 articles and subsequent intentional selection, the study analyzed 62 articles published between 2006 and 2011. The application of bibliometrics yielded the following results: a) practical studies - case studies - found in 54% of the articles, b) approaches to individual competences / management (46%) and c) the professional competency model of Dutra and the integrated model of meta-competences of Cheetham and Chivers. The results also reveal a great heterogeneity in the morphological development of research competences.

Keywords: Competences. Models. Bibliometrics.

Introdução

O tema competência tem estado presente nas discussões acadêmicas e empresariais, nos últimos anos, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as competências organizacionais e as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Segundo Vasconcelos (2010), essa discussão tem ocorrido, principalmente, em função das situações profissionais serem cada vez mais imprevisíveis, a partir da realidade complexa e mutável que se apresenta.

No nível da pessoa, o uso da noção de competência está na base das práticas de gestão de pessoas que permite abordar os modelos de competência. Para McLagan (1980), estes modelos são como ferramentas de decisão que apresentam elementos fundamentais para desenvolvimento de um trabalho. Neste contexto, a área de gestão de pessoas desempenha o papel de propor modelos de gestão que auxiliem na união das exigências individuais com os objetivos organizacionais.

Conforme De Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), as estruturas-modelos compõem tipos possíveis no quadro de análise do pólo morfológico de sua proposta quadripolar. No presente estudo, a expressão “morfologia das competências” diz respeito as diversas formas que os modelos de gestão por competências discutidos na seara acadêmica e no ambiente organizacional podem assumir. Segundo Prahalad e Hamel (1990), é da articulação dos recursos internos de cada empresa, incluindo-se aí ativos intangíveis, como a capacitação dos recursos humanos, a organização do trabalho, o modelo de gestão e os sistemas de apoio, que surgem as competências essenciais da organização, constituindo fonte de vantagem competitiva. Assim, no âmbito organizacional, conforme explicam Fleury e Fleury (2004), a organização possui competências localizadas em diversas áreas, mas destas apenas algumas são consideradas essenciais, porque as diferenciam e garantem vantagem competitiva sustentável. Nessa perspectiva, observando a importante relação existente entre as competências individuais e as competências organizacionais e considerando as mudanças ocasionadas pelo dinâmico processo da globalização, faz-se necessário repensar também o que precisa ser modificado e aperfeiçoado nos processos educacionais e de formação de competências, tendo em vista a necessidade do acompanhamento dos avanços tecnológicos e científicos.

Assim, o que se observa é que a aplicação do conceito de competências pode ser considerada relativamente complexa, tendo em vista o interesse pelo assunto nas últimas décadas, bem como pela realização de diversos estudos empíricos, especialmente pela difusão de diversos modelos que envolvem a temática nas suas três esferas de compreensão. A abrangência e relevância do tema legitimam o mapeamento das pesquisas na área, o que para os pesquisadores do campo tem caráter instrumental.

Diante do exposto, o presente estudo caracteriza-se como bibliométrico, pois objetiva apresentar um panorama da temática *competência* presente nas publicações reunidas nos últimos cinco anos (2006 – 2011) nos anais do ENANPAD e nas revistas brasileiras que regularmente publicam artigos relacionados ao tema. Para o alcance deste objetivo, buscou-se classificar os artigos da amostra segundo: a natureza metodológica utilizada; b) a abordagem de estudo das competências; c) o modelo de competências empregado nos artigos com seus respectivos autores. Assim, foi possível identificar os modelos mais citados e os autores mais

referenciados na produção científica brasileira. Quanto ao que consiste a bibliometria, Macias-Chapula (1998, p. 134) afirma que trata-se do “estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada” com o intuito de mapear os modelos de competências.

Além desta introdução, o estudo apresenta um referencial teórico, que aborda os estudos, a contextualização histórica e os modelos sobre competências. Na sequência, expõe-se a metodologia empregada na pesquisa e elucidam-se os resultados obtidos. Conclui-se o artigo com as considerações finais, seguidas da lista de obras referenciadas.

Referencial Teórico

Neste tópico, comentam-se estudos e contextualiza-se o processo histórico da utilização do assunto competências, bem como seu desenvolvimento morfológico. Inicialmente, apresentam-se definições e contextos plurais da consideração de competências; em seguida, explicita-se o contexto histórico no qual o assunto foi sendo desenvolvido; e, finalmente, apresentam-se modelos de competências criados por alguns autores mediante diferentes perspectivas.

Contextualização Histórica de Competências

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”. À época, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo (BRANDÃO, 2005).

