

## **Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil.**

### **Resumo**

Este estudo trata gestão por competências como uma inovação em modelo de gestão, justificando através de revisão teórica tal concepção, e busca identificar como o modelo está sendo implementado no Brasil. Foi feito um levantamento dos estudos realizados com a temática de análise da implementação do modelo de 2000 a 2011 nos periódicos classificados como de nível superior pela Qualis/CAPES. As análises possibilitaram concluir que só foi possível considerar a implantação do modelo como uma inovação radical em modelo de gestão quando a gestão por competências foi implementada com rigor conceitual e metodológico, obtendo os resultados esperados.

**Palavras-chave:** gestão por competências; inovação; revisão

## ***Scenario of the implantation of competence-based management in Brazil.***

### **Abstract**

*This study deals with competence-based management as an innovation of management model, justifying it by reviewing theoretical knowledge on the subject, and tries to identify how the model is being implemented in Brasil. We conducted a survey of studies of the thematic analysis of the implementation of the model from 2000 to 2011 in journals classified as upper level by Qualis / CAPES. The analysis allowed to conclude that it was only possible to consider the implementation of the model as a radical innovation in management model when competency management was implemented with conceptual and methodological rigor, getting the expected results.*

**Key-words:** *competence-based management; innovation; review*

## **Introdução**

“A evolução do mundo do trabalho é caracterizada por flexibilidade, incertezas, transitoriedade e transversalidade, fatores contribuintes na formação de um conceito mais dinâmico.” (PICHIAI, 2010, p.3) Com estas mudanças em mente, o surgimento de interesse crescente a cerca do tema de competências (FLEURY; FERNANDES, 2007) advém da constatação de que o modelo tradicional de gestão de pessoas é inadequado para atender, neste novo cenário, as novas necessidades e expectativas, tanto das organizações como dos indivíduos (DUTRA et al., 2008) Ruas et al. (2005) constatam que a transição para o conceito de competências pode ser associada aos impactos destas transformações e à necessidade de adaptação da área de gestão de pessoas às mudanças estruturais na organização do trabalho, ou seja, o conceito de competência emerge na necessidade de novas referências para a administração de empresas, compatíveis com o novo ambiente. Na medida em que

<sup>1</sup> Assistente docente na Fundação Instituto de Administração, Mestranda em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP) e graduada pela mesma instituição. Tem experiência na área de administração, com ênfase em administração de recursos humanos, atuando também como consultora, principalmente nos seguintes temas: gestão estratégica de pessoas e gestão por competências. (alannathaysa@gmail.com)

o futuro se torna mais imprevisível, surge a necessidade de flexibilidade e o trabalho, nesse novo contexto, não seria mais o conjunto de atividades associadas a um cargo e sim “o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY e FLEURY, 2004, p.3)

No Brasil o modelo de gestão vigente até os anos 2000 era o da gestão estratégica de pessoas, que já iniciava a relação entre desempenho individual e organizacional e visava o atingimento de metas, estabelecidas pelos níveis estratégicos e desdobradas para os demais. (FISCHER, 2002) Porém, à medida que a busca pelo desenvolvimento tornou-se fundamental observou-se que o modelo antigo gerava uma sabotagem por parte dos empregados que, para cumprirem suas metas, utilizavam-se de recursos antiéticos, resultando em prejuízos à organização e aos clientes (DUTRA et al., 2001). Surge o Modelo de Gestão por Competências, uma nova forma de orientar o comportamento humano no trabalho de forma mais flexível, que através da valorização do homem sanaria tal problema e conseqüentemente otimizaria a implementação da estratégia organizacional através de seus recursos humanos, que são uma das possíveis fontes da vantagem competitiva das organizações.

Atualmente, o conceito de competência é abordado de diferentes formas e em diferentes esferas (RUAS et al., 2005) Neste artigo, competência é entendida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2000). No entanto, o foco do mesmo não está em discutir competências e sim sua gestão nas organizações. Dados da Pesquisa Delphi RH 2010 (FISCHER, 2011, pp.7-28) revelam que formadores de opinião consideraram que “o alinhamento das pessoas / desempenho / competências humanas às estratégias de negócio” é um desafio prioritário enfrentado pelas organizações, tanto em 2003 como na etapa confirmatória da pesquisa realizada em 2010. A pesquisa revela ainda que o Princípio de Gestão por Competências era considerado de altíssima relevância em 2003, mas sua incorporação pelas organizações foi classificada como média na etapa confirmatória de 2010. Infere-se, então, que o tema, apesar de despertar interesse, é relativamente recente nas organizações (RUAS et al., 2005), não estando amplamente difundido nas mesmas. Dessa forma, faz-se necessário compreender o motivo de tal fato através da análise de como o mesmo está sendo implantado nas organizações e quais os desafios enfrentados.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Este estudo trata gestão por competências como uma inovação em modelo de gestão, justificando através de revisão teórica tal concepção, e busca identificar como o modelo está sendo implementado baseando-se nos estudos realizados sobre a implementação do modelo em organizações brasileiras ao longo da década. Dessa forma, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual o cenário dos estudos de implantação de gestão de pessoas por competências no Brasil?**

## **Referencial teórico**

### **O Conceito de Competências: diferentes abordagens**

O termo competências, apesar de ser amplamente empregado e estudado atualmente, ainda é muito controvertido (RUAS et al., 2008; MEDEIROS, 2007) e observa-se que o tema, tanto no mundo empresarial como no meio acadêmico, abrange diferentes conceitos e dimensões, constituindo um desarticulado estoque de conhecimento (ALLAN et al., 2005). Segundo Ruas et al. (2005), o termo competência é abordado por duas grandes perspectivas atreladas a eixos conceituais distintos. A primeira perspectiva seria a das competências individuais, que introduziu o termo no âmbito organizacional (MEDEIROS, 2007) e que aborda



a mudança de foco da qualificação para as competências (PICHIAI, 2010; MEDEIROS, 2007; ALLAN et al., 2005) A primeira abordagem do tema surgiu entre as décadas de 70 e 80 por autores americanos como Boyatzis, Spencer & Spencer e McClelland, segundo os quais a mesma seria “o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho” (ORSI e BOSE, 2003, p.3). “É possível afirmar que conhecimentos, habilidades e atitudes seriam propriedades disposicionais do indivíduo, constituindo causas de seus desempenhos ou da expressão de competências” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p.10)

