

# COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA DE 1999 A 2004

Ana Paula da Rosa<sup>1</sup>  
Lucas Dal Cortivo<sup>2</sup>  
Christiane Kleinübing Godoi<sup>3</sup>

**Resumo:** Este estudo consiste em uma pesquisa documental-bibliométrica sobre competências organizacionais e humanas, utilizando, para isso, os 80 artigos publicados nos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), no período entre 1999 e 2004. Subdividiram-se os critérios analíticos predefinidos que nortearam o estudo em duas categorias: 1) critérios metodológicos: tipo de pesquisa; estratégia de pesquisa; 2) critérios indicadores da lógica da competência: utilização ou não da literatura francesa; ênfase na definição das competências ou ênfase nos recursos. Observaram quantitativamente os seguintes resultados: a) aumento significativo do percentual de artigos sobre competências publicados; b) maior concentração dos artigos sobre o tema nas áreas de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho e Estratégia em Organizações; c) predomínio significativo do tipo de pesquisa qualitativa; d) hegemonia da estratégia de estudo de caso múltiplo; e) predomínio dos autores franceses citados no original; f) ênfase na trilogia de recursos – conhecimentos, habilidades e atitudes – ao invés da elaboração da definição específica das competências da empresa.

**Palavras-chave:** Desempenho. Desenvolvimento organizacional. Relações humanas. Bibliografia/ Metodologia.

## 1 INTRODUÇÃO

A noção de competências, no campo organizacional, apresenta inúmeras indefinições (RUAS, 2005). Sob a perspectiva individual, o surgimento da temática da competência coincide com o movimento sócio-histórico de passagem da lógica do posto de trabalho à lógica da competência, como assinalam os mentores franceses da noção de competência – Zarifian (2001a, 2001b), Boterf (2000, 2001), Levy-Leboyer (1996), Dejoux (2001), Geffroy e Tijou, 2003 – e demais autores da “escola francesa”, na denominação de Ruas (2003), na qual se incluem, também, autores franceses e canadenses.

Sob sua perspectiva estratégica, a noção de competência possui uma origem mais recente na Teoria Baseada em Recursos (BARNEY, 2001) e na formulação de *core competence* (PRAHALAD e HAMEL, 1990). A partir dessa perspectiva, a adoção da noção de competências nas organizações passa, então, a expressar as necessidades em termos de capacidades internas a fim de desenvolver estratégias competitivas. Na visão de Ruas (2005), essa noção de competência pode constituir um fator mobilizador de estratégia competitiva.

Há uma íntima relação entre competências organizacionais e individuais (DUTRA, 2004), uma vez que é da articulação dos recursos entre si que se formam as competências

---

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

<sup>3</sup> Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – PMA/UNIVALI. E-mail: [chriskg@univali.br](mailto:chriskg@univali.br)

organizacionais. Os estudos de Fleury e Fleury (2000) identificam, também, a proximidade entre a intenção estratégica e as competências organizacionais e individuais. Mesmo que não haja consciência desse processo, ele existe; caso contrário, a organização não conseguiria sobreviver (DUTRA, 2004).

A heterogeneidade em termos do conceito de competências profissionais, observada tanto no ambiente de negócios, quanto no debate mais acadêmico, conduz à análise teórico-crítica deste trabalho a localizar-se em torno dos principais mitos produzidos pelo saber prático da gestão de competências: a) reducionismo da definição de competência a um *stock* de conhecimentos teóricos e práticos detidos pelo indivíduo; b) ênfase na trilogia de recursos: conhecimentos, habilidades e atitudes, com omissão da mobilização de recursos; c) manutenção da competência encapsulada na tarefa; e d) hegemonia da dimensão estratégico-organizacional na definição das competências individuais e coletivas.

Uma das condutas científicas necessárias ao desenvolvimento de novos campos de pesquisa refere-se à permanente “vigilância epistemológica” sobre a própria produção. Essa vigilância se expressa de diferentes formas. Uma delas é a denominada “estudos do estado da arte”, os quais pretendem elaborar permanentes análises sobre o estado do conhecimento numa determinada área ou sobre a evolução do conhecimento na comunidade científica, representada em associações, eventos, congressos ou veiculada em diversas publicações (ANTONELLO, 2002, p.1). Os balanços de produções são muito importantes, apesar de serem parciais e incompletos. Uma avaliação sobre o tema das competências é de suma importância para consolidar a discussão crítica aqui empreendida.