Entretanto, o processo de globalização demandou transformações necessárias no contexto interno das organizações, exigindo destas um esforço maior para migrarem, do modelo tradicional de gestão para um modelo com foco no mercado. Em consequência, a gestão volta sua atenção para os indivíduos e não mais para a estrutura, o cargo ou a linha de produção, surgindo a necessidade de se adotar um novo modelo de gestão. A rigor, esse modelo se impõe em resposta aos novos modos de inserção das pessoas nas posições de trabalho, em que o “cargo” e sua lista característica de atividades ou tarefas associadas já não retratam a realidade do trabalho (BONILAURI; KARAM, 2004).

Nos anos 1990, quando da intensificação da reestruturação produtiva, a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades. É com base nessa nova lógica de atividade econômica, que a construção da noção de competência começa a tomar forma. A noção de competência, nessa dinâmica, trata da forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis (RUAS, 2005).

Rothwell e Lindholm (1999) detalham que normalmente um modelo de competência é uma descrição narrativa de competências ocupacionais para um grupo identificável, como uma categoria ocupacional, um departamento ou uma ocupação. Os autores diferenciam performances exemplares (*best-in-class*) de outras performances.

Aqui estão os trabalhos de McClelland (1973) e da consultoria McBer – depois adquirida pelo Hay Group – com a proposta de identificar tipos ideais de profissionais bem sucedidos, levantar inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências; e aplicar tais inventários para avaliação do conjunto de colaboradores ou de categorias profissionais (FERNANDES; FLEURY, 2005).

Essa abordagem demonstra variações em cima do conceito de McClelland (1973), porém conservam a influência do modelo taylorista-fordista. Pois, apesar de a tônica deixar de ser a qualificação e passar a ser a competência e a profissionalização, ainda estão associadas aos requisitos do cargo ou da posição.

É com Lawler (1994), também da escola americana, que se observa um alinhamento com a escola européia. Ele considera que o modelo baseado no conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir da estrutura de cargos não atende à demanda das organizações em um mundo globalizado, que necessitam atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas (BONILAURI; KARAM, 2004).

Na Europa, em 1990, surge, na literatura francesa, o conceito de competência que vai além do conceito de qualificação/profissionalização, em que o indivíduo utiliza mais suas reações e respostas, frente às diversas situações, referindo-se, pois à capacidade de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, capacidade de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa (ZARIFIAN, 1994 apud FLEURY; FLEURY, 2004).

Na instância corporativa, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Essa noção passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de competência essencial, as quais obedecem a três critérios: a) oferecem reais benefícios aos consumidores; b) são difíceis de imitar; e c) dão acesso a diferentes mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Prahalad e Hamel (1990) defendem a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Ao contrário, entendem que essas últimas podem até mesmo constituir a base da ação estratégica externa. Assim, a partir da difusão desse conceito, as competências essenciais passam a ser a principal referência da noção de competência do âmbito organizacional (RUAS, 2005).

Nessa abordagem também está inserido o conceito *resource based view of the firm*, ou seja, da organização como um portfólio de recursos, que considera que toda empresa tem: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem, é a combinação desse portfólio que cria vantagens competitivas (KROGH; ROOS, 1995).

No Brasil, segundo Ruas (2005), a crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica, seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de

pessoas, o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão brasileiros.

Diante desse cenário, conforme afirma Ruas (2005), longe de constituir um universo homogêneo, o que se percebe é que a noção de competência apresenta muitas indefinições, que certamente dificultam sua utilização. Em suma, o que se observa, é que essa temática tem estado presente nas discussões acadêmicas e empresariais, nos últimos anos, associado a diferentes instâncias de compreensão: ao nível da pessoa (as competências do indivíduo), das organizações (as competências organizacionais e as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Essa discussão, em diferentes esferas, tem ocorrido principalmente em função das situações profissionais serem cada vez mais imprevisíveis, a partir da realidade complexa e mutável que se apresenta (VASCONCELOS, 2010).

Isso explica o crescente interesse, nas últimas décadas, pelo debate teórico e a realização de estudos empíricos, sobretudo por causa da difusão de diversos modelos que empregam a noção de competências nas suas três macroesferas de compreensão (indivíduo, organização e sistemas educacionais).

Modelos de Competências

Competência constitui conceito complexo e multifacetado, podendo ser analisado sob diferentes perspectivas, como afirmam Ruas et al.(2005). Verifica-se, contudo, a existência de duas correntes teóricas, conforme Dutra (2004), sendo a primeira representada por autores americanos, como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que entende competência como conjunto de qualificações pertencentes à pessoa; e a segunda representada por autores franceses como, Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associa competência as realizações da pessoa em determinado contexto. Nos últimos anos, surgiu uma terceira corrente, que adota perspectiva integradora, a partir da junção de concepções das referidas correntes, onde a competência está associada e expressa pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional (FREITAS; BRANDÃO, 2001).