Segundo Fleury; Fernandes (2007) esta linha de pensamento norte-americana foca nos inputs e “repousa em cima da questão: quais conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são necessários para maximizar o desempenho?”(RUAS et al., 2008, p.3). A competência seria, portanto, um estoque de recursos que o indivíduo detém (MEDEIROS, 2007; RUAS et al., 2005; DUTRA, 2004) Orsi e Bose (2003) citam que uma evolução desta abordagem abrangeria adicionalmente as características particulares de cada organização e os resultados esperados. Parry (1996) apud Orsi e Bose (2003) conceitua competência como sendo “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. Dessa forma, o conceito de competência se transforma adicionando aos itens iniciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a noção de responsabilidade correlacionada à performance. Disseminada no Brasil nos anos 80 e início dos anos 90, esta visão associa-se à noção de que existiria um “perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessário para que uma determinada pessoa pudesse ter uma boa performance em seu cargo” (DUTRA, 2004 apud DUTRA et al., 2008, p.3). Sob esta perspectiva, “a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”(FLEURY e FLEURY, 2004, p.2).

Nas décadas de 80 e 90 surge uma nova abordagem desenvolvida por autores que introduzem conceitos e modelos vinculados à ação, aos resultados e realizações individuais, contrariamente às anteriores (ORSI e BOSE, 2003). As competências passam a ser vistas como outputs (FLEURY e FERNANDES, 2007), ou seja, como “entrega à organização de forma a criar valor” (COMINI e FERNANDES, 2008, p.4). Le Boterf (1994) apud Orsi e Bose (2003) estabelece que a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em saber mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e capacidades em diferentes contextos profissionais que apresentam determinados recursos e restrições. Fleury e Fleury (2000) ampliam essa definição ao incluir as dimensões de agregação de valor que devem resultar das competências, que seria aprendizagens sociais nutridas à montante pela aprendizagem e à jusante pelo sistema de avaliações, sendo sempre contextualizadas e devendo sempre agregar valor social para o indivíduo e econômico para as organizações. Em concordância com esta definição, Freitas e Brandão (2005) entendem competências como expressões de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho profissional que agregam valor à ambas pessoas e organizações. “Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.” (DUTRA et al., 2008, p.3)

A partir desse conceito, Dutra et al.(2001, p.27) associam as competências com a capacidade de entrega que as pessoas possuem em relação às tarefas e ao nível de complexidade das mesmas, explicando que “o termo entrega refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, de acordo com a definição de competência sugerida por Fleury”. Sendo assim, o conceito de competência estaria vinculado à pessoa e não ao cargo, como outrora.(DUTRA et al., 2008)

A segunda perspectiva seria a adoção do conceito na dimensão estratégica sob a forma das competências organizacionais (RUAS et al., 2008), um desdobramento da Resource Based View of The Firm, também conhecida como RBV (FLEURY, 2009), segundo a qual a geração de riquezas pelas organizações advém de seus recursos internos (PENROSE, 1959). Sendo assim, o surgimento de vantagem competitiva se daria pela aquisição, combinação, desenvolvimento e exploração de tais recursos de forma que seja difícil a imitação pelos competidores e que adicione valor (COLBERT, 2004). “Nesta perspectiva, as competências da empresa colocadas aqui numa dimensão coletiva e organizacional aparecem como importantes fatores para as escolhas das estratégias de competição.” (RUAS et al., 2005, p.2)

Lado e Wilson (1994) constatarem que a RBV sugeriria que os sistemas de recursos humanos podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável através da facilitação do desenvolvimento de competências específicas à organização, da produção relações sociais complexas e do seu enraizamento na história e cultura da organização, de modo a gerar conhecimento tácito organizacional. Segundo Fleury (2009) o entendimento desta visão é fundamental para o entendimento completo do conceito de competências. Contribuindo com esta abordagem, Prahalad e Hammel (1990) propõem o conceito de core competence (competências essenciais). Estas seriam “um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização” (PRAHALAD e HAMMEL, 1990 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.4) fonte de vantagem competitiva (FLEURY, 2009), sendo de difícil imitação, amplamente exploradas e valiosas. Ruas (2001) ressalta que competências essenciais são as que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência. Vale destacar que observa-se certa variabilidade quanto ao uso e significado do termo “competências organizacionais” não somente no campo teórico, mas também no prático, a exemplo das constatações de Comini e Fernandes (2008), segundo os quais são poucas organizações que buscam explicar o seu entendimento de competências organizacionais.

## **Gestão Por Competências: promessas e críticas**

O conceito de Gestão por Competências possui diferentes contornos, “sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão” (FLEURY e LACOMBE, 2003, p.11). Comini e Fernandes (2008) declaram que a gestão por competências seria um referencial que além de integrar instrumentos de gestão de pessoas, contribuiria de forma única para a implantação das estratégias, sendo apontada como um elemento que tornaria possível a gestão estratégica de pessoas (RUAS et al., 2005; SALLES e ROCHA, 2005; ALBUQUERQUE, 2002) Em concordância com esta noção, Fleury (2002) declara que o gerenciamento das competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da organização. Dutra (2001, p.25) observa que “há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre elas”.