Dada a impossibilidade e limitações deste estudo de abranger um levantamento, uma análise e uma avaliação completa sobre as produções, no Brasil, sobre o tema das competências organizacionais e humanas, o mesmo se limitará a um levantamento preliminar das publicações sobre o mesmo presentes nos Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), no período de 1999 a 2004. Assim, este artigo tem por objetivo analisar a produção científica brasileira sobre competências a partir do retorno à lógica da competência construída originalmente pelos autores franceses.

## 2 O DISTANCIAMENTO ENTRE LÓGICA E A GESTÃO DA COMPETÊNCIA

Aquilo que há de essencial nas mutações atuais em torno do conteúdo do trabalho é resumido por Zarifian (2001a; 2001b) a partir de três conceitos: *evento*, que ocorre de maneira imprevista, inesperada, perturbando o desenrolar normal do sistema de produção; *comunicação*, em que o gerenciamento das interações substitui a ênfase na divisão do trabalho; e *serviço*, que implica a modificação da atividade do outro (destinatário, cliente ou usuário). A noção de serviço institui que a primeira coisa a ser considerada é o problema do usuário e que o produto passa a ser apenas uma alternativa de solução para esse problema.

Competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2001b). Competência humana é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY e FLEURY, 2000).

O caráter essencialmente prático das competências transpassa as definições. Na visão de Reibold e Breillot (1995), há um duplo movimento responsável pela geração do saber prático no coração da competência. No primeiro movimento, a pessoa, face ao contexto, opera a síntese entre o saber adquirido e a experiência. É essa síntese que gera o saber prático. O

segundo movimento é retroativo: o sucesso do desempenho valida a pertinência do saber prático.

A noção de evento, formulada por Zarifian (2001b), constitui o centro da lógica da competência. A partir da incorporação do evento como razão de ser da competência, perde o sentido o enclausuramento da competência em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho. A competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa (ZARIFIAN, 2001b). A lógica da competência reposiciona o trabalho na interioridade do trabalhador, tanto do ponto de vista cognitivo quanto do ponto de vista da motivação e do comportamento social exigido pelas situações inesperadas, não-prescritas na lógica do cargo (ZARIFIAN, 2001a). O retorno do conceito de trabalho ao trabalhador engendrado pela lógica da competência como propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho, posiciona o indivíduo como unidade de análise privilegiada e ponto de partida dos estudos de competência.

Ruas (2003) sintetiza a noção da “escola francesa” a partir dos seguintes elementos da competência: a) natureza da noção de competência: capacidades individuais e/ou coletivas; b) finalidade: capacidade de agir; c) orientação: atingir um ou mais resultados previstos ou emergentes; d) processo/recursos: por meio da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis; e) condição: a situação ou contexto estabelecem a condição de integração e priorização dos recursos.

À revelia da noção e da lógica da competência, observam Fleury e Fleury (2000), que se incorre no reducionismo da definição de competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa. Apesar das abordagens recentes acerca do tema, Ruas (2001) também entende que continuam a prevalecer, como elementos de referência para qualquer classificação nesse campo, os três grandes eixos já tornados clássicos: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir).

Com o destaque assumido pela trilogia conhecimentos-habilidades-atitudes, incorre-se em uma profunda confusão. O saber não é um *stock* de conhecimentos, já se antecipavam Reibold e Breillot (1995). A competência não pode se limitar a estabelecer uma lista de conhecimentos ou de saber fazer, nem mesmo em constatar sua aplicação (Le BOTERF, 2000). O conhecimento é o fruto de uma ação: conhecemo-nos quando efetuamos o ciclo de operações de toda resolução de problema, depois a identificação dos dados pertinentes até a identificação da solução pertinente (REIMBOLD e BREILLOT, 1995). A ênfase recai, então, sobre as competências em ação (DUTRA et al., 1998). A competência é sempre competência – de um ator – em situação. Não há competência senão competência em ato. (Le BOTERF, 2000). A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa (FLEURY e FLEURY, 2000).