O uso da noção de competência individual está na base de práticas de gestão de pessoas, e permite abordar os modelos de competência. Para McLagan (1980), estes modelos são como ferramentas de decisão que descrevem elementos fundamentais para um trabalho ser desenvolvido. Como existem varias abordagens na estruturação de um modelo, McLagan (1997) identificou seis abordagens para definir e desenvolver modelos de competência: tarefas do trabalho; resultados de esforços do trabalho; resultados (*outputs*); conhecimento, habilidades e atitudes (CHA); qualidades de desempenho superiores; e pacotes de atributos.

Fernandes e Fleury (2005, p. 5) identificam quatro gerações na evolução destes modelos: a) visão comportamental, com os trabalhos de McClelland (1973), com os inventários de competências e níveis de proficiência; b) competência como *input*, como agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, afetando a atividade de alguém; c) incorporação da complexidade, como ferramenta para identificar potenciais; e d) quarta geração representada pela visão abrangente ilustrada pelo modelo de Dutra.

Em termos práticos, a implantação deste modelo requer a definição das competências comuns aos grupos ocupacionais, especificados para cada tipo de carreira. Em seguida, são quebradas em nível de complexidade, especificando atribuições e responsabilidades (*outputs*). Em

paralelo, são detalhados os requisitos de acesso para cada nível de complexidade (*inputs*). O modelo vai apontar quem está superando as competências exigidas, as bem enquadradas e as que estão “devedoras”, visando identificar lacunas e as ações que devem ser adotadas para cada caso. O modelo de Dutra vem sendo adotado por diversas empresas e pode ser incrementado pelo uso de *softwares* (FERNANDES; FLEURY, 2005).

O conceito de competência organizacional ou essencial possui diversos modelos de concepção, visando compreender as fases para sua implantação: identificação, definição, desenvolvimento e alavancagem. Competência organizacional pode ser percebida como um conjunto de bens tangíveis e intangíveis, e como recursos estratégicos que podem trazer vantagem competitiva para a organização (PACHECO et al., 2009, p. 1). Prahalad e Hamel (1990), autores do mais conhecido modelo de competência organizacional, argumentam que os recursos internos de gestão de cada empresa são importante fonte de vantagem competitiva. Estes recursos incluem ativos intangíveis, como a capacitação dos recursos humanos, a organização do trabalho, o modelo de gestão e os diversos sistemas de apoio; e que da orquestração destes componentes surgem às chamadas competências essenciais da organização. Prahalad e Hamel (1990) também afirmam que as competências essenciais advêm do aprendizado coletivo, com o envolvimento e o comprometimento de todos os integrantes da organização, em relação à coordenação de habilidades de produção diversas e integração de múltiplas tecnologias.

Conforme Fleury e Fleury (2004), a organização possui competências organizacionais localizadas em diversas áreas, mas destas apenas algumas são consideradas essenciais, porque as diferenciam e garantem vantagem competitiva sustentável. Na visão da empresa baseada em recursos, competência essencial é considerada como um “conjunto central de definição e de solução de problemas que possibilita criar alternativas de crescimento para lidar com seu ambiente” (LEI; HITT; BETTIS, 1996, p. 549).

As raízes do termo competência vieram da “Visão de empresa Baseada em Recursos” (VBR) proposta por Penrose (1959). Segundo esta visão, o conceito de competência deriva da visão de conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização. Para alguns teóricos, recursos são elementos potenciais que necessitam ser mobilizados, coordenados e “entregues” para se garantir melhor desempenho organizacional (MILLS et al., 2006). A mobilização e coordenação dos recursos chamam-se competência organizacional conforme o modelo proposto por Mills et al. (2006). Para estes autores, competência seria uma forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso. Os recursos humanos e as práticas de RH, e as competências individuais estariam incluídos como recursos mobilizados e coordenados sob a forma de competência. Neste sentido, a competência não se consolida no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos.

Barney (2007) também apresenta um modelo de desenvolvimento de competências essenciais composto por três fases, fundamentado na visão da empresa baseada em recursos (VBR). Onde a VBR é utilizada em duas fases: na de identificação de recursos e capacidades e na de classificação desses recursos e capacidades. Para isto, utiliza a análise da cadeia de valor, visando identificar recursos e capacidades e, depois, uma estrutura denominada VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização = vantagem competitiva), usada para classificar estes recursos e capacidades. Para este autor, cada fase em uma cadeia de valor de um produto possui recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais associados. Ao fazer

uso desta análise, os recursos e atividades passam a ser pensados em nível micro, pela identificação de como cada atividade em que a organização está envolvida afeta seus recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Serve para compreender em que e quais atividades da cadeia a organização obtém vantagem competitiva, igualdade competitiva ou desigualdade competitiva.