Segundo Salles e Rocha (2005), a Gestão de Pessoas por Competências objetiva direcionar o foco de atuação e focar a gestão nos resultados do negócio alinhando as competências individuais às estratégias organizacionais através da criação de uma visão de futuro traduzida em ações das pessoas, de maior mobilidade funcional e abrangência de atuação, de transparência nos critérios de seleção, sucessão e gestão de desempenho e da possibilidade ao trabalhador de construção e gestão de seu próprio desenvolvimento, preparando-o para desempenhar as atividades atuais e futuras. Os autores ressaltam, ainda, que a convicção de que o desenvolvimento dos recursos humanos é a base para a competitividade seria a premissa do modelo. A abordagem da competência é vista





como mecanismo de flexibilidade e de inovação da gestão organizacional por uns e como forma de controle e de exclusão sociais por outros (GUIMARÃES, 2000) Vale ressaltar a crítica que Legge (1995) faz ao declarar que a gestão estratégica de pessoas teria como propósito colocar os indivíduos a serviço dos objetivos das organizações e, sendo assim, os objetivos dos indivíduos ficariam em segundo plano. Dessa forma, ao proporcionar agregação de valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2000) a gestão por competências reconciliaria esses interesses à medida que cumpre sua missão de ser “uma ponte real entre a possibilidade de ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que se propõe a recompensar o esforço dos indivíduos” (BARBOSA et al., 2002, p.2)

Brandão e Guimarães (2001) apontam que a gestão por competências tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização e nela se fundamenta, visto que somente a partir da análise da missão, visão e dos objetivos (contidos na estratégia) é possível definir metas e indicadores de desempenho que indicarão quais as competências necessárias à concretização do que é esperado da organização. Posteriormente a ela, por meio de instrumentos gerenciais, é feita a análise da situação atual e a organização se torna capaz de identificar seus gaps de competência (discrepância entre o esperado e o atual) e então estabelecer um plano de ação para sanar essas “deficiências” e conseqüentemente o alcance de seus objetivos.

Ruas et al. (2010) analisam a produção científica a cerca do tema de competências ao longo do período de 2000 a 2008, constatando que, por vezes, o entendimento do termo pelos autores fugiu das delimitações teóricas, retrocedendo para o conceito de pura qualificação. Nesse sentido, o termo perderia sua ligação com a dimensão estratégica, quesito fundamental para o funcionamento do modelo de gestão por competências. No entanto, observa que o conceito está sendo cada vez mais empregado estrategicamente e não como uma ferramenta, acrescentando que quanto mais instável e sujeito a mudança for o ambiente organizacional, é mais provável que se encontrem gestões baseadas em competências.

Dutra (2004) ressalta, no entanto, que a implantação de um modelo de Gestão por Competências também gera dificuldades. Entre elas, a maior encontrada é a resistência dos gestores e colaboradores, pois estes não sabem como encarar e responder à nova forma de gestão, questionando as razões da mudança e como seria mais cômodo deixar os procedimentos no status quo. Outro fator que gera desconforto é a interferência do modelo nas práticas de remuneração ou carreira da empresa. Também aparecem como dificuldades o desconhecimento do novo futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a “falta de tempo”. Nesta mesma obra, o autor ainda cita possíveis críticas à adoção do modelo, discutindo que ele aumentaria a pressão sobre o trabalhador por uma melhor capacitação para a atuação no trabalho, apesar de que se considera que o aumento das exigências sobre o mesmo resulta em alavancar seu desenvolvimento. (Ibid, 2004)

Ruas et al. (2008) ressaltam que é incomum observar organizações definindo suas competências organizacionais e, se as mesmas sequer são definidas, estabelecer conexões entre elas e as competências individuais, “uma suposta intenção da Gestão por Competência” (RUAS et. al., 2008, p.5), torna-se inviável. Salles e Rocha (2005) ressaltam que sem a ocorrência consistente de transformações, inclusive culturais, na organização confere à Gestão de Pessoas por Competências um caráter de rótulo mais moderno para administrar uma complexidade organizacional alicerçada no modelo de gestão taylorista-fordista, indo ao encontro das críticas de Legge (1995) que ressaltam que certas práticas conferem aspecto de modernidade mas não negam os princípios do modelo clássico de gestão e não representam mudanças estruturais nas organizações.

### **Gestão Por Competências: uma inovação**

Dutra et al. (2008) constatam que o Modelo de Gestão por Competências seria parte de um

novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre a organização e as pessoas. Em concordância com este pensamento, Ruas et al. (2005) ressaltam que a noção de competências seria uma nova referência para a administração de empresas e Salles e Rocha (2005) advertem que o modelo de gestão por competências requer e provoca profundas mudanças na organização do trabalho e nas relações sociais. Seguindo este raciocínio, podemos considerar que o Modelo de Gestão por Competências é uma inovação, como menciona Guimarães (2000), pois, segundo Crossan e Apaydin (2010), inovação é produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado tanto na esfera econômica quanto na social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados, desenvolvimento de novos métodos de produção e criação de novos sistemas de gestão, sendo um processo e um resultado.

Segundo Crossan e Apaydin (2010), inovações podem ser classificadas em incrementais ou radicais, dada a sua magnitude, que indicaria o grau de novidade da mesma em relação ao antigo referencial. Inovação incremental representaria apenas uma variação em rotinas e práticas já existentes enquanto a inovação radical induz mudanças fundamentais e um claro afastamento das práticas existentes na organização. As autoras declaram, ainda, que a forma e a magnitude de inovações estão intimamente relacionadas, de modo que inovações incrementais são associadas a inovações como produto ou como processo e, inovações radicais, com inovação em modelo de gestão, definida como a forma como a empresa se organiza para criar e entregar valor aos seus consumidores. Na medida em que o modelo propõe uma mudança radical na organização com a finalidade de conseguir vantagem competitiva sobre concorrentes através da criação de novas práticas de gestão, ele pode ser classificado como uma inovação organizacional (LEEDE e LOOISE, 2005), ou seja, uma inovação em modelo de gestão.

