



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 2, art. 2, p. 35-58, fev. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.2.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



A Temática Competências nos Estudos Organizacionais: Uma Revisão Integrativa

The Competencies' Theme in Organizational Studies: An Integrative Review

Leonardo Alexandrino de Almeida

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo
Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora
Administrador na Universidade Federal de Juiz de Fora
E-mail: admleonardoufjf@gmail.com

Mônica de Fatima Bianco

Doutora em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo
Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo
E-mail: mofbianco@gmail.com

Endereço: Leonardo Alexandrino de Almeida

Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus
Governador Valadares – R. São Paulo, 745 - Centro,
CEP: 35010-180 Governador Valadares/MG, Brasil.

Endereço: Mônica de Fatima Bianco

Universidade Federal do Espírito Santo - Av. Fernando
Ferrari, 514 - Goiabeiras, CEP: 29075-910. Vitória - ES,
Brasil

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 01/12/2022. Última versão
recebida em 15/12/2022. Aprovado em 16/12/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Com o objetivo de analisar como a temática das competências é abordada nos estudos organizacionais, realizou-se uma revisão integrativa de literatura, utilizando as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Foram analisados 126 artigos, classificados em três eixos de análise, são eles: a lógica das competências para o desenvolvimento de pessoas, competências associadas às categorias profissionais, e temas recorrentes e emergentes envolvendo competências. Observou-se a prevalência de estudos quantitativos em organizações privadas sob influência das correntes teóricas americana, inglesa, francesa e integradora. A profissão docente teve maior atenção das pesquisas relacionadas à educação e a de médico no contexto da saúde. As competências empreendedoras e as competências de gestão estão entre as temáticas recorrentes, enquanto a interdisciplinaridade e competências socioambientais entre os temas emergentes. O estudo apresenta um panorama das publicações sobre a temática e aponta caminhos para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Competências. Desenvolvimento de Competências. Revisão Integrativa. Revisão Sistemática.

ABSTRACT

Aiming to analyze how the topic of competencies is addressed in organizational studies, an integrative literature review was carried out using the Web of Science and Scopus databases. 126 articles were analyzed, classified in three axes of analysis: the logic of competencies for the development of people, competencies associated to professional categories, and recurrent and emerging themes involving competencies. It was observed the prevalence of quantitative studies in private organizations under the influence of American, English, French and integrating theoretical currents. The teaching profession received more attention from research related to education and that of a doctor in the context of health. Entrepreneurial skills and management skills are among the recurrent themes, while interdisciplinarity and socio-environmental skills are among the emerging themes. The study presents an overview of the publications on the theme and points to avenues for future research.

Keywords: Competencies. Development of Competencies. Integrative Review. Systematic Review.

1 INTRODUÇÃO

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

Na administração, diferentes correntes teóricas vêm contribuindo para se compreender os aspectos relacionados à competência, proporcionando um instigante debate como mostram diversas publicações (AMARO, 2020; MCCARTNEY; MURPHY; MCCARTHY, 2020; POSZYTEK, 2021; SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020; SANDBERG, 2000). Embora muitos pesquisadores tenham se debruçado sobre essa temática, observa-se a necessidade de continuidade da pesquisa (MORAIS; MARTINS-SILVA, 2018; SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020). Assim, este artigo tem como objetivo analisar como a temática das

competências é abordada nos estudos organizacionais, por meio de uma revisão integrativa de literatura. A elaboração dessa revisão foi motivada pela necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre a temática e identificar lacunas de pesquisa a serem exploradas. Considerando o objetivo proposto, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: Como a temática das competências tem sido abordada em publicações recentes no campo dos estudos organizacionais? A partir dessa questão, buscou-se identificar correntes teóricas que influenciam os estudos; os conceitos de competência utilizados; e caminhos para futuras pesquisas.