Além de sua utilização no âmbito das organizações, o modelo de competência também tem servido de balizador no âmbito educacional, em seus vários níveis, apoiando a organização dos projetos pedagógicos e currículos escolares (NUNES; FERRAZ, 2005). Na literatura inglesa, é possível identificar um modelo que parece reunir elementos importantes quando se quer refletir sobre competência no âmbito da educação, trata-se do modelo elaborado por Cheetham e Chivers (GODOY et al., 2009).

Cheetham e Chivers (1996; 1998; 2005) propõem e discutem um modelo de competência, no qual usam diversos modelos existentes, protocolos de descrição de competências, literatura sobre educação e desenvolvimento profissional em um estudo empírico desenvolvido com profissionais de 20 diferentes profissões, com o objetivo de procurar elementos coerentes dentro das diversas abordagens para propor um modelo holístico.

Neste modelo, estão presentes quatro componentes centrais: competência de conhecimento/cognitiva; competência funcional; competência comportamental ou pessoal; e competência de valores/ética. Permeando estas competências centrais, estão as metacompetências, conceito que está associado a autores que identificam competências genéricas de alto nível, que transcendem as outras competências e possibilitam a introspecção ou auto-análise (REYNOLDS; SNELL, 1988; HALL, 1986; LINSTEAD, 1991; HYLAND, 1992; NORDHAUG, 1993). Podem ampliar e reforçar outras competências ou auxiliar na sua aquisição. Incluem criatividade, análise, solução de problemas e autodesenvolvimento, e as relacionadas à aprendizagem (GODOY et al., 2009).

A dinâmica do modelo parte da identificação das metacompetências, que juntamente com os componentes centrais e seus subcomponentes, interage para produzir uma gama de resultados: os macroresultados, que são resultados amplos da atividade profissional; microresultados, que são resultados de atividades específicas; e resultados parciais, ou resultados de uma atividade parcialmente concluída. Estes resultados podem ser observados e podem testar a competência profissional de um indivíduo. Cheetham e Chivers (2005) destacam ainda a relevância da personalidade e da motivação como importantes elementos no processo de aquisição de competências, podendo ampliar ou limitar seu potencial.

Metodologia

O presente artigo caracteriza-se como descritivo-exploratório. É descritivo, por descrever o comportamento dos fenômenos, sendo usado para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). No caso em foco, objetivou descrever o panorama dos modelos de *competências* presentes nas publicações reunidas nos últimos cinco anos (2006 – 2011) nos anais do ENANPAD e nas revistas brasileiras que regularmente publicam artigos relacionados ao tema. É exploratório, por buscar conhecer, dentro da temática competências, o estado em que se encontra os modelos difundidos e utilizados nos artigos analisados, com base na pesquisa bibliométrica e no mapeamento feito nas publicações da amostra, o que levou à construção de um panorama sobre os modelos apresentados dentro dessa temática. A bibliometria, para Macias-Chapula

(1998, p. 134), “é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada”.

Foram coletados, inicialmente, 151 artigos relacionados ao tema competências. Após seleção, a amostra foi composta por 62 artigos científicos publicados entre os anos de 2006 e 2011, nos seguintes periódicos e congresso: Revista de Administração da USP (RAUSP); Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração Pública (RAP) e nos anais do Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Essa escolha foi motivada pela premissa de que estes são importantes veículos brasileiros que regularmente publicam artigos relacionados a competências, conforme aferido após leitura sobre o tema nestas instâncias.

A amostra caracteriza-se como não-probabilística e intencional. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), amostragens não-probabilísticas são aquelas em que há uma escolha deliberada dos elementos selecionados. E intencional, pois a amostra foi coletada de acordo com um determinado critério, sendo escolhida intencionalmente.

Sendo assim, o critério de seleção dos artigos foi, primeiramente, o de relação direta com o conceito de competência, ou seja, a palavra “competência” deveria constar no título dos artigos. Posteriormente, embora a quase totalidade dos artigos se pautasse por uma relação bastante direta com o conceito de competências, muitos não apresentavam relação com o objetivo da pesquisa. Assim, a partir desse levantamento inicial, procurou-se destacar aqueles artigos que versavam sobre modelos de competências nas instâncias: individual, organizacional e educacional, as quais, conforme destacados no referencial teórico, são os macro níveis de compreensão das competências. Com isso, restaram os 62 artigos cuja distribuição por fonte e ano de publicação é apresentada na Tabela 1:

Tabela 1

Amostra de Artigos para Análise

Ano/Fonte	ENANPAD	RAUSP	ERA	RAC	RAP	Total
2011	10	1	-	-	1	12
2010	11	-	-	1	1	13
2009	10	3	-	-	1	14
2008	7	2	-	-	-	9
2007	6	-	1	-	-	7
2006	6	-	1	-	-	7
Total	40	5	2	1	2	62

Fonte: Elaborado pelos autores.