Guimarães (2000) analisa em um ensaio teórico a abordagem estratégica das competências (competências essenciais) em organizações públicas. O autor trata do modelo como uma inovação que seria advinda da flexibilização do trabalho, criticando tal flexibilização na medida em que a mesma intensificaria o controle social sobre o trabalhador, em concordância com Legge (1995). O autor conclui que a implantação do modelo em organizações públicas consiste em um desafio pois apresenta como condicionantes a existência de uma estratégia bem definida, de um ambiente organizacional inovador e coerência entre diretrizes e políticas (GUIMARÃES, 2000). Uma vez que tais fatores não são facilmente encontrados nestas organizações e, portanto, requereria uma profunda transformação nas organizações do setor. O autor aponta que “a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico” (GUIMARÃES, 2000, p.11). Conclui-se, então, que a magnitude da mudança que a implantação do modelo exige pode ser considerada radical.

Para representar uma inovação na gestão, seria necessário romper com os princípios fundamentais do taylorismo e do fordismo, sem objetivar e individualizar o trabalho através da submissão do empregado a ritmos cada vez mais intensos de trabalho para aumentar a produtividade sob a perspectiva de uma flexibilidade, de modo a conferir legitimidade do ponto de vista da gestão estratégica de recursos humanos (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) Neste entendimento, o modelo deveria representar uma inovação de magnitude radical uma vez que propõe centrar os sistemas de gestão de pessoas em torno de um construto novo e desvinculado inteiramente do anterior, já que se considera que a competência não estaria mais vinculada ao cargo e sim às pessoas. Sendo assim, é necessário analisar como o modelo está sendo abordado na teoria e nas organizações buscando identificar se a sua implantação está sendo feita como uma inovação incremental ou radical e as críticas feitas ao mesmo.

## Metodologia

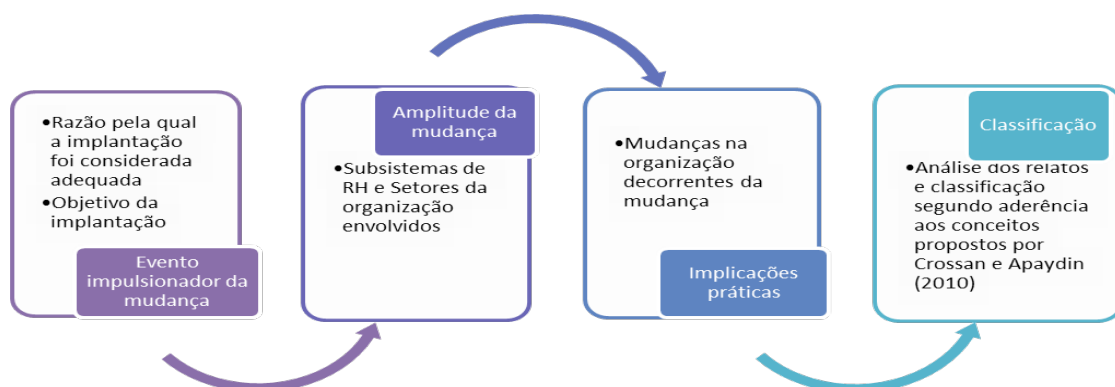
Este estudo pode ser assim caracterizado:

- Quanto a sua natureza: Básica;
- Quanto à abordagem do problema: Qualitativa;
- Quanto aos procedimentos técnicos: Pesquisa Bibliográfica.

A natureza da pesquisa é básica, pois, segundo os mesmos autores, “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.” (SILVA e MENEZES, 2001, p.20). Uma pesquisa qualitativa é aquela que considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito ou um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser quantificado. (SILVA e MENEZES, 2001, p.20)

A presente pesquisa tem foco no processo e no seu significado, possuindo características descritivo-qualitativas, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas e o pesquisador irá realizar as análises indutivamente. Para a consecução dos objetivos deste trabalho, realizou-se um levantamento bibliográfico através do uso das seguintes palavras-chave: competência, competências, competence, competency e competencies em periódicos científicos de nível superior (maior ou igual a Qualis B2) da área de administração e nos Anais do EnANPAD durante o período de 2000 a 2011. Esta busca inicial resultou em 329 artigos. Então, foram definidas as informações a serem extraídas a respeito dos artigos, tais quais: periódico no qual foi publicado, ano de publicação, autor, temáticas do artigo e metodologia. Para identificar a temática dos artigos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) seria um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens. Para os fins deste estudo, restringiu-se a análise aos artigos identificados como contendo as seguintes temáticas: análise de implantação do modelo. O levantamento produziu 15 artigos que serão brevemente sintetizados e analisados a seguir. Para determinar como se deu a introdução da gestão por competências caso a caso, buscou-se identificar qual o motivo inicial que levou à implantação do modelo, quais subsistemas de RH foram submetidos à nova lógica, quais as implicações desta mudança na prática para a organização e se a lógica do modelo implantado se aproxima mais ao conceito de inovação incremental ou radical, segundo Crossan e Apaydin (2010).

**Quadro 1** - Fluxograma de análise



## Apresentação e análise dos resultados

### Panorama

A seguir apresenta-se um quadro que relaciona a quantidade de artigos por ano e periódico de publicação. Observa-se que a publicação de artigos com a temática de interesse deste estudo é constante nos Anais do EnANPAD. No entanto, constatou-se que este fato não se repete nos periódicos de alto nível, à exceção do ano de 2008 quando 3 artigos foram publicados.