No campo dos estudos organizacionais, os tipos de revisão mais comuns são a narrativa e a sistemática, sendo que a publicação de artigos de revisão sistemática apresenta franco crescimento. Porém, a necessidade de atualização dos estudos, a variedade de temas a serem explorados e a utilidade para pesquisadores e praticantes demandam produção de novas revisões desse tipo (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009; MENDES-DA-SILVA, 2019; WILLIAMS *et al.*, 2021). Revisões recentes abordam competências específicas como gerenciais e de sustentabilidade (FREITAS; ODELIUS, 2018; KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017), limitando à análise de trabalhos publicados até 2015 ou a evolução história do tema (SALMAN; GANIE; SALEEM, 2020). Esta pesquisa contribui para o avanço do campo teórico apresentando uma classificação da produção recente sobre a temática das competências nos estudos organizacionais identificando diferentes formas de abordagem, correntes teóricas e a relação com temas emergentes.

2 REFERENCIALTEÓRICO

2.1 A noção de competências em diferentes perspectivas teóricas

De acordo com Sandberg (2000), o problema de identificar o que constitui a competência no trabalho é uma questão colocada desde os primórdios da administração científica. Mesmo não utilizando o termo que seria disseminado posteriormente, Taylor propôs aprimorar as competências dos trabalhadores a partir do estudo dos tempos e movimentos (SANDBERG, 2000). A disseminação do termo a partir de trabalhos como os de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) e as contribuições de diferentes áreas do conhecimento para a discussão sobre competências propiciaram o surgimento de diferentes abordagens e níveis de análise sobre a temática, incluindo discussões no nível individual, coletivo, organizacional e interorganizacional (GRASSER; LOUFRANI-FEDIDA; OIRY, 2021). No

campo dos estudos organizacionais, a literatura aponta contribuições de uma abordagem racionalista em contraposição à abordagem interpretativa (SANDBERG, 2000; SANDBERG; PINNINGTON, 2009), a abordagem americana em contraposição às abordagens europeias (GRASSER; LOUFRANI-FEDIDA; OIRY, 2021), ou ainda a existência de correntes teóricas americana, inglesa, francesa e integradora na área da Administração (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; FLEURY; FLEURY, 2001; MORAIS; MELO; BIANCO, 2015; SALLES; VILLARDI, 2017).

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

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

A corrente francesa desenvolveu-se a partir de uma concepção diferente, definindo competência como a combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos exercidos em determinado contexto e que podem ser verificados nas

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

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

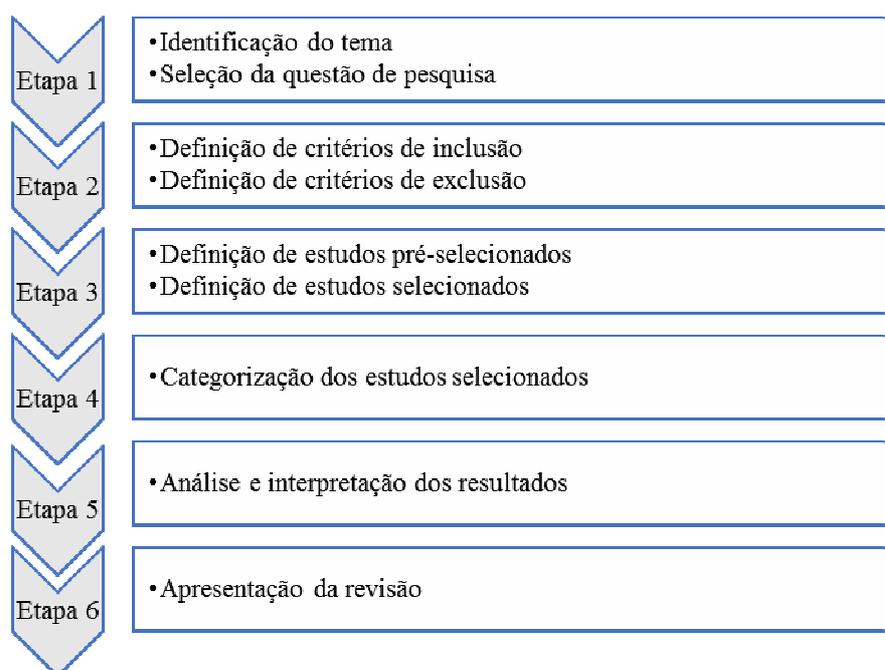
Estas diferentes abordagens apresentadas influenciam o debate sobre competências. Busca-se, por meio desta revisão, identificar como esse debate tem se desenvolvido nos estudos organizacionais a fim de contribuir com os praticantes e pesquisadores, apresentando uma síntese dos achados recentes e indicando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