Primeiramente os artigos foram analisados segundo a natureza metodológica utilizada. Nesta fase da pesquisa, os artigos foram classificados em teóricos e práticos. Sendo que, os estudos teóricos foram divididos segundo a proposta de Alavi e Carlson (1992), que classifica as pesquisas em três categorias: conceituais, ilustrativos e conceituais aplicados. Em que, os estudos conceituais são aqueles que definem estruturas, modelos ou teorias; os ilustrativos compreendem as pesquisas que funcionam como um guia prático; e, os estudos conceituais aplicados combinam algumas características dos estudos conceituais com as dos ilustrativos.

Os estudos classificados como práticos foram ainda separados de acordo com a proposta de Mirelles e Hoppen (2005), que sugere agrupamentos em termos de estudos de caso, pesquisas *survey* e estudos experimentais. Estudo de caso é um exame extensivo de um único

exemplo de um fenômeno de interesse; pesquisa *survey* é uma metodologia na qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para se fazerem inferências sobre essa população; e, os estudos experimentais permitem identificar relações causais, objetivando manipular a variável independente para observar o efeito da variável dependente (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Por conseguinte, procurou-se identificar a abordagem de estudo das competências segundo as categorias de sistematização propostas por Ruas et al. (2005), que caracteriza as macro abordagens mais utilizadas de competências seguindo as principais tendências da literatura, a saber:

- i) Competências Individuais e/ou Gerenciais – refere-se à competência de indivíduos, cuja entrega é resultante de trabalho individual, na perspectiva de Parry (1988); Le Boterf (1995), Zarifian (2001), Dutra (2004);
- ii) Competências Coletivas e/ou grupais – refere-se às competências coletivas, cuja entrega é resultado de trabalho coletivo, na perspectiva de Dejoux (2001), Le Boterf (2000), Figueiredo (2003), Ruas (2005);
- iii) Competência organizacional – refere-se às competências que dizem respeito à estratégia da empresa e são evidentemente também competências coletivas, na perspectiva de Hamel e Prahalad (1995), Fleury & Fleury (2000, 2004) Ruas (2005);
- iv) Conceito de competência – refere-se ao debate acerca da construção e natureza do conceito de competências, na perspectiva de Le Boterf (1995), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2002), Dutra (2004).

Para fins desta pesquisa, foi acrescentada ainda, uma quinta categoria de abordagem das competências, a qual diz respeito aos sistemas educacionais e aos processos de formação, tendo em vista o número crescente de pesquisas nessa área; as quais buscam investigar, principalmente, as competências necessárias para o desenvolvimento de profissionais da área de Administração e Contabilidade, bem como as competências requeridas por seus respectivos docentes. Por fim, procurou-se identificar e sistematizar os modelos de competências utilizados nos artigos, bem como seus respectivos autores.

Resultados

Apresenta-se, a seguir, a classificação dos artigos segundo (4.1) a natureza metodológica utilizada; (4.2) abordagem de estudo das competências; e, (4.3) o modelo de competências empregado nos artigos com seus respectivos autores. Assim, podem ser identificados os modelos mais citados e os autores mais referenciados na produção científica brasileira.

Natureza e classificação metodológica

Para verificação da natureza metodológica, os artigos foram classificados em teóricos e práticos. Para tanto, os estudos teóricos foram divididos nas categorias conceituais, ilustrativos e conceituais aplicados, conforme a proposta de Alavi e Carlson (1992). Os estudos classificados como práticos foram ainda separados de acordo com a proposta de Meirelles e Hoppen (2005), que sugere agrupamentos em termos de estudos de caso, pesquisas *survey* e estudos experimentais.

A Tabela 2, a seguir, relaciona os artigos analisados e sua classificação no que diz respeito à natureza metodológica:

Tabela 2

Classificação Metodológica dos Artigos

Classificação	ENANPAD	RAUSP	RAE	RAC	RAP	Total
Estudos Teóricos	7	0	0	0	0	7
Conceitual	5	-	-	-	-	5
Ilustrativo	2	-	-	-	-	2
Conceitual aplicado	-	-	-	-	-	0
Estudos Práticos	43	6	2	1	3	55
Estudo de caso	22	6	2	-	1	31
<i>Survey</i>	20	-	-	1	2	23
Experimental	-	-	-	-	-	0
Pesquisa-ação	1	-	-	-	-	1
Total	50	6	2	1	3	62

Fonte: elaborado pelos autores.