O diálogo que inclui vários dos principais autores mentores da lógica original da competência permite enxergar o conjunto de recursos que compõe a competência como secundário, concedendo o papel preponderante à sua lógica de funcionamento. Como explica Le Boterf (2000), a competência profissional não reside nos recursos; ela é da ordem do saber mobilizar. Tendo como finalidade a ação textualizada, a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos na realização de atividades.

O saber fazer – que, hoje, preenche as listas de competências nas empresas –, consiste no grau mais elementar da competência, conforme Le Boterf (2000). O verdadeiro saber agir – chamado de atitude – não se reduz ao saber fazer ou ao saber operar. Não é necessário ser competente para executar o que é prescrito, para aplicar o que é conhecido. O saber agir é saber ir além do prescrito e, portanto, não consiste somente em saber tratar um

incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-lo. A competência pode ser comparada a um ato de enunciação que não pode existir sem referência ao sujeito que o emite nem ao contexto no qual ele se situa. Prosseguindo a analogia com os elementos lingüísticos, pode-se associar que, pela sua capacidade não somente de fazer, mas de compreender, o saber agir é também saber interpretar. O saber agir aproxima-se do saber o que fazer e, por vezes, pode significar não agir. Talvez fosse melhor falar de saber reagir. (Le BOTERF, 2000). Cabe lembrar, completando a analogia, que, em Chomski (apud Le BOTERF, 2000), a competência lingüística não se reduz ao conhecimento das regras e da gramática; o conhecimento não é suficiente para falar bem.

A distinção estabelecida por Le Boterf (2000) entre o saber agir e o saber fazer revela o interesse do autor em diferenciar o conjunto dos recursos (habilidades, etc., que compõem o saber fazer) e a ação que mobiliza tais recursos. A economia das competências não se reduz à economia dos saberes. De que servem, ao mercado de trabalho, profissionais com recursos de personalidade, senão profissionais que fazem uso desses recursos? A partir dessas observações, compreende-se que ninguém pode ser competente *a priori*, exclusivamente com base em conhecimentos ou experiências passadas, não-testadas e atualizadas na ação.

Introduz-se, assim, outro aspecto fundamental na elaboração da lógica da competência – esquecida pelos estudos reducionistas –, a concepção de contexto. A denominação de competência está, em sua gênese, associada à variabilidade das condições e circunstâncias da situação. A importância do contexto é ilustrada por Le Boterf (2000), ao ressaltar que inúmeras pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, cultura institucional, contingências, restrições temporais dos recursos, etc.) é reveladora da “passagem” à competência, explica o autor, que somente se realiza na ação. A competência se constrói, portanto, na articulação entre um saber e um contexto; além disso, o profissional é capaz de transpor a aprendizagem para outros contextos.

Paralelamente ao saber agir, Le Boterf (2000) desenvolve a noção de querer agir e de poder agir (dependente das condições contextuais). O profissionalismo e a competência resultam não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir. Aparecem, aqui, associados à competência, os aspectos cognitivos, afetivos e sociais inerentes à motivação humana. O envolvimento do profissional depende de sua implicação cognitiva (saber agir), afetiva (querer agir) e social (poder agir) na situação.

O saber agir pode ser desenvolvido, de acordo com Le Boterf (2000): a) pela formação; b) pelo treinamento; c) pela implantação e funcionamento de curvas de aprendizagem; d) pela construção de representações operatórias; e e) pela passagem para situações profissionalizantes. O querer agir será encorajado: a) por desafios claros e compartilhados; b) por uma auto-imagem congruente e positiva; c) por um contexto de reconhecimento e de confiança; e d) por um contexto indicativo. O poder agir será tornado possível: por um contexto facilitador, por atribuições e por redes (relacionais de informações).

A competência é inseparável da motivação, diz Le Boterf (2000), por estar sempre ligada à “situação significativa” construída pelo sujeito. Se as condições de manutenção da motivação não estiverem reunidas, o indivíduo pode renunciar a agir, apesar da presença da capacidade de agir.

