

## COMPETÊNCIA E SUA ENCRUZILHADA CONCEITUAL HÁ UM CAMINHO ABAIXO DA LINHA DO EQUADOR?

Fabiane Aparecida Santos Clemente<sup>1</sup>

### Resumo

A busca incessante por contribuições teóricas para o polissêmico e multifacetado termo “Competência” é uma realidade. Uma expressão com muitas lacunas ainda por serem exploradas, desencadeia o debate brasileiro sobre o assunto. O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar as reflexões teóricas existentes sobre competências nas publicações brasileiras, a partir da base *Scientific Electronic Library Online - SciELO*, por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória, bibliográfica e do Estado do Conhecimento. Os principais resultados apontam a existência de distintos caminhos que convergem para o conceito de competências e dois deles apresentam-se predominantemente: a perspectiva de competências como *Input* e *Output*. Essas duas correntes são adotadas como referências centrais nas discussões teóricas de competências no contexto brasileiro, com a emergência de um terceiro caminho nessa encruzilhada: a perspectiva híbrida/integradora. Foram identificadas poucas publicações de natureza bibliográfica, bem como escassas discussões acerca da natureza e construção do conceito de competências.

### Palavras-chave:

Competência. Conceito de Competência. Competências Individuais.

## COMPETENCE AND ITS CONCEPTUAL CROSSROADS IS THERE A PATH BELOW THE EQUATOR?

### Abstract

The relentless search for theoretical contributions to the polysemic and multifaceted term “Competence” is a reality. An expression with many gaps yet to be explored, triggers the Brazilian debate on the subject. The general objective of this research was to analyze the existing theoretical reflections on competences in Brazilian publications, based on the Scientific Electronic Library Online - SciELO base, through a qualitative, exploratory, bibliographic and State of Knowledge research. The main results point to the existence of different paths that converge to the concept of competencies and two of them are predominantly presented: the perspective of competences such as *Input* and *Output*. These two currents are adopted as central references in theoretical discussions of competencies in the Brazilian context, with the emergence of a third path at this crossroads: the hybrid / integrative perspective. Few publications of a bibliographic nature were identified, as well as few discussions about the nature and construction of the concept of competences.

### Keywords:

Competence. Competence Concept. Individual Competence.

---

<sup>1</sup> Pós Doutora em Educação pela PUCRS, Doutora em Educação, Mestre e Graduada em Administração. Professora Adjunta na Universidade Federal do Amazonas (ICET/UFAM). E-mail: fabianeclemente@ufam.edu.br

## LA COMPETENCIA Y SU ENCRUCIJADA CONCEPTUAL ¿HAY UN CAMINO POR DEBAJO DEL ECUADOR?

### Resumen

La incansable búsqueda de aportaciones teóricas al término polisémico y multifacético “Competencia” es una realidad. Una expresión con muchas lagunas aún por explorar, desencadena el debate brasileño sobre el tema. El objetivo general de esta investigación fue analizar las reflexiones teóricas existentes sobre competencias en las publicaciones brasileñas, a partir de la Biblioteca Científica Electrónica Online - SciELO, a través de una investigación cualitativa, exploratoria, bibliográfica y del Estado del Conocimiento. Los principales resultados apuntan a la existencia de diferentes caminos que confluyen al concepto de competencias y se presentan de manera predominante dos de ellos: la perspectiva de competencias como Input y Output. Estas dos corrientes se adoptan como referentes centrales en las discusiones teóricas de las competencias en el contexto brasileño, con el surgimiento de un tercer camino en esta encrucijada: la perspectiva híbrida / integradora. Se identificaron pocas publicaciones de carácter bibliográfico, así como pocas discusiones sobre la naturaleza y construcción del concepto de competencias.

### Palabras clave:

Competencia. Concepto de competencia. Competencias individuales.

### Introdução

A busca incessante por contribuições teóricas para o polissêmico e multifacetado termo “Competência” é uma realidade. Não somente a academia brasileira (FLEURY; FLEURY, 2001), mas internacionalmente (MCLAGAN, 1997). Vários estudos vêm sendo desenvolvidos em busca de aplicação de modelos e a própria discussão das derivações/ramificações conceituais que o construto traz em sua natureza.

Várias áreas buscam suas interpretações e a consolidação de fazeres e saberes acerca da temática. A área de Educação, por exemplo, investe na busca de um significado pedagógico seja ele a nível internacional ou nacional (PERRENOUD, 1999; DIAS, 2010; SILVA FILHO, 2011). Na área de Administração, as últimas décadas foram marcadas por discussões acadêmicas e empresariais, com perspectivas nos níveis individual, das organizações e dos países (FLEURY; FLEURY, 2001).

Uma expressão com muitas lacunas ainda por serem exploradas, impulsionaram um olhar para o debate brasileiro sobre o assunto. Várias motivações embasam essa busca, o qual destaca-se: as publicações nacionais apontam contribuições significativas quanto ao caminho da palavra e suas aplicações na literatura internacional e reflete uma trajetória para a incansável indagação das práticas conceituais no contexto brasileiro e suas nuances.

Ao publicar artigos sobre Competências Interculturais (apesar de ser uma derivação/ramificação do construto central desse artigo “Competências”) (CLEMENTE; MOROSINI, 2020, 2020a, 2020b) percebeu-se algumas dessas lacunas principalmente quanto a concepção teórica do termo Competências. Uma dessas produções, na oportunidade, adotou a base de dados Banco de Dissertações e Teses da CAPES (BDTD) o qual identificou-se que apenas 6% do total analisado eram revisões bibliográficas e traziam uma discussão conceitual e teórica. As principais áreas que abordam o tema identificadas naquela pesquisa, foram Psicologia, Comunicação, Educação, Administração e Linguística/Letras, assim como um movimento de apropriação das duas correntes predominantes sobre Competências (*Input* e *Output*).