De maneira geral, os artigos relacionados ao tema são predominantemente práticos (55). Dentre os sete artigos teóricos analisados, ressalta-se a maioria de estudos conceituais e a ausência de estudos conceituais aplicados. Não foram encontradas também pesquisas do tipo experimental, dentre os estudos práticos. Entretanto, foi encontrada uma pesquisa-ação, a qual não constava na classificação proposta por Meirelles e Hoppen (2005). A pesquisa-ação trata-se de uma abordagem que presume que o mundo social está em mudança contínua, e que o pesquisador e a pesquisa propriamente dita são parte dessa mudança (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Os estudos de caso se destacam com 31 artigos, seguido pelas *surveys* com 23 artigos. Isso pode ser explicado pela própria natureza do objeto de estudo, pois, na maioria dos trabalhos analisados, os autores se propõem analisar, apresentar ou sugerir modelos de gestão por competência para as organizações ou mesmo para sistemas de ensino baseado em competências. Já nos estudos teóricos, percebe-se a não ocorrência de estudos conceituais aplicados. Em contrapartida, registraram-se cinco artigos conceituais e dois ilustrativos.

Classificação das abordagens de competências utilizadas nos artigos

As abordagens de competências foram analisadas com base nas categorias de sistematização proposta por Ruas et al. (2005), que as qualificou como as principais macro abordagens: Competências Individuais e/ou Gerenciais; Competências Coletivas e/ou grupais; Competência organizacional; e Conceito de competência.

Além das quatro classificações indicadas por Ruas et al. (2005), a categoria sistemas educacionais e processos de formação foi acrescentada como uma quinta abordagem das competências, tendo em vista o número crescente de pesquisas nessa área. Assim, a sistematização dessas abordagens gerou a Tabela 3, conforme segue:

Tabela 3

Abordagens de Competências Presentes nos Artigos

Abordagens	ENANPAD	RAUSP	RAE	RAC	RAP	Total
Competência individual e gerencial	23	2	-	-	2	27
Competência coletiva e grupal	-	-	-	-	-	0
Competência organizacional	18	1	2	1	-	22
Conceito de competência	1	-	-	-	-	1
Sistemas educacionais e formação	8	3	-	-	1	12
Total	50	6	2	1	3	62

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 demonstra uma predominância da abordagem de competência no âmbito individual e gerencial (43,5%). Esse resultado corrobora a pesquisa de Ruas et al. (2005), demonstrando ainda uma predominância da abordagem de competências voltada para a gestão de pessoas e também uma preocupação com as competências gerenciais que, em geral, visam mapear as competências necessárias aos gestores nas organizações nos diversos setores. Em seguida, constatou-se a abordagem de competências organizacionais como segunda predominância (35,5%). Nessa abordagem, as organizações procuram identificar suas principais competências organizacionais e/ou essenciais como fonte de vantagem competitiva.

Ressalta-se o registro de 12 artigos (19%) tratando da abordagem de competências no âmbito dos sistemas educacionais e formação de indivíduos. Em geral, esses trabalhos versam sobre o desenvolvimento ou mapeamento de competências docentes e discentes dos cursos de Administração e Contabilidade. Registrou-se de apenas 1 artigo tratando sobre o conceito de competências – o trabalho de Filenga, Moura e Rama (2010), o qual realizou uma análise metodológica e propôs de um instrumento para gestão de pessoas baseado em competências.

A abordagem conceito de competência foi considerada em somente um estudo, enquanto competência coletiva e grupal não foi utilizada em nenhum dos 62 artigos analisados, indicando uma baixa consideração de ambas abordagens.

Sistematização dos modelos de competências utilizados nos artigos

Nesta fase da pesquisa, buscou-se identificar quais os modelos de competências são abordados na amostra dos artigos, bem como seus respectivos autores. Estes resultados encontram-se na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4

Modelos de Competências Presentes na Amostra de Artigos								
Modelos	Autores	ENANPAD	RAUSP	RAE	RAC	RAP	Total	Total (%)
Modelo de Competências Profissionais	Dutra	6	1	-	-	-	7	11
Modelo Integrado de Metacompetências	Cheetham e Chivers	5	1	-	-	-	6	10
Modelo de Competências Organizacionais	Mills et al.	2	1	1	-	-	4	6
Modelo de Competências Docentes	Pereira	3	-	-	-	-	3	5
Modelo de Competências Gerenciais	Pereira	3	-	-	-	-	3	5
Modelo de Desdobramento de Competências	Gramigna	-	1	-	-	1	2	3
Outros modelos	Diversos	31	2	1	1	2	37	60