3 METODOLOGIA

Realizou-se uma revisão integrativa da literatura. A revisão integrativa é um tipo de revisão sistemática (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010) que melhora a qualidade geral do estudo por meio de um procedimento transparente e de fácil reprodução (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003), possibilita retratar o estado da arte de maneira ampla dentro do

período delimitado, oferecer um panorama integrado do tema e identificar lacunas a serem exploradas em pesquisas futuras (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010; WHITTEMORE; KNAFL, 2005; WILLIAMS *et al.*, 2021). Considerou-se para escolha da estratégia de pesquisa a reconhecida aplicabilidade desse tipo de revisão nos estudos organizacionais (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; MENDES-DA-SILVA, 2019; WILLIAMS *et al.*, 2021) e sua contribuição tanto para o desenvolvimento teórico como para prática da administração (BRINER; DENYER; ROUSSEAU, 2009). Botelho, Cunha e Macedo (2011) apresentam uma proposta em seis etapas para elaboração de revisão integrativa nos estudos organizacionais, esta foi utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. A Figura 1 sintetiza os procedimentos realizados conforme etapas propostas.

Figura 1 – Etapas da revisão integrativa



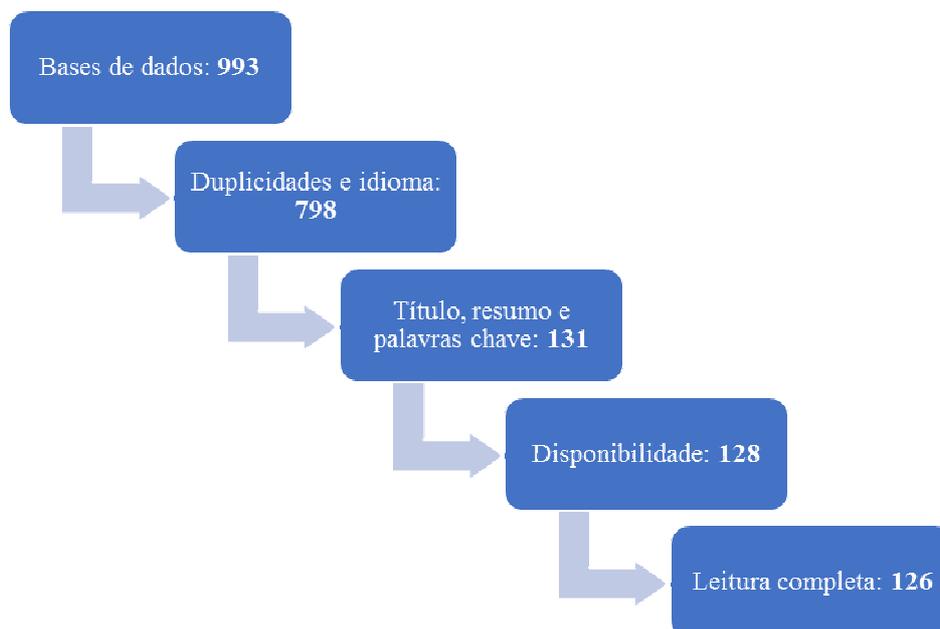
Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