A presença da motivação no interior da competência destaca o papel da emoção e da auto-imagem na mobilização dos recursos disponíveis. Uma imagem negativa de si ou uma falta de confiança podem ser fonte de inibição, de desvalorização e, portanto, de incompetência, alerta Le Boterf (2000). Uma auto-imagem positiva e evolutiva constitui um pré-requisito à produção das competências. A partir dessa noção, Le Boterf (2000) desenvolve

a idéia de que os metaconhecimentos – conhecimentos que o sujeito tem de seus próprios conhecimentos e capacidades, de sua “maneira de agir para” – permitem ao profissional gerir, controlar e supervisionar a utilização de seus próprios saberes.

O engendramento contemporâneo da noção de competência deu-se na França dos anos de 1980, atrelado à noção de profissionalismo. Na década de 1970, narra Le Boterf (2001) prevaleceu a noção convencional de “qualificação”. Zarifian (2001) distingue o modelo de qualificação e o modelo da competência: a qualificação é aquilo que se reduz aos recursos (saberes, habilidades, comportamentos) adquiridos pelo indivíduo, que se dá pela formação ou pelo exercício de atividades profissionais, enquanto competência é a colocação em ato desses recursos em situação.

Quando a concepção de qualificação começa a ser substituída, a noção de competência sofre uma progressiva evolução, de tal forma que ser competente em uma situação de trabalho, em 2000, não significa mais a mesma coisa que ser competente em 1950 ou em 1970, explica Le Boterf (2001). A atribuição de um novo conteúdo ao conceito de competência tornou-se necessidade econômica das organizações. Na visão de Zarifian (2001), a competência é uma nova forma de qualificação ainda emergente, uma maneira de se qualificar.

Com a evolução histórica e prática dos conceitos, a profissionalização, hoje, não deveria mais estar reduzida à formação, inclusive porque, como lembra Le Boterf (2000), “o profissional é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa”. Aqui, a complexidade aparece associada ao evento, à pane, à contingência, ao processo. É justamente para apartar do confronto com a complexidade que Le Boterf (2000) declina a síntese da noção de competência e profissionalismo:

- a) saber agir com competência;
- b) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional;
- c) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos;
- d) saber transpor;
- e) saber aprender e aprender a saber; saber envolver-se.

O profissional é contingente, declara Le Boterf (2000), descrevendo um indivíduo acostumado à complexidade e à incerteza. A origem latina do vocábulo competência – *competens* – significa “o que vai com, o que é adaptado a”. A questão da adaptabilidade, da plasticidade, não evoca o “tudo saber”, mas sim, que o profissional deve saber mobilizar na hora certa, não somente seus próprios conhecimentos e habilidades, mas também os de suas redes profissionais. A multifuncionalidade supera a polivalência.

A partir da vinculação entre a profissionalização e uma rede de indivíduos, Le Boterf (2000) parece deslocar a noção de competência do indivíduo para o grupo como nível de análise prioritário. Se o saber e o saber-fazer de um profissional não se situam apenas em sua pessoa, como propõe o autor, poder-se-ia supor que toda competência é da ordem do coletivo. A competência não é somente um constructo operacional; é, também, um constructo social, conclui Le Boterf (2001). Além da rede social, a competência do profissional não prescinde dos bancos de dados, das ferramentas de trabalho, das redes de recursos, dos equipamentos e da rede de clientela que constituem seus suportes institucionais.

Uma vez que a competência não pertence ao campo da individualidade e da posse, mas da elaboração e da improvisação coletiva, o processo de estruturação e reestruturação de saberes e do saber fazer caracteriza-se como uma construção permanente. O que se procede na competência é uma síntese, e não mera justaposição e adição.

Le Boterf (2000) chama a atenção para a intenção da gestão de avaliar o “saber ser” de uma pessoa, caracterizando o intuito como ilusório e abusivo: “convém ser muito vigilante sobre os riscos de perfil comportamental único, pois a empresa não se beneficiará com a

clonagem de personalidades”. Não se pode pretender prescrever o perfil de personalidade, inclusive porque não se trata de avaliar o indivíduo, mas seu agir profissional em um determinado contexto.