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em uma análise geral, percebe-se uma elevada pluralidade de modelos utilizados nas pesquisas sobre competências. O modelo mais utilizado foi o Modelo de Competências Profissionais de Dutra, empregado em 11% das pesquisas. Esse modelo tem como objetivo principal integrar a gestão de pessoas às estratégias organizacionais, por meio da definição dos níveis de complexidade das entregas dos indivíduos à organização. Em seguida, sobressai o *Modelo Integrado de Metacompetências* de Cheetham e Chivers (10%), que é utilizado pelas pesquisas em duas perspectivas – competências gerenciais e competências educacionais, tratando do desenvolvimento das competências de gestores e alunos, respectivamente; e o *Modelo de Competências Organizacionais* de Mills et al. (6%), versando sobre aprendizagem e desenvolvimento organizacional por meio das competências. Os modelos de Brandão e de Pereira demonstraram ter um grau de atratividade similar entre os pesquisadores (5%) - o primeiro descreve competências próprias de gestão e o segundo analisa os fatores que influenciam nas competências docentes. Já o modelo de Gramigna, que trabalha com uma metodologia para mapear as competências requeridas pelas organizações, foi recorrente em 3% dos trabalhos selecionados.

Os demais modelos (60%), por terem tido apenas registros isolados (1 registro), não foram discriminados na Tabela 4. Dentre esses trabalhos, destacam-se os autores Zarifian, Sandberg e Le Boterf cujos conceitos foram utilizados, mesmo que de forma secundária. Cada um desses autores foi mencionado em três diferentes trabalhos. Ressalta-se, também, que sete artigos propuseram modelos elaborados pelos próprios autores desses artigos. Apresenta-se, como exemplo, o estudo de Borini, Fleury e Fleury (2009). que apresentou um *Modelo de Transferência de Competências em Multinacionais*. Além desse modelo, Fleury e Fleury (2001)

foram mencionadas por outros dois trabalhos, entretanto com foco em diferentes modelos desenvolvidos pelas autoras, como o *Modelo de Alinhamento entre Estratégias e Competências Organizacionais*, por exemplo. A principal contribuição do artigo reside no fato de entender os fatores que permitem a transferência e desenvolvimento de competências em multinacionais brasileiras representantes das multinacionais emergentes.

Considerações Finais

O objetivo geral da pesquisa consistiu em apresentar um panorama da morfologia do tema *competências*, a partir de um estudo bibliométrico, que teve como intuito mapear os modelos de competências presentes nas publicações reunidas nos anais do Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e nas Revistas - de Administração da USP (RAUSP), Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Pública (RAP), no período de 2006 a 2011. Observa-se que a seleção das fontes de publicações caracterizou-se como intencional e não probabilística, sob motivação de que estes são importantes veículos brasileiros que regularmente publicam artigos relacionados a competências em suas variadas abordagens.

A consecução do objetivo partiu da análise dos 62 artigos sobre competências identificados segundo os critérios estabelecidos, tornando os dados coletados uma consistente fonte para fins da análise proposta. Assim, constatou-se que 80% dos artigos analisados foram publicados pelo ENANPAD, enquanto os outros doze artigos foram coletados nos periódicos.

A partir da coleta e da observação dos conteúdos dos trabalhos, foi possível analisar os dados em três distintas etapas: quanto à natureza e classificação metodológica, quanto à abordagem de competências e quanto à sistematização dos modelos utilizados.

Considerando a classificação metodológica dos artigos em teórico e prático, observou-se predominância expressiva da natureza prática, em detrimento da teórica que representou somente 11% do universo analisado. Os artigos classificados como práticos, foram subdivididos em: estudos de caso, pesquisas *survey* e estudos experimentais. Esses últimos não foram utilizados por nenhum dos 62 artigos. Os estudos de casos foram os mais presentes com 50% da amostra, seguindo pelas pesquisas *survey* encontradas em 23 diferentes artigos, representando 37% do universo de 62 artigos.

Ressalta-se que as competências individuais foram objetos de estudo em 43,5% dos trabalhos, sendo, portanto, a abordagem de competência mais incidente. As competências organizacionais representaram 35,4%. Destaca-se também a presença de doze artigos que se enquadraram como competências ligadas a sistemas educacionais e formação.

Quanto à morfologia de competências, destaca-se o *Modelo de Competências Profissionais*, de Dutra, como o mais utilizado nas pesquisas, presente em 11% da amostra. Na sequência, foram considerados o *Modelo Integrado de Metacompetências*, de Cheetham e Chivers (10%); o *Modelo de Competências Organizacionais*, de Mills et al (6%); o *Modelo de Competências Docentes*, de Pereira (5%) e o *Modelo de Competências Gerenciais*, de Brandão (5%); e o *Modelo de Desdobramento de Competências*, de Gramigna (3%). Embora observada a predominância desses modelos, os resultados revelam uma grande heterogeneidade morfológica de competências no desenvolvimento das pesquisas, pois 37 diferentes modelos

foram utilizados uma única vez, dentre os 62 artigos. Sete deles foram construídos pelos próprios autores do artigo.