A opção pelas bases *Web of Science* e *Scopus* considerou o fato de abarcarem periódicos internacionais da área de Administração com alto fator de impacto. Como critérios de inclusão foram considerados: 1. artigos científicos teóricos ou empíricos do campo dos Estudos Organizacionais; 2. disponíveis em português, inglês ou espanhol; 3. publicados a partir do ano de 2015 até a data de realização das buscas nas bases de dados, em maio de 2020; 4. disponíveis em acesso aberto ou por meio da plataforma Periódicos CAPES que disponibiliza aos pesquisadores algumas publicações de acesso pago; 5. abordar pelo menos

um dos seguintes temas de interesse da pesquisa: gestão de/por competências; competências individuais; competências coletivas; competências profissionais; desenvolvimento de competências. Como critérios de exclusão foram definidos: 1. outros tipos de publicações disponíveis em periódicos como editoriais e resenhas que não se configurem como artigo teórico ou empírico; 2. não ter versão disponível em português, inglês ou espanhol; 3. publicação anterior a 2015; 4. impossibilidade de acesso à publicação completa; 5. não abordar nenhum dos temas de interesse da pesquisa.

Foram realizadas buscas nas bases de dados, observando os critérios de inclusão e exclusão. A *string* de busca foi aplicada na base *Web of Science* nos tópicos, que incluem o resumo, as palavras-chave do autor e *Keywords Plus*. Na base *Scopus*, a busca foi realizada no título, resumo e palavras-chave. Em ambas as bases, a *string* utilizada foi: "*professional skills*" OR "*professional competenc**" OR "*collective skills*" OR "*collective competenc**" OR "*individual skills*" OR "*individual competenc**" OR "*skills management*" OR "*competenc* development*". O operador booleano "OR" foi utilizado para incluir trabalhos que contivessem pelo menos um dos termos nos campos pesquisados. O símbolo "*" foi utilizado para incluir o descritor com diferentes sufixos, como "*competency*" e "*competencies*". Foram aplicados os filtros de idioma, ano de publicação, tipo de documento e área de pesquisa. Na *Web of Science*, a área de pesquisa foi *business economics*, na *Scopus*, *Business, Management and Accounting*. Em ambas as bases, o filtro de idioma incluiu português, inglês e espanhol e o filtro de ano incluiu 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020. Os resultados das buscas retornaram 993 documentos, 370 da base *Web of Science* e 623 da base *Scopus*. Os dados disponíveis dos artigos pré-selecionados nessas bases foram baixados em formato CSV e organizados em planilhas do Microsoft Excel 2016. Foram identificadas duplicidades (193) e dois artigos disponíveis apenas em russo, restando 798 artigos.

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os 126 artigos que compõem a revisão realizada, observa-se a prevalência de estudos quantitativos (59), os que adotaram abordagem qualitativa foram 50 trabalhos, os outros 17 utilizaram métodos mistos. Quanto ao *locus* de pesquisa, prevalecem os estudos desenvolvidos com foco em organizações privadas, sendo que 24 trabalhos se dedicaram, exclusivamente, à análise da temática em instituições públicas, outros 7 incluíram nas pesquisas tanto instituições públicas quanto privadas. A maioria dos estudos se alinham à corrente americana, utilizando principalmente os trabalhos de Boyatzis (1982), McClelland

(1973) e L. M. Spencer e S. M. Spencer (1993). A corrente inglesa aparece principalmente por meio do trabalho de Le Deist Winterton (2005) e a corrente francesa por meio dos trabalhos de Le Boterf (2003), Zarifian (2012, 2002).

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

4.1 A lógica da competência para desenvolvimento de pessoas

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

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

Dudin et al. (2017) argumentam que o modelo de desenvolvimento da equipe deve ser baseado na abordagem individual, na determinação do escopo e na natureza da atividade de cada funcionário e que os sistemas mais avançados de desenvolvimento de pessoal nem sempre têm estrutura complexa, são adaptativos e proativos. De Vos, De Hauw e Willemse

(2015) concluíram que o desenvolvimento de competências é uma entidade complexa de inter-relações entre diversas práticas de desenvolvimento, que podem se reforçar e potencializar o efeito de uma única prática por si só; é um processo contínuo, fortemente integrado à estratégia e à cultura da organização, bem como ao contexto organizacional e socioeconômico mais amplo.

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

4.2 Competências associadas a categorias profissionais

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

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

peçoal, social e profissional em nível adequado contribui para o alcance dos objetivos do programa educacional para crianças com deficiência.