Em termos de autores, Allan Claudius Queiroz Barbosa e Luciano Munck destacam-se pela autoria ou coautoria em 3 artigos cada (representando 20% do total de artigos). Adicionalmente, observou-se que a produção de tais artigos se dá predominantemente em conjunto, pois apenas três dos artigos têm autor único. No entanto, constatou-se que existe grande dispersão no tocante aos autores que publicam estudos desta natureza dado que dos 27 autores apenas três participaram da autoria de mais de um artigo. Dada a natureza do tema objeto deste estudo, foram encontrados majoritariamente estudos de caso, tanto único quanto múltiplo, que representaram 80% dos artigos.

**Tabela 1** - Artigos por periódico e ano de publicação

	2000	2002	2003	2005	2007	2008	2009	2011	Total
EnANPAD		2		1	1	2	1	1	8
RAC	1								1
RAM						3		1	4
RAUSP			1					1	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

**Tabela 2** - Artigos por periódico e método

	Estudo de caso	Pesquisa-ação	Survey	Total
EnANPAD	7	1		8
RAC	1			1
RAM	2	1	1	4
RAUSP	2			2
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

### Síntese e análise

Andrade (2007) realizou uma pesquisa-ação em uma ONG, acompanhando o processo de construção do modelo de gestão por competências que tinha por objetivo a preservação do patrimônio intelectual da organização, de forma a propiciar o desenvolvimento e a continuidade da mesma através de uma maior autonomia e capacitação dos indivíduos. Os autores declaram que evitou-se romper com os contratos sociais vigentes, visando a distanciar-se da gestão estratégica de pessoas e adotar o modelo sob o viés da gestão social, dada a natureza da organização e seus objetivos, buscando agregar valor social para os indivíduos. Foram definidas competências específicas para a organização e o primeiro subsistema a ser influenciado pela nova lógica foi o de avaliação de desempenho, sendo que o output desta avaliação é utilizado





para desenvolvimento. Adicionalmente, processos de seleção e movimentação também serão orientados pelas competências definidas, buscando maior assertividade e sinergia nas ações da organização. Constatou-se que o modelo implantado representa uma inovação de magnitude radical pois além de modificar as práticas e políticas organizacionais, o mesmo é orientado por uma lógica distante da qual a gestão por competências foi concebida e vêm sendo implementada.

Utilizando-se do mesmo método, a pesquisa-ação, Munck e Munck (2008) escreveram sobre a implantação do modelo em uma consultoria de pequeno porte. A adoção do modelo foi considerada como a ação mais adequada para o cumprimento da missão da empresa e da estratégia em vigor. Buscou-se conscientizar os envolvidos de que a mudança se daria também no nível individual de cada funcionário participante da transformação. Os autores concluíram que mudanças culturais foram necessárias e que o processo de implantação em si gerou turbulências advindas das mudanças consideradas radicais pelos mesmos. Há menção do impacto do modelo no subsistema de desenvolvimento e de avaliação de desempenho e da necessidade de reestruturação das práticas de gestão, das atribuições dos funcionários bem como da estrutura organizacional. Sendo assim, segundo Crossan e Apaydin (2010), pode-se caracterizar tal inovação como radical uma vez que houve mudança na forma como a empresa se organiza para gerar valor para seus clientes.

Cassandre et al. (2008) realizaram uma pesquisa de campo com gestores de um arranjo produtivo local no Paraná e concluíram que a gestão por competências nestas organizações não passa de mera ferramenta gerencial visando a resultados em curto prazo, sendo implantada de maneira parcial, sem prospecção estratégica e somente para alguns setores da organização. A gestão por competências influencia a seleção e capacitação inicial de funcionários mas pouco se relaciona com aspectos estratégicos, que se mostram insipientes nas organizações estudadas, e com os outros subsistemas de gestão de recursos humanos. Neste estudo pode-se considerar que não existiu inovação radical e sim incremental, criticada pelos autores por não atender aos requisitos que o modelo traz em sua concepção conceitual de visão de longo prazo, ignorando o processo de aprendizagem organizacional.

Dutra e Silva (2000) estudam o caso da implementação do modelo em uma empresa do setor de telecomunicações, que se justificou dadas as mudanças estruturais que ocorreram no setor (privatização e desregulamentação) evidenciando a necessidade de um sistema que integrasse e direcionasse as ações de gestão de recursos humanos mas que também fosse flexível, assimilando mudanças do ambiente. Os autores relatam que foi necessário romper com práticas culturais existentes implementando o modelo para quase todos os colaboradores envolvendo tanto subsistemas de seleção e desenvolvimento, como de remuneração e movimentação e sucessão. Esta ruptura mencionada pelos autores adicionada à contextualização do caso e à amplitude da influência do modelo nos subsistemas de RH possibilita a inferência de que a inovação representada pela implantação do modelo, neste caso, teve magnitude radical. Adicionalmente, a necessidade de legitimação do modelo foi considerada com uma pesquisa final sobre a percepção dos gestores a respeito do novo modelo, que se mostrou favorável. Pode-se atribuir tal aceitação, mesmo com a exigência de uma mudança significativa, pois houve uma preocupação com a simplicidade e facilidade de entendimento do sistema, com o envolvimento de todos os níveis de gestão e com a comunicação eficaz das razões e benefícios do mesmo, em concordância com as recomendações feitas por Dutra (2004).