A incerteza e a imprevisibilidade inerentes à competência são coerentes com o “período de incerteza renovável” (Le BOTERF, 2000) a que estão submetidas as organizações contemporâneas. A assunção – por parte da lógica da competência – da incerteza e complexidade permanentes acaba por questionar a hegemonia da “cultura da certeza”. O congelamento dos parâmetros da competência e a imobilização dos referenciais de profissionalismo representam o retorno a uma concepção mecanicista. O “movimento da competência” (ZARIFIAN, 2001a) não está preocupado com a previsão.

A crítica de Le Boterf (2001) aos equívocos incorridos pelas conceituações contemporâneas de competência pode ser sintetizada em cinco pontos centrais:

- a) a competência é entendida como a aplicação de saberes teóricos ou práticos, ou como conjunto de atitudes ou de traços de personalidades (rigor, espírito de iniciativa, tenacidade);
- b) as definições contemporâneas se caracterizam por sua vertigem em assemelhar as competências aos recursos (saber, saber fazer e saber ser), ainda que nem as competências nem os recursos sejam colocados em ação;
- c) a competência é considerada como uma soma, como uma simples adição, ou melhor, como uma réplica de um jogo de lego;
- d) as definições conduzem a construir os referenciais de competências como listas intermináveis de saberes, de saber fazer e de saber ser;
- e) a competência é aprendida unicamente em termos de resultado, ainda que se trate, também, de um processo.

Transpassada por estes distúrbios constitutivos, a competência fica reduzida a migalhas, fracionada em unidades microscópicas, perdendo, por meio de um processo de disjunção, decomposição e dissecação, seu sentido original.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho consiste em uma análise bibliométrica de uma parte significativa da produção científica nacional sobre a temática da competência. A bibliometria nada mais é do que um conjunto de métodos de pesquisa em constante evolução, desenvolvida pela Biblioteconomia e pelas Ciências da Informação, que utiliza análises quantitativa, estatística e de visualização de dados para mapear a estrutura do conhecimento de um campo científico e como ferramenta primária para a análise do comportamento dos pesquisadores em suas decisões na construção desse conhecimento (VANTI apud CALDAS, TINOCO e CHU, 2003).

Este estudo constitui uma análise bibliométrico-documental que utiliza os artigos publicados nos Anais do ENANPAD de 1999 a 2004. Pretendeu-se analisar essa parte representativa da produção brasileira sobre o tema a partir do retorno à lógica da competência construída originalmente pelos autores franceses.

Analisaram-se e classificaram-se os artigos de acordo com os seguintes critérios:

- a) critérios metodológicos,
  - tipo de pesquisa utilizada: qualitativa, quantitativa, quali-quantitativa, ensaio teórico;
  - estratégia de pesquisa: estudo de caso único, estudo de casos múltiplos, pesquisa- ação e pesquisa documental;
- b) critérios indicadores da lógica da competência,

- utilização ou não da literatura francesa,
- ênfase na definição das competências ou ênfase nos recursos.

Demonstram-se os resultados em tabelas estatísticas, nas quais podem ser observados os números absolutos e percentuais e gráficos comparativos.

#### 4 RESULTADOS

Realizaram-se a coleta de informações e posterior análise documental dos artigos publicados nos anais do ENANPAD, no período de 1999 a 2004, em todas as sessões que constituem o evento (Tabela 1). Encontraram-se artigos sobre competências em doze sessões (Tabela 2).

Tabela 1: Artigos sobre competências em relação ao total de artigos do ENANPAD entre 1999 e 2004

ANO	Total de Artigos ENANPAD	Número de Artigos Sobre Competências	% dos Artigos Publicados Sobre Competências
1999	280	4	1,43
2000	365	7	1,91
2001	418	11	2,63
2002	551	12	1,99
2003	630	22	3,49
2004	779	24	3,08
TOTAL	3023	80	2,64

Fonte: Anais do ENANPAD entre 1999 e 2004.

Inicialmente, verificou-se que ocorreu um crescimento no número de publicações sobre competências de 1999 a 2004. Entre 2002 e 2004, o crescimento foi mais expressivo, como mostra a Tabela 1. Em 2002, foram publicados 12 artigos, passando para 24 em 2004. Entretanto, é preciso considerar que o volume total de artigos do ENANPAD também aumentou; ainda assim, pode-se afirmar que houve uma considerável evolução quantitativa sobre o tema das competências em 2004.