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

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

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

Majima et al. (2019) apontam que o fortalecimento da competência de colaboração interprofissional e o aumento das oportunidades de troca de informações com profissionais fora do hospital melhora a satisfação do trabalho dos enfermeiros. Numminen et al. (2016) identificaram que uma percepção positiva em relação ao ambiente de prática profissional por parte dos enfermeiros está associada à maior competência profissional, maior percepção de qualidade do cuidado e menor intenção de deixar o cargo ou profissão. Van Hecke et al. (2019) apontam que a maioria dos enfermeiros pesquisados não executava tarefas

relacionadas ao domínio da liderança, para as quais os profissionais se sentiam competentes. Forsten-Astikainen e Heilmann (2018) analisaram a perspectiva dos agentes de serviço finlandeses sobre seu próprio trabalho, incluindo o desenvolvimento de competências desses profissionais e suas opiniões sobre as competências necessárias para atuação futura. Os autores observaram que os agentes de serviço desenvolvem suas competências principalmente por meio da reflexão sobre o próprio trabalho.

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

4.3 Temas recorrentes e emergentes envolvendo competências

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

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

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

treinamentos intensivos (FERNANDEZ *et al.*, 2016) e programas de desenvolvimento de liderança (HOPKINS *et al.*, 2018).

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

4.4 Apontamentos para pesquisas futuras

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

Dos estudos que abordam a temática das competências associadas a categorias ou grupos profissionais, sugere-se ampliar a pesquisa para hospitais privados, públicos e

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

competências interdisciplinares são preditoras para os resultados da equipe interdisciplinar sendo mais relevantes que as competências do trabalho em equipe.

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

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

REFERÊNCIAS

AFANASJEVA, O. *et al.* Leadership competence of the teacher as a factor in the development of professional skills. **Espacios**, v. 40, n. 39, 2019.

AGUILAR, L. DE; DE SOUZA, R. B. Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 1, p. 1–25, 2019.

ALCIVAR DE GILBERT, G.; LEÓN RODRÍGUEZ, G. DE LA C.; NOA SILVERIO, L. Diseño de un modelo de desarrollo de competencias docentes para ambientes b-learning. **Espacios**, v. 38, n. 60, 2017.

ALLEN, S.; WILLIAMS, P.; ALLEN, D. Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. **International Journal of Management Education**, v. 16, n. 2, p. 309–320, 2018.

ALMEIDA, W. A. G. DE; BORINI, F. M.; SOUZA, E. C. P. Competências Comportamentais dos Profissionais de Secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 1–17, 2018.

ALTUKHOVA, N.; VASILEVA, E.; MIRZOYAN, M. Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies. **Business Informatics**, v.

2018, n. 1, p. 17–27, 2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DEMSSIE, Y. N. *et al.* Think outside the European box: Identifying sustainability competencies for a base of the pyramid context. **Journal of Cleaner Production**, v. 221, p. 828–838, 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KOH, E. H. Y.; AVVARI, M. V.; TAN, K. H. An integrated framework for competency development: perspectives of risk managers in banks. **Service Business**, v. 10, n. 3, p. 581–602, 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MORAIS, P. A. P.; MARTINS-SILVA, P. DE O. O Processo de Formação de Representações Sociais de Competência para Profissionais de uma Instituição Federal de Ensino.

Administração Pública e Gestão Social, v. 10, n. 2, p. 88–100, 2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

POTNURU, R. K. G.; SAHOO, C. K. HRD interventions, employee competencies and

organizational effectiveness: an empirical study. **European Journal of Training and Development**, v. 40, n. 5, p. 345–365, 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VAN HECKE, A. *et al.* Leadership in nursing and midwifery: Activities and associated competencies of advanced practice nurses and midwives. **Journal of Nursing Management**, v. 27, n. 6, p. 1261–1274, 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

ALMEIDA, L. A; BIANCO, M. F. A Temática Competências nos Estudos Organizacionais: Uma Revisão Integrativa. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 2, art. 2, p. 35-58, fev. 2023.

Contribuição dos Autores	L. A. Almeida	M. F. Bianco
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X