Esta preocupação também foi importante no caso da Oxiten, estudado por Oliveira e Albuquerque (2002). Neste caso porém, não houve ajuda de consultoria externa e o modelo foi implantado gradualmente em unidades da organização, substituindo as estruturas tradicionais de cargos por células funcionais objetivando redução de custos, maior flexibilidade e motivação dos funcionários a buscarem capacitação, de forma que, ao que parece, o modelo além de

agregar valor à organização também o fez com os indivíduos (FLEURY e FLEURY, 2000). A adoção do modelo foi proveniente da necessidade de

(...)redução de custos; maior agilidade para suportar mudanças em processos e produtos; busca de maior flexibilidade da estrutura, das pessoas e dos processos, afim de acompanhar as mudanças tecnológicas do mercado; propiciar e incentivar a obtenção de novos conhecimentos e habilidades, orientadas para maior produtividade, flexibilidade e competitividade; motivar os profissionais, orientando-os a buscar maior capacitação técnica e conhecimentos e propiciar o crescimento do profissional dentro e além da fronteira da empresa, contribuindo assim para sua empregabilidade. (OLIVEIRA e ALBUQUERQUE, 2002)

O novo modelo de gestão, considerado inovador pelos autores, abrange todos os sub-processos de gestão de pessoas e as mudanças realizadas em cada frente são relatadas no artigo de forma esclarecedora, diferenciando-se dos outros estudos levantados. Mudanças radicais foram necessárias, além de reestruturação da área e dos papéis dela para melhor atender os clientes.

Um estudo múltiplo de casos, analisado nos artigos de Barbosa et al. (2002) e Barbosa (2003), constata que os conceitos de competência utilizados pelas organizações investigadas diferem significativamente e, em consequência deste fato, as características e objetivos dos modelos empregados também são distintas. Constata-se que, apesar de a maior parte utilizar de avaliação baseada em competências, o conceito não está amplamente difundido em todos os sub-processos de gestão de pessoas, destacando-se remuneração como o mais dissociado do modelo. Os autores concluem que os modelos são desenvolvidos de acordo com as particularidades de cada organização, o que é coerente com o ideário da RBV, e que não há uma preocupação de desenvolver um modelo que recompense o esforço dos indivíduos e sim de que o modelo fortaleça uma cultura de desempenho, fato criticado por Legge (1995), Guimarães (2000) e Brandão e Guimarães (2001). Apesar da adequação ao pressuposto da visão da firma baseada em recursos (RBV), é possível verificar que a inovação presente nestes casos apresenta-se como incremental (CROSSAN e APAYDIN, 2010) dado que não houve um afastamento das práticas correntes nas organizações estudadas.

Barbosa e Rodrigues (2005) analisam casos de empresas instaladas nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul. Os autores identificaram que há uma falta de adequação à realidade das regiões quando o modelo implantado é advindo de sedes no exterior o quando são utilizadas metodologias desenvolvidas por consultorias, sem considerar as especificidades das organizações além de o modelo não abranger todos os funcionários. Os autores observaram que o modelo não se associa a todos os sub-processos de gestão de pessoas, restringindo-se aos de caráter mais humanista (BARBOSA e RODRIGUES, 2005), como recrutamento, desenvolvimento e carreira. Apesar de existir uma uniformidade no que tange ao conceito de competência, critica-se a especificidade das competências requeridas pelos modelos de tais organizações, pois se não há aplicabilidade das competências desenvolvidas em outras situações profissionais, infere-se a inexistência da agregação de valor social ao indivíduo. Nestes casos, as mudanças advindas da implementação do modelo não se apresentam como significativas rupturas com o modelo tradicional de gestão de pessoas, como ressaltam os autores, e, portanto, devem ser consideradas como incrementais.

Amaro (2008) analisa o deslocamento conceitual de qualificação para competência e, ao fazê-lo, investiga a introdução da noção de competência e o funcionamento do modelo implantado na organização-caso. O evento desencadeador da necessidade da transição para o modelo seria esclarecedor uma vez que várias mudanças ocorreram na organização concomitantemente à introdução do modelo, mas o mesmo não é discutido no artigo. Verifica-se que no referido caso a noção de competência não consiste em um modelo de gestão e sim em uma ferramenta gerencial, não abrangendo a remuneração dos indivíduos e pouco



se relacionando ao treinamento e desenvolvimento dos mesmos devido à uma reestruturação da empresa que prioriza treinamentos on the job desvinculados do conceito de competência. Logo, a gestão por competências é meramente uma inovação incremental, sendo parcialmente empregada, mas afetando negativamente os colaboradores por não existir uma preocupação com seu desenvolvimento e pela individualização das relações entre trabalhador e empresa, como ressalta o próprio autor.

Santos et al. (2008) estudaram o caso de implementação do modelo em uma organização do setor petroquímico, decorrente das mudanças ocorridas no mesmo e do desejo da organização de adequar-se às novas exigências do ambiente. Apesar de apoiar-se na metodologia sugerida por Dutra (2004), a organização caso não conseguiu implementar o sistema da forma sugerida pelo referencial teórico dado que os sub-sistemas de remuneração e carreira não estão sendo pautados pela lógica presente quando da avaliação de desempenho, existindo uma quebra no modelo. Os autores ressaltaram a necessidade de revisão e atualização do modelo, para garantir o engajamento e a retenção dos colaboradores, e da adequação dos processos que o envolvem, de modo a melhorar seu funcionamento e sua aderência aos processos da organização. Constatou-se que houve mudança nos processos de gestão, mas os mecanismos que a própria organização criou sabotaram o potencial da inovação, restringindo as mudanças a alguns processos e práticas, resultando na adoção em nível incremental apenas.

Em um estudo múltiplo de casos Comini e Fernandes (2008) buscaram compreender quais competências individuais estavam sendo incorporadas nos modelos de gestão, concluindo que as mesmas pouco diferem, apesar das distintas características, estratégias e setores de cada empresa estudada. Esta constatação salienta uma contradição entre os pressupostos do modelo, centrados na lógica da *Resource Based View of the Firm*, e a realidade do mesmo nas organizações. Durante o processo, os autores puderam concluir que as empresas estão adotando modelos, que por vezes fogem às suas estratégias, sem dedicar tempo suficiente para compreensão, adequação e incorporação dos mesmos na organização, comprometendo os resultados esperados do modelo. Esta frouxidão metodológica, termo que os autores utilizaram para caracterizar a disfunção, resulta na não existência do rompimento com o modelo tradicional de gestão de pessoas e na inovação ocorrendo somente em nível processual, sem resultados concretos.