A análise teórica e bibliométrica realizada acerca do tema evidenciaram pontos de convergência e divergência. Constatou-se, ainda, que se trata de um conceito em formação, não significando que seja incompleto, mas que, por sua inerente complexidade, constitui um conceito dinâmico.

No que se refere às oportunidades de pesquisas futuras e ao avanço do conhecimento sobre o tema, sugere-se que sejam realizadas futuras investigações ampliando a amostra no decorrer dos próximos anos, possibilitando assim, uma análise longitudinal.

Por fim, argumenta-se pela relevância da pesquisa aqui relatada, em função da escassa literatura brasileira publicada sobre a sistematização da morfologia de competências em suas diversas abordagens. Assim, o presente artigo poderá servir de referência para pesquisas que venham abordar o quadro geral da pesquisa no tema, visando a uma eventual expansão dos resultados apresentados.

Referências

- ALAVI, M.; CARLSON, P. A review of MIS research and disciplinary development. **Journal of Management Information Systems**, v. 8, n. 4, p. 45-62, spring. 1992.
- BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd Ed. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- BONILAURI, A.R.C.; KARAM, M.E. Desenvolvimento de Competências: conceitos e aplicações. In: MUNDIM, A.P.F.; RICARDO, E.J. (org.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Competências organizacionais das subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (Org.). Pierre Bourdieu: **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, H. P. O que é gestão por competências? (capítulo) In: PIRES, A. K. (org.). **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p. 13-22, 2005.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005.
- _____. The reflective practitioner: a model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.
- _____. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

- COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competências: evolução e teste de uma proposta. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T.L. Modelos de gestão por competências: evolução e teste de um sistema. **Revista Análise**: Porto Alegre, v.18,n.2,p.103-122, 2007.
- FILENGA, D.; MOURA, V. F.; RAMA, A. L. F. Gestão por competências: análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; DA SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração da USP**, v. 44, n. 2, p. 265-278, jul/ago/set, 2009.
- HALL, D.T. Career development in organisations. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n.3, p. 56-76, 1995.
- HYLAND, T. Meta-competence, metaphysics and vocational expertise. **Competence and Assessment**, Employment Department, Sheffield, v.20, p.22-24, 1992.
- LE BOTERF, G. **L'ingénierie dès competences**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.
- LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. **Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 549-569, 1996.
- LIMA, Marcos Antonio Martins. **Desenvolvimento e gestão por competências**. Fortaleza: UFC, 2010. (Apostila curso de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria PPAC/FEAAC/UFC).
- LINSTEAD, S. Developing management meta-competence: can learning help? **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v.6, n.14, p.17-27, 1991.
- MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 2, p. 134-140, maio/ago, 1998.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1; p. 1-14, 1973.
- McLAGAN, P.A. Competencies: the next generation. **Training and Development Journal**, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 40-47, may, 1997.
- _____. Competency models. **Training and Development Journal**, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 22-26, dec, 1980.

- MEIRELLES, F. S.; HOPPEN, N. Sistemas de informação: a pesquisa científica brasileira entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 24-35, jan./mar. 2005.
- MILLS, J; FLEURY, M.T.L.; FERNANDES, B.H.R. Construindo diálogo entre competências, recursos e desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 46, n. 4, out/dez, 2006.
- NORDHAUG, O. **Human capital in organisations**. Stockholm: Scandinavian University Press, 1993.
- NUNES, S.C.; FERRAZ, D.M. A reforma do ensino no Brasil e a inserção da noção de competência: um estudo empírico em instituições de ensino superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- PACHECO, A.P.R.; BURASCHI, A.M.; ANGELONI, M.T.; YOUSSEF, Y.A. Competências essenciais: modelos de concepção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- PENROSE, E. **The Theory of Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.
- PRAHALAD, K. C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- REYNOLDS, M.; SNELL, R. **Contribution to development of management competence**. Sheffield: Manpower Services Commission, 1988.
- ROTHWELL, W.; LINDHOLM, J. Competency identification, modeling and assessment in the USA. **International Journal of Training and Development**, Oxford, v. 3, n. 2, p. 90-105, jun, 1999.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição a estratégia das organizações. In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- VASCONCELOS, A.F. Fatores que Influenciam as Competências em Docentes de Ciências Contábeis. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- WEYNER, A. S. Q.; SILVA, E. D. A contribuição do conceito de competências nos campos científico e gerencial: um tour sobre pesquisas empíricas e suas relações epistemológicas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DE TRABALHO, 2, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnGPR, 2009.
- ZARIFIAN, P. **Objectif competence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.