Essa introdução buscou explicar uma das motivações dessa pesquisa: a incipiência de publicações que amadureça ou venha construir um conceito de Competência independentemente de sua derivação/ramificação conceitual. Entende-se, que, para discutir as diversas nomenclaturas e conceitos que advém dessa expressão, tais como Competência Estratégicas, Essenciais, Pessoais, Profissionais, Organizacionais, Gerenciais, Individuais, Técnicas (essa ainda se expande ainda mais), Interculturais, Tecnológicas, Comunicativas, Gestão de Competências, Gestão por Competências, entre outras (até mesmo a “incerteza” conceitual com o termo habilidades), é preciso ter uma base sólida da corrente central do construto principal: Competências.

Para tratar o tema, com base nesse estudo, parte-se da premissa que existem distintos caminhos que convergem para um eixo central: o conceito de competências. Dois deles, referem-se às perspectivas internacionais consideradas principais nas narrativas sobre a temática: o de *Input* (EUA) e de *Output* (Europa, principalmente corrente francesa).

As primeiras análises reafirmam o que trazem as publicações que foram analisadas nessa pesquisa, o qual a perspectiva de competências “*Input*” enfatiza as características do sujeito, muito discutida principalmente nos Estados Unidos, apresentando-se como um dos marcos conceituais mais citados nas publicações brasileiras. O destaque dessa corrente, trata-se do estudo de David McClelland (1973) considerado um dos importantes pesquisadores responsáveis pelos estudos nas áreas de Psicologia e Administração (FLEURY; FLEURY, 2001, DUTRA, 2004). A perspectiva *Output* converge de uma corrente predominante na Europa principalmente na França e se volta para os resultados com ênfase nas realizações do indivíduo. Autores como Le Boterf (1995, 2000, 2001, 2003); Zarifian (1999, 2001); Dolz e Ollagnier (2004) se tornaram referências nessas discussões.

A complexidade do termo permite várias possibilidades de interpretações e de perspectivas. No Brasil, o conceito avança em termos de pesquisas na área de Administração, inicialmente. Algumas pesquisas avançaram em outras áreas de conhecimento como a Psicologia Social buscando uma compreensão de modelos, natureza, estrutura e componentes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Nesse contexto, os artigos estudados permitiram inferir um caminho que busca unir ou pelo menos indicar pontos convergentes que pudessem trazer uma visão conceitual menos polarizada. Principalmente dentro das Ciências Sociais Aplicadas (Administração), as contribuições de Fleury e Fleury (2000, 2001, 2004); Ruas (2001); Brandão e Guimarães (2002); Bastos (2004); Dutra (2004); Ruas, Dutra e Dias (2004); Ruas; Antonello e Boff (2004), Brandão (2007); Brandão e Borges-Andrade (2007); Fernandes e Fleury (2007) se destacaram como referências quando se trata dessa direção.

Diante disso, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar as reflexões teóricas existentes sobre competências nas publicações brasileiras. Os objetivos específicos foram: a) identificar as principais discussões sobre as correntes teóricas internacionais sobre competências; b) analisar as principais reflexões de construção do conceito de competências no contexto brasileiro; c) construir um quadro de referência teórico-conceitual a partir das publicações analisadas.

## **Metodologia**

A pesquisa foi do tipo qualitativa, bibliográfica (LIMA; MIOTO, 2007), exploratória (GIL, 1999) que se apropriou do Estado do Conhecimento (MOROSINI, 2006, 2015) como técnica de busca, sistematização e análise dos dados encontrados. Entende-se que a pesquisa qualitativa, segundo Gil (1999) busca elucidar conceitos e práticas que possam ser exploradas sem o objetivo de quantificar. Esse tipo de pesquisa mais se aproximou do objetivo deste estudo por permitir discussões acerca da construção conceitual sobre competências com ênfase na produção brasileira.

Quanto à pesquisa bibliográfica, conforme exposto por Garcia (2017), a partir de um material já publicado é possível construir um debate sobre uma determinada temática na busca de respostas que venham contribuir para a consolidação de um determinado conceito e tema, sendo o objetivo deste trabalho. Já o Estado do Conhecimento, embora muitas vezes

confundido com o estado da arte, não é apenas uma revisão de literatura, embora se utilize de seus princípios e técnicas para sua realização. É uma abordagem que leva em consideração a produção científica em termos da produção acadêmica.

O “Estado do Conhecimento” foi discutido a partir da literatura brasileira por meio das publicações de Morosini (2006, 2015), Morosini e Fernandes (2014), bem como Morosini e Nascimento (2017). Apoiados em Quivy e Campenhoudt (2005), os autores colocam os principais passos que norteiam a construção de um material a partir desse método. Recomendam que utilize uma base de dados confiável, muitas vezes associadas à artigos publicados em Revistas Indexadas, Banco de Teses e Dissertações da Capes (Brasil), Revistas da área escolhida avaliada com *Qualis*.

Nessa pesquisa adotou-se a base *Scientific Electronic Library Online - SciELO* de publicações científicas acessada em 14 de novembro de 2020. Ao acessar a base de dados, o primeiro filtro adotado foi o termo “competência” em “todos os índices” e a busca retornou um total de 1.722 documentos. Inseriu-se então, as palavras “conceito” e “competência” para o resumo, que retornou um total de 85 artigos, entendendo que, ao discutir o conceito de competência como eixo central de uma publicação, tais termos apareceriam no Resumo dos trabalhos.

Ao analisar as áreas e títulos dos artigos, verificou-se que era um número grande de artigos que não traziam as discussões conceituais do termo competências, permitindo um novo filtro, além de uma grande incidência de discussões específicas da derivação/ramificação do termo, não sendo, portanto, objeto central dessa pesquisa. Apesar de não acessar os 1.722 documentos, fazendo anotações dos títulos e nomenclaturas, identificou-se os termos que podem ser vistos na figura 1 a seguir. Importante destacar que, esses termos não esgotam a literatura, bem como ainda deles, outros conceitos são discutidos como por exemplo, Competências Comunicativas Interculturais, Competência Comportamental Empreendedora, entre outros.

**Figura 1 – Derivações/Ramificações do termo Competências**



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A figura 1 trata das expressões que foram identificadas e derivaram do termo competência. Não se trata de abranger todos os termos existentes e todas as correntes teóricas e práticas utilizadas associadas ao construto competências. Entende-se que, mesmo com ramificações ou derivações existentes, o conceito de competência pode ser a chave e o ponto de partida das discussões.