Tabela 2: Número de artigos publicados sobre competências nas diferentes sessões ENANPAD:

Áreas	Edições do ENANPAD						Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
COR Comportamento Organizacional	-	1	-	1	1	6	9
GSA Gestão Social e Ambiental	-	-	-	-	-	1	1
ECE Comportamento Empreendedor	-	-	-	-	1	2	3
ACT Adm. de Ciência e Tecnologia	-	-	-	1	3	3	7
EPA Pesquisa em Adm. e Contabilidade	-	-	2	1	6	2	11
FIN Finanças	-	-	-	-	-	-	0
GOL Gestão de Operação e Logística	-	1	-	-	1	-	2
GPG Gestão Pública e Governança	-	1	-	-	-	2	3
MKT Marketing	1	-	-	-	-	1	2
TEO Teoria das Organizações	-	-	-	1	1	-	2
GAG Gestão de Agronegócios	-	-	-	-	-	-	0

ADI	Adm. da Informação	-	-	-	-	-	-	0
CCG	Contabilidade e Controle Gerencial	-	-	-	-	-	-	0
ESO	Estratégias em Organizações	-	-	3	1	1	2	7
GIN	Gestão Internacional	-	-	-	-	1	-	1
GRT	Gestão de Pessoas e R. Trabalho	3	4	5	7	7	5	31
POP	Políticas Públicas	-	-	-	-	-	-	0
CAB	Casos em Adm. Brasileiras (2001)	-	-	1	-	-	-	1
	Total	4	7	11	12	22	24	80

Fonte: Anais do ENANPAD entre 1999 e 2004.

Identificaram-se os artigos sobre competências em treze das dezoito sessões que o ENANPAD possuía em 2004 e uma sessão criada especialmente em 2001 (Casos em Administração Brasileira). Encaixaram-se todos os artigos, de 1999 a 2004, considerando áreas correlatas, na nomenclatura das áreas de 2004.

Como se pode ver na Tabela 2, a sessão em que houve maior predominância de estudos sobre o tema focado neste artigo foi a de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalhos, totalizando trinta e um do montante de 80 artigos encontrados, seguida pela sessão de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, com 11 artigos. Em 2003 e 2004, também ocorreu maior distribuição do tema das competências em diversas sessões, diferenciando-se da tendência de concentração em poucas áreas observada nas edições anteriores.

Quanto ao tipo de pesquisa empregado para a coleta dos dados, a Tabela 8 apresenta os dados.

Tabela 3: Artigos sobre competências: tipos de pesquisas

Tipo de Pesquisa	Edições do ENANPAD						Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Qualitativa	1	1	5	6	14	11	38
Quantitativa	0	2	2	3	3	5	15
Quali-quantitativa	2	2	2	2	5	6	19
Ensaio Teórico	1	2	2	1	0	2	8
Total	4	7	11	12	22	24	56

Fonte: Anais do ENANPAD entre 1999 e 2004.

Como mostra a Tabela 3, verificou-se a predominância de pesquisas do tipo qualitativa, com 38 artigos (do total de 80). O segundo tipo de pesquisa mais utilizado foi o quali-quantitativa, com 19 artigos, seguido de pesquisas quantitativas com 15 publicações e, por último, o ensaio teórico, com 08.

No que se refere às estratégias de pesquisas utilizadas nos artigos sobre competências, é possível visualizar os dados na Tabela 4.

Quanto às estratégias de pesquisa, verificou-se uma predominância na estratégia de pesquisa de estudos de caso, somando 62 dos 80 artigos pesquisados, sendo que, desses 62, 35 eram estudos de casos múltiplos, e os outros 27, estudo de caso único. Identificaram-se 8 artigos como pesquisa-ação, ressaltando o aumento considerável no último ano, e 3, como pesquisa documental, tendo 6 como estratégia bibliográfica. Em 2004, ainda consta uma pesquisa do tipo *survey*.



Tabela 4: Artigos sobre competências: estratégias de pesquisas

Estratégia de Pesquisa	Edições do ENANPAD						Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Estudo de Caso							
Único	2	1	6	4	6	8	27
Múltiplos	1	3	3	5	13	10	35
Pesquisa-Ação	0	1	0	1	2	4	8
Documental	0	0	0	1	1	1	3
Bibliográfica	1	2	2	1	0	0	6
Survey	0	0	0	0	0	1	1
Total	4	7	11	12	22	24	80

Fonte: Anais do ENANPAD entre 1999 e 2003.