Sarsur (2009) busca compreender por meio de um estudo de caso a percepção dos trabalhadores a respeito do sistema de gestão por competências implementado na empresa estudada, que tinha por objetivo estimular e valorizar o desenvolvimento dos empregados. O autor ressalta em suas conclusões que o discurso feito pelos gestores declara que a relação entre trabalhador e empresa seria um “ganha-ganha”, existindo assimetria entre o mesmo e a realidade organizacional. A investigação revela que o modelo ainda não está completamente incorporado à organização e que, entretanto, existe a pretensão de realizar ajustes no mesmo para seu melhor funcionamento e aproveitamento de suas potencialidades. No entanto, o que de fato se observa é a natureza parcial do sistema de gestão por competências e uma desconexão entre os objetivos estratégicos, competências organizacionais e competências individuais. Por não respeitar o pressuposto da RBV e pelas limitações de abrangência e profundidade da implantação do modelo, pode-se caracterizar a implantação do mesmo nesta organização como uma inovação de magnitude incremental.

Buscando avaliar a validade e legitimidade de um modelo de gestão por competências implantado, Munck et al. (2011a) observaram, assim como o fizeram Comini e Fernandes (2008), que existe uma fragilidade em relação ao alinhamento conceitual e metodológico ao implantar o modelo. Sendo assim, o modelo não atinge seus objetivos e orienta pouco questões de contratações, promoções, remuneração e desenvolvimento, como apontam os autores. Apesar de os autores afirmarem que a proposta do modelo é desafiadora, que impulsiona

uma mudança de paradigma na organização e que o modelo foi trazido como um sistema completo, no caso estudado, houve um desvirtuamento do modelo logo após sua implantação pois constata-se que cultura, modelos mentais, modelo de gestão e estrutura organizacional não acompanharam as mudanças propostas. Dessa forma, o mesmo não representou uma mudança significativa, havendo modificações apenas em rotinas e processos, culminando na redução do impacto e dos resultados esperados com a inovação, fazendo com que a mesma acontecesse apenas em nível incremental.

Em um artigo semelhante, Munck et al. (2011b) buscaram avaliar do ponto de vista da validade sete modelos de gestão por competências implantados ou em fase de implantação. Os autores igualmente concluíram que existe baixa consistência, em geral, no cumprimento das exigências das etapas do processo de validação, ou seja, “o sistema foi estabelecido e tomado como válido sem as devidas verificações” (MUNCK et al., 2011b, p.10). Em ambos os artigos, a falta de envolvimento dos colaboradores no processo de formulação do modelo e de uma comunicação clara e consistente foram fatores que colaboraram para a sabotagem ao sistema. Concluiu-se, assim como Munck et al. (2011a), que existe baixa credibilidade dos modelos para orientar os sub-processos de gestão de pessoas e que neste caso a inovação, se existir, se limita a um nível processual sendo apenas incremental e, por vezes, supérflua. Neste artigo, os autores investigaram a razão pela qual as organizações decidiram por adotar o modelo considerando apenas aspectos relacionados à gestão de recursos humanos. No entanto, seria interessante investigar o que desencadeou a necessidade da melhoria na atuação da área, ou seja, se a implantação do modelo se justifica estrategicamente.

Oliveira et al. (2011) analisaram a implantação do sistema de gestão por competências em uma universidade federal, confrontando a percepção dos gestores do mesmo versus a dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas da instituição. Observou-se que as práticas de gestão de pessoas não estão sendo direcionadas pelo conceito de competências, existindo uma lacuna entre a realidade vivida pela gestão de pessoas e a legislação que preconiza o modelo de gestão por competências. Apesar de existirem esforços para aproximar o modelo da realidade organizacional, constata-se que o mesmo não interferiu nas práticas organizacionais, resultando em pouca ou nenhuma mudança efetiva até o momento. Observa-se a partir dos relatos do autor que o modelo adotado necessita de reformulação para ter maior adesão à realidade da mesma. No entanto, conforme alertou Guimarães (2000), para que as instituições públicas consigam adotar e obter resultados a partir do modelo as mesmas tem de possuir como condicionantes estratégias bem definidas e ambiente organizacional inovador. Talvez, tais elementos não estejam presentes nesta organização, impossibilitando que o modelo se torne mais que um discurso na mesma.

## **Conclusões e sugestões para estudos futuros**

Lacombe e Fleury (2003) apontam que existem diversos problemas e inconsistências na aplicação do conceito que refletem na gestão de pessoas. A dificuldade em estabelecer modelos de gestão por competência pode derivar, então, da variedade de significados, abordagens e modos de aplicação, apontadas por Comini e Fernandes (2008) e Dutra et al. (2006), que geram confusão na mente dos profissionais e, conseqüente, insucesso nas tentativas de aplicação do modelo.

É importante ressaltar que se observou a implementação do Sistema de Gestão por Competências sob duas perspectivas: como uma inovação radical, que se aproxima a uma nova filosofia e estratégia de gestão que objetiva maximizar o valor criado pela organização através de uma integração dos sistemas de gestão e das práticas às estratégias e políticas organizacionais, ou como uma inovação incremental, condizente com uma perspectiva instrumental. De uma forma ou outra, se faz necessário que a organização e seus colaboradores tenham clareza do que se pretende com a implementação de uma ou outra abordagem para





evitar consequências negativas para organizações e trabalhadores, como ressalta Sarsur (2009). É possível inferir que só foi possível considerar a implantação do modelo como uma inovação radical quando realmente existiu a inovação no modelo de gestão, ou seja, a gestão por competências foi implementada com rigor conceitual e metodológico, respeitando seu pressuposto e atentando para o fato exposto por Almeida et al. (2009) de que a estratégia de uma corporação influencia o desenvolvimento dos indivíduos e que os mesmos influenciam cumprimento dos objetivos estratégicos empresariais.