Ao aplicar outro filtro na base *SciELO*, adotando os termos “conceito” e “competência” para o resumo e o termo “competência” no título, o resultado trouxe um total de 26 artigos publicados. Não foi incluída data de publicação, sendo feita uma “varredura” em todas as publicações da base. Após o saneamento dos documentos partiu-se para a construção do *corpus* de análise.

Foi criada uma planilha, com todos os artigos, títulos, áreas de publicação, resumos, palavras-chaves, ano de publicação. O objetivo foi trabalhar apenas com artigos que fizessem discussão teórica sobre o termo competência, com contribuição de construção conceitual sem suas derivações/ramificações como competência gerencial, organizacional, entre outros. Do total dos 26 documentos encontrados, 06 são da área da Saúde, 05 da área de Administração, 03 da área de Psicologia, 04 da área de Educação, 05 da área da Computação, 01 da Sociologia e 02 da Linguística/Letras. Os documentos foram lidos na íntegra, restando para constituição do *corpus* de análise um total de 07 artigos.

## O caminho teórico conceitual internacional: encruzilhada apontada pelas publicações analisadas

Optou-se por fazer um trabalho que buscasse inicialmente uma caracterização das publicações selecionadas. Os anos de publicação dos artigos foram 2001, 2002, 2005, 2007, 2010, 2011, 2019. As áreas de publicação foram 02 artigos da Educação, 03 da Administração, 02 da Psicologia, sendo que um artigo está publicado em Inglês, um em Espanhol e cinco em Português/Inglês.

Quanto às bibliografias adotadas, os artigos da Administração priorizam citações e referências de autores da Administração, mas se apropria dos autores clássicos das duas principais correntes (*input* e *output*). Um dos artigos trata claramente da distinção duas perspectivas conceituais teóricas predominantes: a corrente dos Estados Unidos que considera competências como *Input*, muito influenciada pelos debates da área de Psicologia que se consolidaram na década de 1970/1980 e a corrente da Europa, em especial Francesa, que trabalha com o conceito de competências como *output*, muito influenciada pelos autores que se voltam para pesquisas e estudos no mundo trabalho.

Os artigos que discutem a questão da competência com um olhar para o indivíduo, trazem como base de discussões os estudos da corrente norte americana, em especial, o de David McClelland, sendo esse considerado um dos percussores da temática nesse território (década de 1970). As contribuições desse autor enfatizam competências como características de uma pessoa que pode ser relacionada ao desempenho superior em uma situação. Diferencia, portanto, competência de aptidões (FLEURY; FLEURY, 2004a).

Nessa perspectiva, as contribuições de Richard Boyatzis na década de 1980 foram significativas principalmente nas áreas de Administração e Psicologia para a literatura norte americana, trazendo o pensamento sobre o conceito de competências como: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 185). Nessa vertente, competência está associada ao “estoque de recursos que o indivíduo detém” (FLEURY; FLEURY, 2004a, p. 28).

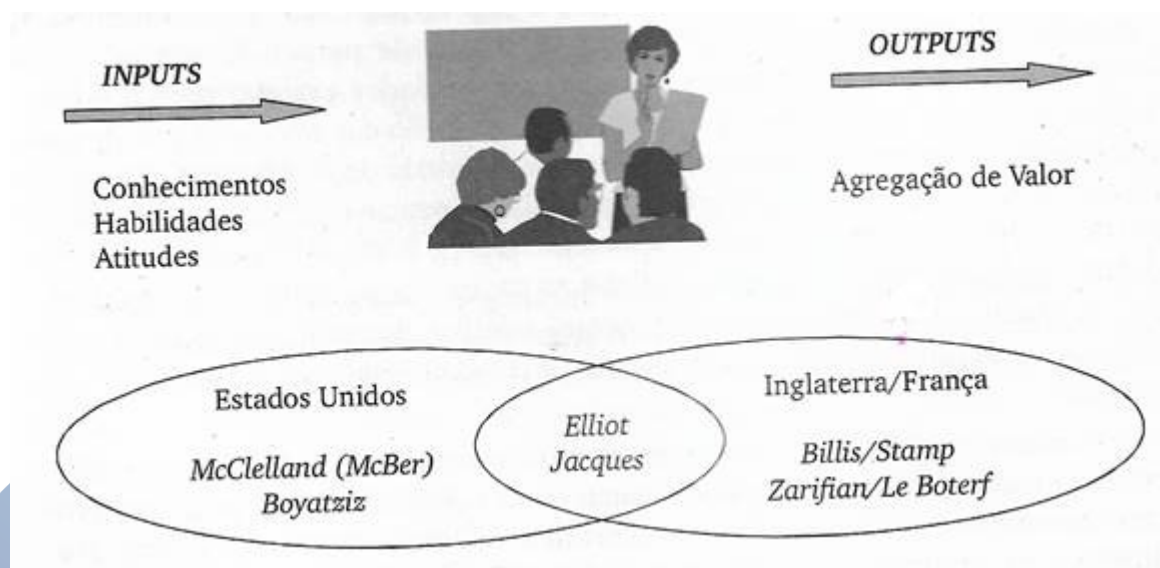
Dutra (2004) corrobora com a afirmação, o qual os trabalhos das décadas de 1970, 1980 e 1990 de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) enfatizam competências como conjunto de qualificações que levam a uma pessoa a desenvolver uma performance superior em determinadas situações e formaram a base de trabalho de uma importante consultoria em competência, a Hay McBer. Com essa abordagem, Parry (1996) e outros autores questionam se os traços de personalidade (*soft competencies*) deveriam ser incluídos no construto competências, visto que esse não é passível de ser desenvolvido por meio de treinamento, fazendo distinção entre *soft competencies* e as habilidades (*hard competencies*).