A Tabela 5 expõe o número de artigos sobre competências que utilizaram a literatura francesa.

Tabela 5: Artigos sobre competências: utilização da literatura francesa

Utilização da literatura francesa	Edições do ENANPAD						Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Ausência de Autores Franceses	2	3	3	7	8	14	37
Autores Franceses Citados por Terceiros	0	0	2	2	0	3	7
Autores Franceses Citados nos Originais	2	4	7	5	15	9	42

Fonte: Anais do ENANPAD entre 1999 e 2003.

**Observação:** O total desta tabela difere das tabelas anteriores em virtude de que se classificaram 4 trabalhos simultaneamente em duas categorias: autores franceses citados por terceiros e autores franceses citados no original

Conforme mostra a Tabela 5, o critério de utilização dos autores franceses citados no original teve um número maior de publicações, com 42 artigos. O critério autores citados por terceiros (uso de apud) somou 7 artigos. Trinta e sete artigos não mencionaram nenhum autor francês.

Na Tabela 6, é possível visualizar os artigos que deram ênfase à definição das competências *versus* ênfase nos recursos.

Tabela 6: Artigos sobre competências: ênfase à definição das competências *versus* ênfase nos recursos

Ênfase na Definição de Competências versus Ênfase nos recursos	Edições do ENANPAD							Total
	1999	2000	2001	2002	2003	Total até 2003	+ 2004	
Ênfase na definição (no contexto da empresa)	2	3	4	8	10	27	+ 13	40
Ênfase nos recursos (CHA*)	2	4	7	4	12	29	+ 11	40
Total	4	7	11	12	22	56	+ 24	80

\*CHA= competência, habilidade e atitude

Fonte: Anais do ENANPAD entre 1999 e 2003

Na Tabela 6, até o ano de 2003, aparece uma leve ênfase instrumental aos recursos, com 29 artigos, enfatizando a famosa trilogia conhecimentos, habilidades e atitudes, caracterizando a idéia de estoque de recursos, distante da lógica desenvolvida pelos autores franceses, em detrimento da definição das competências dentro do contexto específico da organização estudada, com 27 artigos, que se inserem dentro da lógica francesa da competência-em-ação. No ano de 2004, os números totais se igualam em 40 artigos para cada um dos tópicos, totalizando, ao final, 80 artigos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observaram-se quantitativamente os seguintes resultados na pesquisa bibliométrica:

- aumento significativo do percentual de artigos sobre competências publicados;
- maior concentração dos artigos sobre o tema nas áreas de gestão de pessoas e relações de trabalho e estratégia em organizações;
- predomínio significativo do tipo de pesquisa qualitativa;
- hegemonia da estratégia de estudo de caso múltiplo;
- predomínio dos autores franceses citados no original;
- ênfase na trilogia de recursos – conhecimentos, habilidades e atitudes – ao invés da elaboração da definição específica das competências da empresa.

O principal questionamento suscitado por este estudo refere-se ao afastamento da produção brasileira da lógica da competência construída pelos autores franceses. Ainda que citando essa literatura, a produção nacional limita-se à utilização de listagens genéricas de competências, enfatizando excessivamente os recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) que, no interior da lógica da competência, possui importância secundária. A literatura brasileira sobre competências parece estar ainda buscando sua identidade, parecendo, entretanto, necessitar de uma releitura acerca da lógica da competência, recuperando o conceito de competência como mobilização de recursos por um sujeito em um contexto específico.

É interessante observar que, apesar das estatísticas alardeantes acerca do crescimento do número de organizações envolvidas com a gestão de competências, já há sinais de declínio, produzido pela própria impossibilidade de compreensão conceitual. Le Boterf (2000) relata que, no Canadá, 25% das empresas que utilizavam um modo de remuneração por competências em 1985, já o abandonaram. Na ausência de um conceito de competência verdadeiramente operatório, a articulação competência-remuneração continuará

sendo uma operação arriscada: Como, por exemplo, remunerar as competências quando são definidas em traços de personalidade? A inutilidade da abordagem coincide com sua subjetividade.