Assim como o fizeram Munck et al. (2011a), é possível constatar que são necessárias transformações na estrutura organizacional, bem como na sua cultura, de modo a suportar o modelo. Adicionalmente, não se deve pressupor que gestores e colaboradores compreenderam os conceitos principais que norteiam o modelo, sendo necessário comunicar as razões e objetivos da mudança através de uma linguagem comum e inteligível, como sugerem Munck et al. (2011b). A falta desse rigor na implementação e funcionamento do modelo é a origem das dissociações observadas na maior parte dos casos estudados. Visto que as pesquisas sugerem a implantação como uma mudança radical, bem como o ensaio teórico feito por Guimarães (2000), percebe-se que quando há um acompanhamento da metodologia de implantação, buscando alinhamento ao que propõem os teóricos, o modelo implantado constitui-se em efetiva inovação radical, propiciando os resultados esperados pela organização quando da idealização do modelo. Tal fato que não se repete sem tal acompanhamento, como foi possível observar ao analisarmos a survey e os estudos de caso, onde apenas em duas organizações constatou-se inovação radical.

Os autores dos casos estudados ao longo do período recomendam que mais estudos empíricos sejam realizados para uma melhor compreensão do funcionamento do modelo nas organizações. Adicionalmente, se faz necessário avaliar a coerência e a aderência entre a realidade organizacional e a proposta do modelo, uma vez que este estudo demonstra que a mudança proposta é complexa e que muitas vezes, como constatou Lima et al. (2009), o discurso da competência é utilizado para justificar uma realidade que não se vive, dando nova roupagem a conceitos antigos e assumindo que houve mudança de paradigmas.

Se, como ressalta Fischer (2002), ambiente no qual as organizações operam é complexo, a utilização de um modelo de gestão de pessoas articulado por competências se justifica e se faz necessária. No entanto, para evitar as distorções observadas nos casos estudados, se faz necessário estabelecer referenciais conceituais que proporcionem uma coerência interna do modelo, como declara Dutra (2004) e, adicionalmente, atenção especial deve ser feita ao atendimento das exigências metodológicas, explicitando as relações entre competências organizacionais e as individuais (RODRIGUES et al., 2006) e realizando as devidas validações como sugerem Munck et al. (2011a) e Munck et al. (2011b). Adicionalmente, é preciso garantir que o sistema de gestão por competências agregue também valor para o indivíduo e, sendo assim, a área de gestão de pessoas ganha complexidade devendo buscar conceber e implantar mecanismos capazes de influenciar e satisfazer, conjuntamente, interesses pessoais e negociais (ALMEIDA et al., 2009; RODRIGUES et al., 2006) para que as competências não se tornem elementos excludentes (BARBOSA e RODRIGUES, 2005) e individualizadores das relações de trabalho.

Vale ressaltar que não foram encontrados artigos que estudam a implantação do modelo durante o período pesquisado nos periódicos BAR, Cadernos EBAPE, RAE, RAE-e e Organizações & Sociedade, que são classificados como de nível superior no país. Uma vez que o modelo pressupõe a existência de um novo paradigma organizacional, que requer mais flexibilidade e está mais sujeito ao evento, se mostra de extrema relevância uma análise crítica do uso do conceito de competência e, principalmente, de como o modelo está sendo introduzido nas organizações a fim de verificar o falseamento encontrado em alguns casos onde apenas foi dada roupagem nova a antigas práticas e conceitos. Identificou-se como



principal limitação deste trabalho o processo de levantamento dos artigos para compor a amostra de análise visto que a seleção envolveu a pesquisa em periódicos da Administração e que o tema também é estudado pela Psicologia Organizacional. Para uma construção de um cenário mais acurado faz-se necessário estudar como o tema está sendo abordado nesta base de dados.

### Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. In FELURY, M. T. L. (org.) **As Pessoas nas Organizações**, São Paulo, Gente, 2002

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? **RAE**, p. 1–15, 2001.

COLBERT, B. A. The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, v. 29, n. 3, p. 341, 2004. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/20159047?origin=crossref>> .

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>>. Acesso em: 10/6/2011.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUA, R. DE L.; NAKATA, L. E. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. In: **DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas., 2008.

FLEURY, M. T. L. Organizational culture and the renewal of competences. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 1–14, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922009000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en)> .

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *RAE-eletrônica*, v. 44, p. 44–57, 2004.

GUIMARÃES, T. DE A. A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA. **EnANPAD**, p. 1–13, 2000.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective. **Academy of Management Review**, p. 699–727, 1994.

LEEDE, J. DE; LOOISE, J. K. Innovation and HRM : Towards an Integrated Framework. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 108–118, 2005.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. DE; CASTRO, A. L. DE; ZAGUI, C. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **RAUSP**, v. 46, n. 2, p. 107–121, 2011. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1423](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1423)>. Acesso em: 30/6/2012.

ORSI, A.; BOSE, M. Gestao por competências: modelos e abrangência. **Revista de Psicologia UFC**, 2003.



PUC-SP



FEAUSP

PICHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor Público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, p. 73–89, 2010.

RUAS, R.; FERNANDES, B. H. R.; FERRAN, J. E. M.; SILVA, F. M. DA. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. **XXXIV EnANPAD**, p. 1–16, 2010.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **XXIX EnANPAD**, p. 1–14, 2005.

SALLES, J. A. A.; ROCHA, E. P. Competências e a Gestão de. **RACRE - Revista de Administração CREUPI**, 2005.

SPRINGER, B.; SPRINGER S. Human resources management in the U.S.: celebration of its centenary. In. PIEPER, R. **Human resource management: as international comparison**, De Gruyter, 1990.