Muitos autores discutiram nos anos de 1980 e 1990 o conceito de competências e a questão do estoque de conhecimentos e habilidades. Essas discussões advêm principalmente do questionamento que, o fato do indivíduo ter qualificações, não significa que ela irá realizar uma entrega (DUTRA, 2004). Aparentemente, os documentos que visam discutir competências com um direcionamento para competências profissionais especialmente o mundo empresarial, adotam como citações e referências autores como Le Boterf, Zarifian, Dolz e Ollagnier considerados como fundamentais pelas contribuições sobre competências e seus desdobramentos polissêmicos para esse pensamento. Portanto, competências não está associada a um conjunto de atributos do sujeito, mas “sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho” (BRANDÃO, 2007, p. 150). Para esses autores, competência é colocar em prática o conhecimento, realizar uma entrega (DUTRA, 2004). Le Boterf (1994), por exemplo, enfatiza que competência engloba três eixos principais: formação do indivíduo, formação educacional e experiência profissional (LE BOTERF, 1994; FLEURY; FLEURY, 2004a) e competência não é “estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento” (DUTRA, 2004, p. 30).

A Escola Britânica também traz contribuições importantes quanto ao conceito de competências, pois a partir da perspectiva do mercado de trabalho, enfatiza “fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações produtivas” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36). Quanto à consolidação das duas principais correntes conceituais *Input* (EUA) e *Output* (Europa) como referência para as publicações e estudos no contexto brasileiro, essas se confirmam com base nas análises dos documentos aqui encontrados. Dutra (2004) também apresentou uma figura (FIGURA 2) que resume os principais debates aqui apresentados.



**Figura 2 – Competências nas principais correntes teóricas**



Fonte: Dutra (2004, p. 30)

Os artigos nacionais que discutem a competência com um viés para o mundo do trabalho, predominantemente englobam os autores franceses como referência do conceito. Em suma, a perspectiva de *Output* surge nos anos de 1970 e se direciona principalmente o mundo do trabalho e suas relações (FLEURY; FLEURY, 2001). Também, é importante ressaltar que “ênfata a vinculação entre trabalho e educação, considerando as competências como resultado da educação sistemática” (VIEIRA; LUZ, 2005, p. 97).

Quanto ao histórico da construção conceitual, Dutra (2004) reflete a partir de fases o qual o autor denominou de: a) primeira fase, concentrada na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) elaborada a partir das competências que diferenciam as pessoas de sucesso e tais competências servem de padrão, sendo uma das críticas a essa perspectiva o fato da mesma caracterização ser aplicada a todas as pessoas indistintamente; b) segunda fase, que engloba a complexidade a partir de diferentes níveis de entrega, sendo as críticas “vinculação da competência a trajetórias de sucesso em realidades passadas; ausência de vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa; necessidade de estender a utilização do conceito para as demais políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, como remuneração e carreira”; c) terceira fase, competências humanas não derivam das trajetórias de sucesso dos indivíduos e sim dos objetivos estratégicos e competências organizacionais; d) quarta fase, trabalho simultâneo de aprimoramento dos sistemas de gestão

de pessoas e estímulo para que os indivíduos construam seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

Ao fazer a leitura prévia dos 26 artigos iniciais, percebeu-se que, quanto às derivações/ ramificações do termo, modelos, instrumentos de identificação e avaliação, seja para uma corrente ou outra, o ponto inicial dos estudos foram os autores clássicos dessas duas perspectivas: David McClelland e Richard Boyatzis para perspectiva *Input* e Le Boterf e Zarifian para a corrente *Output*.

É importante fazer algumas pontuações. Não se trata aqui de afirmar que uma perspectiva (*Input* ou *Output*) é defendida por todos os pesquisadores de um determinado território e que se trata de conceitos consensuais em toda a corrente epistemológica que a envolve. Seria muita pretensão generalizar as publicações territoriais como se fossem únicas de entendimento e perspectiva. O intuito é traçar caminhos para que pesquisas futuras possam fortalecer o conceito na América Latina, em especial no Brasil, bem como incitar discussões que venham agregar novas formas de construção conceitual sobre o termo “Competências”, principalmente na academia, ressaltando a predominância paradigmática de um determinado contexto e período.

Assim como ressaltou McLagan (1997), as três décadas nos EUA que se trabalharam com a palavra competências, a abordagem que os indivíduos adotaram dependeu de sua orientação. Os psicólogos industriais enfatizaram os conjuntos de atributos e selecionaram conhecimentos, habilidades, atitudes. Os educadores têm se concentrado em conhecimentos e habilidades. O mundo empresarial usou sistemas baseados em tarefas. Isso quer dizer, que é complexo e vasto o conceito de competências e suas aplicações e discussões teóricas muito são influenciadas pelas áreas dos autores que a analisam.

O desafio aqui, portanto, é justamente tentar delimitar os caminhos percorridos nas publicações analisadas a fim de se pontuar os conceitos identificados e as bases teóricas que influenciam as referências estudadas. Também, entende-se emergente e incessante a busca incansável por um conceito que mais se aproxime às aplicações no contexto brasileiro.

**A reconstrução de um caminho a partir da intersecção: a perspectiva da produção científica abaixo da linha do Equador**

Taxonomias de objetivos para o domínio cognitivo, comportamental e afetivo (conhecimentos, habilidades e atitudes) têm sido construídas e revisadas há anos. Existem muitas diferenças na definição e na abordagem quando se trata do termo competências (MCLAGAN, 1997). Ao tratar da temática no Brasil, dois artigos trazem as principais discussões e autores que norteiam esse espaço. “No caso brasileiro, este debate emerge na discussão acadêmica fundamentado inicialmente na literatura americana, pensando-se competência como *Input*, algo que o indivíduo tem” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 186).

Apesar da forte influência na literatura nacional, encontram-se o conceito chave de competências enquanto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Isso também pode ser identificado na Educação Superior Brasileira, conforme Gattai (2008) afirma que as disciplinas trazem seus objetivos e as competências que devem ser desenvolvidas nos discentes (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao longo do curso que permita sua “atuação multiprofissional no mercado de trabalho”.

No mundo do trabalho, a palavra competência pode ter vários significados o qual se destacam os que se relacionam com o trabalho (competências de tarefa, resultado e produção) e os que descrevem características das pessoas que realizam o trabalho (conhecimentos, habilidades, atitudes). Uma terceira forma trata-se do conceito híbrido que busca integrar os dois (MCLAGAN, 1997). Dutra (2004) também enfatiza que autores buscam pensar competência como um “somatório das duas linhas”, e explica que assim como as características do indivíduo, a entrega é importante e tais características podem ajudar na entrega, destacando citação de Parry (1996) e McLagan (1997).