A construção da competência está, hoje, no centro da gestão da subjetividade nas organizações. No entanto, é importante lembrar, juntamente com Le Boterf (2000), que a competência individual ou coletiva constitui uma abstração. E como abstração não reside nos recursos, nos procedimentos ou nas regras de desempenho. Trata-se de uma lógica de redefinição da relação com o trabalho que desafia – por sua inapreensibilidade – a gestão da profissionalização.

Se a competência é uma inteligência prática que reside na operacionalização, torna-se importante a investigação acerca do que favorece e obstaculiza essa operacionalização. O valor central da competência passa a se localizar não mais nos elementos constitutivos, mas na arte combinatória e na qualidade da articulação entre esses elementos.

Com a intenção de acirrar a discussão sobre o descompasso entre a lógica e a gestão de competências, identificaram-se as seguintes lacunas para a inserção de estudos: discussão sobre a possibilidade de sistematização de um modelo brasileiro de desenvolvimento e gestão de competências, tal como já vem ocorrendo em diversos países (GEFFROY e TIJOU, 2003 ; LABRUFFE, 2003); elaboração de relatos críticos de cases sobre gestão de competências; apresentações de metodologias de desenvolvimento e gestão de competências; estudos associativos entre a gestão de competências e os sistemas de gestão de pessoas; reflexões sobre a contribuição da gestão de competências na estratégia das organizações.

A literatura brasileira sobre competências ainda parece estar buscando sua identidade. Entretanto, faz-se necessária uma releitura acerca da lógica da competência, recuperando a do conceito de competência como mobilização de recursos por um sujeito em um contexto específico.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

CALDAS, M.P. TINOCO, T. e CHU, R.A. Análise bibliométrica dos artigos de RH publicados no ENANPAD na década de 1990: um mapeamento a partir das citações dos heróis, endogenias e jactâncias que fizeram a história recente da produção científica da área. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

DEJOUX, C. **Les compétences au cœur de l'entreprise**. Paris : Éditions d'Organisations, 2001.

DUTRA, J.S., HIPÓLITO, J.A.M. e SILVA, C.M. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

GEFFROY, F. ; TIJOU, R. **Le management de compétences dans les entreprises européennes : le différentes approches.** Paris : INSEP Consulting Éditions, 2002.

LABRUFFE, A. **Mesure des compétences.** Paris : AFNOR, 2003.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Editions d'Organization, 2000.

LE BOTERF, G. **Construir les compétences individuelles et collectives.** Paris : Editions d'Organization, 2001.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences.** Paris : Edition d'Organization, 1996.

REIMBOLD, M-F et BREILLOT, J-M. **Gerer la compétence dans L'entreprise.** Paris: Editions L'Harmattan, 1995.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

ZARIFIAN, P. **Le Modèle de la compétence.** Paris : Éditions Liansions, 2001a.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência.** São Paulo: Atlas, 2001.

### **PROFESSIONAL COMPETENCIES: AN ANALYSIS OF THE BRAZILIAN SCIENTIFIC PAPER PUBLICATIONS FROM 1999 TO 2004**

**Abstract:** *This study consists of a documental-bibliographical study of professional and organizational competencies, based on the 56 articles published in the ENANPAD Proceedings, during the period 1999 to 2003. The pre-defined analytical criteria on which the study was based were subdivided into two categories. 1) methodological criteria: type of research; research strategy; 2) criteria which act as indicators of the logic of the competence: the use or non-use of the French literature; emphasis on the definition of competencies or emphasis on the resources. The following results were quantitatively observed: a) a significant increase in the percentage of articles about competencies published; b) higher concentration of articles on the theme in the areas of Personnel Management, Labor Relations and Organizational Strategy; c) significant predominance of qualitative research; d) hegemony of multiple case study; e) predominance of the French authors cited in the original; f) emphasis on the triad resources - knowledge, skills, and attitudes – rather than on the creation of a specific definition of the company's competencies.*

**Key words:** *professional competence; organizational competence; documental research; organizational development; humans relations.*

Data de recebimento do artigo: 29/06/2005

Data de aceite do artigo: 14/06/2006