Nos últimos anos, uma terceira vertente tem obtido destaque à medida que busca adotar uma perspectiva integradora, procurando definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes. Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao desempenho da pessoa no trabalho. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrente (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36).

Isso, portanto, pode ser identificado na produção “abaixo da linha do Equador”, tomando como referência o Brasil, com autores que tentaram construir um conceito de competências que “transite” nas duas perspectivas (*Input* e *Output*) e que, pela encruzilhada,

se encontram e seguem um caminho: o conceito híbrido ou a perspectiva integradora, tendo como referências os autores Fleury e Fleury (2000) e Dutra (2004).

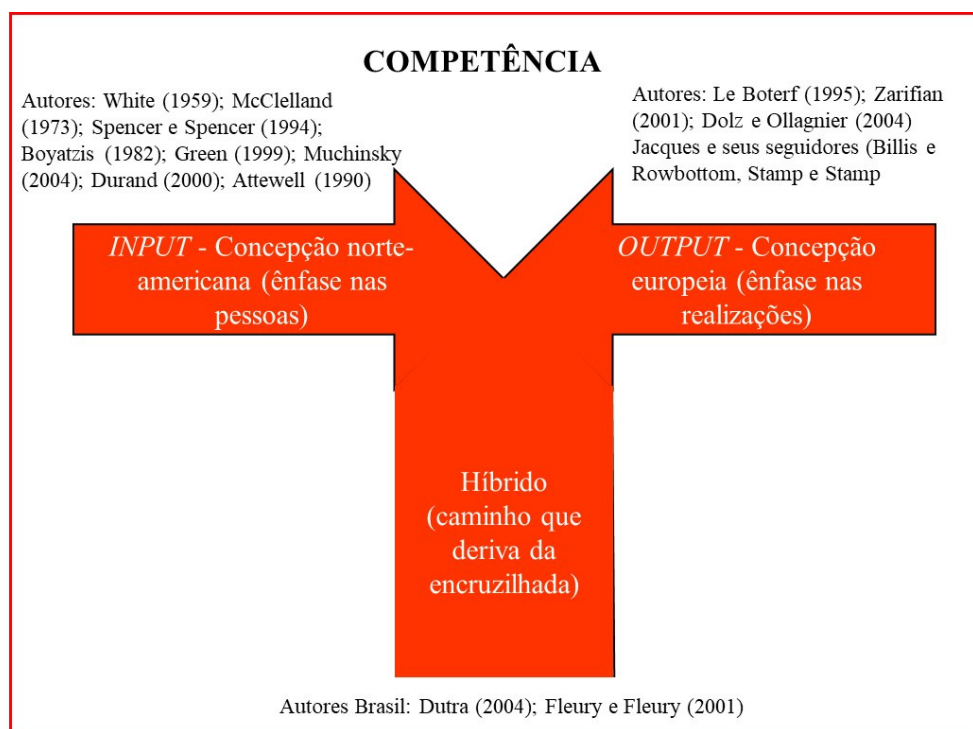
Outras definições têm surgido, enfatizando o resultado observável da competência, isto é, o desempenho. Nessa linha de pensamento inclui-se a definição de Fleury e Fleury (2000), segundo a qual competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo; inclui-se, igualmente, a definição de Dutra (2002), incorporando a noção de entrega, ou seja, a ação responsável e reconhecida que o indivíduo quer entregar à organização (VIEIRA; LUZ, 2005, p.98).

Ruas, Antonello e Boof (2005), fazem uma análise dos conceitos a partir da concepção de competência individual (escola francesa) e competências coletivas (associadas às atividades das organizações quanto das áreas e funções), sendo nessa primeira, Dutra (2001), Zarifian (1995, 2001) e Le Boterf (1994, 1999, 2000). Na segunda, os autores incluem Fleury e Fleury (2000) junto com Prahalad e Hamel (1990, 1995), sendo essa uma outra forma de classificação. Dutra (2004), diferencia seu trabalho a ênfase dos seus trabalhos com os trabalhos de Le Boterf:

A preocupação de Le Boterf concentra-se em um saber combinatório, ou seja, a capacidade de a pessoa perceber as transformações no ambiente e suas novas exigências e, a partir daí, mobilizar adequadamente seu repertório e/ou buscar ampliá-lo. Nossa preocupação concentra-se em discutir a mensuração desse desenvolvimento. Le Boterf discute a carreira como articulação combinatória de saberes necessários ao ambiente profissional no qual a pessoa atua. Pensamos a trajetória da pessoa dentro de determinado espectro de complexidade, partindo da premissa de que a realidade do mercado e/ou organização estabelece naturalmente limitações de complexidade na qual a pessoa pode atuar [...] (DUTRA, 2004, p. 40).

Mesmo que os conceitos híbridos tentem “romper” os caminhos clássicos (*Input* e *Output*) ou ainda se inserir em debates nacionais que buscam um repensar sobre competências para o século XXI, seja ela no mundo empresarial ou educacional, as publicações analisadas sobre construção e natureza do conceito de competências se apoiam primeiramente na literatura internacional. A figura a seguir, traz um resumo dos rumos teóricos e seus autores, sugerindo um repensar para a construção e consolidação conceitual do termo competências no contexto da América Latina e Brasil:

**Figura 3 – Encruzilhada do conceito de competências**



Fonte: Adaptado de Clemente e Morosini (2020a)

A figura 3 mostra os principais autores identificados nas publicações analisadas e as correntes *Input* e *Output*. Traz também os resultados de uma corrente no Brasil de autores que buscaram unir as duas perspectivas e trazer um conceito que julgaram mais completo e aplicável ao contexto brasileiro. Aliado a isso, o quadro 1 abaixo apresenta uma síntese desses principais conceitos de competências identificados nessa pesquisa, a partir dos três caminhos da encruzilhada:

**Quadro 1 – Principais conceitos identificados nessa pesquisa**

Perspectiva predominante	Autores	Conceito de Competências
<i>Input</i>	McClelland (1973)	“que o sucesso depende mais das suas características específicas (competências) do que dos seus conhecimentos, do seu currículo ou dos resultados que alcançam nos testes de desempenho. As competências são consideradas comportamentos necessários para o desempenho do trabalho bem-sucedido (ou seus indicadores observáveis), e foram adotadas por diversos departamentos de recursos humanos, há algum tempo, com o objetivo de agregar valor às empresas e, ao mesmo tempo, como critérios selecionar equipe”

		<p>“conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma dada situação”</p>
<i>Input</i>	Boyatzis (1982)	<p>“conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma dada situação”</p>
<i>Output</i>	Le Boterf (1994, 2000, 2001, 2003)	<p>“associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho”</p> <p>“para quem a essência da competência é o saber agir, que se distingue do saber-fazer. Segundo esse autor, a ação é diferente do comportamento, pelo fato de ter uma significação para o sujeito. O saber-agir pode significar, algumas vezes, não agir”.</p> <p>“A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.</p>
<i>Output</i>	Zarifian (1999, 2001)	<p>“associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho”</p> <p>“como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. É uma atitude social de engajamento, de comprometimento e envolvimento, porque mobiliza sua inteligência e subjetividade”</p> <p>“a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.”</p>
Híbrida ou Integradora	Gonzi (1999)	<p>“a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao desempenho da pessoa no trabalho. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de</p>

		comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes”
Híbrida ou Integradora	Fleury e Fleury (2000, 2001)	“competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”  “a qual competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”
Híbrida ou Integradora	Dutra (2004)	“a ação responsável e reconhecida que o indivíduo quer entregar à organização”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Nas análises dos documentos, outros conceitos também foram identificados e relacionados ao conceito de competência. Dois deles, muito discutidos e, em determinados momentos até mesmo confundidos com o próprio construto competências são os termos “habilidade” e “qualificação”. Pelas análises, tratam-se de conceitos distintos, mas ainda existem impasses acadêmicos sobre tais definições.

Quanto aos autores citados, optou-se por fazer um quadro referência com as principais bibliografias identificadas nessa pesquisa que tratam do tema e suas ramificações (ANEXO 01). Em ordem cronológica, buscou-se fazer uma relação das referências para ajudar outros pesquisadores que venham estudar “Competências” e/ou suas derivações/ramificações, com intuito de fortalecer o debate, mas também agregar outras obras que, apesar de não estarem listadas aqui, tem igual importância nas discussões sobre o tema. Nesse quadro 2 (anexo 01 deste artigo), além dos autores identificados nas publicações analisadas, as citações de obras adotadas nas bibliografias que amparam essa pesquisa também foram incluídas.

A produção brasileira citada nos artigos analisados, estão concentradas, em sua maioria, nas obras publicadas na primeira década dos anos 2000. Lima et al (2012, p. 9) havia identificado em seus estudos que a produção brasileira do período de 2006 a 2011 trouxeram alguns marcos conceituais também encontrados, em especial quanto à natureza e construção do conceito de competências: “Conceito de competência – refere-se ao debate acerca da construção e natureza do conceito de competências, na perspectiva de Le Boterf (1995), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2002), Dutra (2004)” bem como competências individuais

“refere-se à competência de indivíduos, cuja entrega é resultante de trabalho individual”, na perspectiva de Parry (1988); Le Boterf (1995), Zarifian (2001), Dutra (2004). Também em seus resultados poucas publicações abarcam discussões teóricas e bibliográficas, assim como identificados no saneamento aqui realizado, o qual um total de 26 artigos, apenas 07 traziam discussões teóricas sobre o conceito de competências e 01 deles ainda incorpora uma pesquisa de campo para elucidar as discussões.

A apresentação de pouca referência de autores que discutem competências na área de Educação se deu por apenas 02 desses 07 artigos analisados serem dessa área e, as principais publicações complementares adotadas que são utilizadas como referência chave conceitual sobre a temática são principalmente da Administração, área que apresenta um volume maior de publicações que trata da construção do conceito de competências. Um desses dois artigos, retrata o conceito de competências a partir da área de Educação de forma clara. Se apoia na linha francesa conceitual, tomando como referência Le Boterf (2003) extrapolando para autores que discutem competências na área de Educação, tais como Comellas (2000); Cruz (2001); Gouveia (2007); Perrenoud (1999, 2000, 2001); Roldão (2002, 2003), Ceitil (2006), Pereira (2005).

Entende-se, portanto, a necessidade de se produzir, pesquisar e consolidar o conceito de competências no Brasil em todas as áreas. Essa afirmação também é encontrada em outras publicações como em Closs, Sequeira e Pacheco (2017, p. 1) que analisaram as produções na área de Serviço Social e verificaram que “a produção sobre as competências é diminuta, totalizando 21 artigos que representam 0,96% do universo de 2180 artigos publicados até o ano de 2016. No que tange à produção sobre Fundamentos, verificou-se a partir de estudo anterior que a abordagem deste tema tem pouco destaque nos periódicos, perfazendo 0,49% das publicações”. “Por fim, argumenta-se pela relevância da pesquisa aqui relatada, em função da escassa literatura brasileira publicada sobre a sistematização da morfologia de competências em suas diversas abordagens” (LIMA et al, 2012, p. 14).

Percebeu-se também, que as correntes epistemológicas das publicações seguem um padrão de se apropriar conceitualmente dos principais autores das perspectivas *Input* e *Output* (adotando apenas uma delas ou as duas concomitantemente), assim como foi percebido por Lima et al (2012). Lima et al (2012) apontam que as publicações nacionais buscam basicamente Dutra (2001, 2004), Fleury e Fleury (2000, 2001), sendo nessa pesquisa, além de corroborar com estes autores, também foram identificados Brandão; Guimarães e Borges-Andrade.



Lima et al (2012) também identificou que competências individuais foram objetos de estudo em 43,5% dos trabalhos, sendo essa abordagem mais incidente. Nessa pesquisa, pelo foco da busca direcionar para esse construto, observou-se que apenas um artigo traz um conceito de competências no âmbito brasileiro apresentado, inclusive um conceito híbrido/integrador. Essa é uma publicação do ano de 2001 o qual, não foram identificadas construções de outros conceitos após esse artigo no resultado da busca nessa base, nessa data.

### **Considerações finais**

Tratar do tema competências é desafiador, não somente em sua perspectiva prática, mas também em sua natureza e estrutura teórica. As várias facetas que o conceito traz e que dele emergem, incitam discussões em várias áreas de atuação. No Brasil, a Administração se apropriou desse conceito, suas práticas, estruturas, modelos e vem tentando indicar os rumos conceituais possíveis em muitas áreas.

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar as reflexões teóricas existentes sobre competências nas publicações brasileiras. Os resultados da busca na base *SciELO* permitem inferir que ainda são incipientes publicações que consolidem e agreguem a natureza e estrutura conceitual sobre competências. As várias áreas que discutem o tema, tentam trazer para sua base epistemológica as discussões conceituais buscando diálogos com autores das diversas áreas, mas sempre se apoiando em um dos três caminhos da encruzilhada: *input*, *output* ou híbrido/integrador.

Nas discussões conceituais das publicações ficam destacadas as perspectivas internacionais (*input* e *output*) e, a perspectiva híbrida/integradora é adotada a partir das referências nacionais: Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004). Pode-se inferir, portanto, que na produção “abaixo da linha do Equador”, tomando como referência o Brasil, os autores tentaram construir um conceito de competências que “transite” nas duas perspectivas (*Input* e *Output*) e que, pela encruzilhada, se encontram e seguem um caminho: o conceito híbrido, ou a perspectiva integradora. A busca incessante de aperfeiçoamento do conceito é uma realidade, assim como já destacou Dutra (2004, p. 115): “aperfeiçoamos os conceitos e a articulação entre eles”.

As literaturas norte-americana e francesa estão nitidamente sendo as duas correntes predominantes nas publicações analisadas, com incidência dos principais autores da primeira

corrente McClelland (1973); Spencer e Spencer (1994); Boyatzis (1982) e da corrente francesa com os autores Le Boterf (1995); Zarifian (2001). Apenas um dos artigos analisados apresentou um conceito de competências: a que defende a perspectiva híbrida/integradora. Há um discurso recorrente da polissemia conceitual e suas implicações ou até mesmo dificuldades em se manifestar um caminho, porém as publicações são mais práticas do que teóricas em sua maioria quando se discute o construto (Lima et al, 2012) e entende-se a urgência latente de se tratar publicações que busque reconstruir ou fortalecer os caminhos da encruzilhada conceitual sobre competências.

A construção de um quadro de referência teórico-conceitual a partir dos artigos analisados buscou conciliar as citações encontradas nos documentos e nas bases bibliográficas que nortearam essa pesquisa. Não foi objetivo esgotar as citações e referências e sim apresentar direções para futuras pesquisas nessa área. Também percebeu-se que muitas referências não foram contempladas com base na análise inicial dos 26 artigos, pois tratavam de competências em suas derivações/ramificações incluindo autores que discutem, por exemplo, competências clínicas (área de saúde), autores que discutem aprendizagem (Educação, Administração), autores que discutem modelos de competências (diversas áreas), competências jurídicas (Direito), entre outros.

O método adotado, como todos os métodos científicos, possui limitações. Entende-se que a adoção de uma base de dados somente (*Scientific Electronic Library Online - SciELO*), apesar de ser uma base muito usada essa ainda é limitada quanto à abrangência das publicações. Dada a limitação, oportunamente, apresenta-se como sugestão para pesquisas futuras, o uso de outras bases de dados, em especial o que vem sendo discutido em publicações internacionais por autores brasileiros e em teses e dissertações sobre a construção conceitual do termo competências. Por fim, mesmo que a encruzilhada nesse momento apresente três direções (*input*, *output*, híbrida/integradora), é possível que outros caminhos existam ou possam existir.

## Referências

ATTEWELL, P. What is skill? **Work and occupations**, v. 17, n. 4, p. 422-448, 1990.

BOYATZIS, R. E. **The competence manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. adm. empres. [online]**, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001.

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

CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Competência profissional: a construção de conceitos, estratégias desenvolvidas pelos serviços de saúde e implicações para a enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, vol.22, no.2, p.552-560, 2013.

CLEMENTE, F. A. S.; MOROSINI, M. C. Apontamentos sobre competências interculturais na educação superior. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 7, 2020.

CLEMENTE, F. A. S.; MOROSINI, M. C. Competências interculturais: interlocuções conceituais e uma proposta de releitura para a educação superior. **Educação e Pesquisa**, v. 46, 2020a.

CLEMENTE, F. A. S.; MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento sobre competências interculturais no contexto brasileiro: o início de uma caminhada. **Revista Panorâmica online**, v. 30, 2020b.

CLOSS, T. T.; SEQUEIRA, T. dos S.; PACHECO, E. M. **Competências e fundamentos profissionais do Serviço Social: produções nas revistas da área. II CONGRESSO INTERNACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL E SERVIÇO SOCIAL: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**. Londrina PR, de 04 a 07 de Julho de 2017.

DIAS, I. S. Competências em educação: conceito e significado pedagógico. **Psicol. Esc. Educ. (Impr.)**, Jun 2010, vol.14, no.1, p.73-78.

DOLZ, J.; OLLAGNIER, E. **O enigma da competência**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DUTRA, J. S (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, B. H. R; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um Sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, jan/mar, 2004.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004a, p. 27-59.

GARCIA, E. Pesquisa Bibliográfica Versus Revisão Bibliográfica: uma discussão necessária. **Revista Línguas & Letras**, vol. 17, nº 35, 2016.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

LE BOTERF, G. **Construir as competências individuais e colectivas**. Lisboa: Edições ASA, 2005.

LEÓN, G. F. El lecho de Procasto o la convención sobre la competencia humana. **Psicol. Esc. Educ.**, Dic 2011, vol.15, no.2, p.341-350.

LIMA, M. A. M. *et al.* Morfologia das competências: análise da produção científica brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 1-16, 2012.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál**, Florianópolis, v. 10 n. esp, p. 37-45, 2007.

MARKERT, W. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educ. Soc.**, vol.23, no.79, p.189-211, ago 2002.

McCLELLAND, D. **Testing for Competence Rather Than for Intelligence**. American Psychologist, January, 1973.

MOROSINI, M. C. Estado de conhecimento e questões do campo científico. **Revista Educação (UFSM)**, v. 40, n. 1, jan. /abr. 2015, p. 101-116.

MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior – Conceitos e práticas. **Educar**, nº 28, 107-124, 2006.

MOROSINI, M. C.; FERNANDES, C. M. B. Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul.-dez, 2014.

MOROSINI, M. C.; NASCIMENTO, L. M. do. Internacionalização da Educação Superior no Brasil: A produção recente em Teses e Dissertações. **Educ. rev. [online]**, vol.33, e155071. Epub Apr 03, 2017.

NOBRE, G. C.; VALENTINI, N. C. Self-Perception of Competence: Concept, Changes in Childhood, and Gender and Age-Group Differences. **J. Phys. Educ.**, 2019, vol.30.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, NY, v. 33, n.7, p. 48–56, Jul. 1996.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C.; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Bibliotecnia e Ciência da Informação**, v.10, n.1, p.53-66, 2012.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4ª edição. Lisboa: Gradiva-Publicações, Lda, 2005.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, 2005.

SÁ, P.; PAIXÃO, F. Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspectiva integrada e sistémica. **Revista Portuguesa de Educação**, v.1, n. 26, p. 87-114, 2013.

SPENCER, L. M. Jr.; SPENCER, S. M. **Competency at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons Inc, 1993.

SILVA FILHO, R. B. Noções de competência: possíveis evidências. **Educação Por Escrito**, v. 2, n. 2, 2011.

VIEIRA, A.; LUZ, T. R. da. Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. **Organ. Soc.**, Jun 2005, vol.12, no.33, p.93-108.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## Anexo 01 - Principais autores citados em publicações sobre competências

Ano	Autores	Conceito de Competências
1929	Alfred Binnet (1857-1911) (1929)	BINET, A.; SIMON, T. <b>Testes para a medida do desenvolvimento da inteligência, nas crianças.</b> Comp. melhoramentos de S. Paulo, 1929.
1959	White (1959)	WHITE, R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. <b>Psychological review</b> , v. 66, n. 5, p. 297, 1959.
1973, 1985	McClelland (1973, 1985)	MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. <b>American Psychologist</b> , v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.  MCCLELLAND, D. How motives, skills, and values determine what people do. <b>American Psychologist</b> , v. 40, n. 7, p. 812-825, 1985.
1978	Gilbert (1978)	GILBERT, T. F. <b>Human competence: engineering worthy performance.</b> New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
1997	Sanches; Heene (1997)	SANCHEZ, R.; HEENE, A. <b>Competence Theory Building: Reconnecting Management Research Practice.</b> In: <i>Competence-based strategic management.</i> John Wiley & Sons, 1997. p. 43-64.
1982	Boyatzis (1982)	BOYATZIS, R. E. <b>The competent management: a model for effective performance.</b> New York: John Wiley, 1982.
1985	Harackiewicz; Sansone; Manderlink (1985)	HARACKIEWICZ, J.; SANSONE, C.; MANDERLINK, G. Competence, achievement orientation, and intrinsic motivation: a process analysis. <b>Journal of Personality and Social Psychology</b> , v. 48, n. 2, p. 493-508, 1985.
1986	Sansone (1986)	SANSONE, C. A question of competence: the effects of competence and task feedback on intrinsic interest. <b>Journal of Personality and Social Psychology</b> , v. 51, n. 5, p. 918-931, 1986.
1987	Rowbottom; Billis (1987)	ROWBOTTOM, R; BILLIS, D. <b>Organisational design – The work-level approach.</b> Aldershot, Gower Publishing Company Ltda, 1987.
1989	Stamp (1989)	STAMP, G. The individual, the organisation and the path to the mutual appreciation, <b>Personnel Management</b> , July 1989.
1990	McClelland; Spencer (1990)	MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. <b>Competency assessment methods: history and state of the art.</b> Hay McBer Research Press, 1990.
1990	Attewell (1990)	ATTEWELL, Paul. What is skill? <b>Work and occupations</b> , v. 17, n. 4, p. 422-448, 1990.
1990, 1994	Jaques (1990, 1994)	JAQUES, E. In praise of hierarchy. <b>Harvard Business Review</b> , n. 68, p. 127-134, Jan./Feb. 1990.  JAQUES, E. Human capability. Fleming Island: Cason Halls & Co. <b>Publishers</b> , 1994. p. 3-38.
1990, 1995	Prahalad; Hamel (1990, 1995)	PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. <b>Harvard Business Review</b> , v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.  PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. <b>Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.</b> Rio de Janeiro: Campus, 1995.
1990	Schwartz, 1990	SCHWARTZ, I. De la qualification a la competence. In:

		<b>Société Française</b> , nº 37, out., nov., dez. 1990, pp. 19-25.
1993	Spencer; Spencer (1993)	SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. <b>Competence at work: models for superior performance</b> . New York: John Wiley & Sons, 1993.
1993	Stroobants (1993)	STROOBANTS, M. <b>Savoir-faire et compétence au travail</b> . Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993.
1993, 2004	Mansfield (1993, 2004)	MANSFIELD, B. Competency-based qualifications: a response. <b>Journal of European Industrial Training</b> , 17, 3, pp. 19–22, 1993.  MANSFIELD, B. Competence in transition. <i>Journal of European Industrial</i> . <b>Journal of European Industrial Training</b> , 28, pp. 296–309, 2004
1994	Sparrow e Bognanno (1994)	SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and. <b>Managing learning</b> , p. 57, 1994.
1994	Spencer; Mcclelland; Spencer (1994)	SPENCER, L. M.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, S. <b>Competency assessment methods: history and state of the art</b> . Boston: Hay Mc BerResearch Press, 1994.
1994	Hirata (1994)	HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (org.). <b>Novas tecnologias, trabalho e educação</b> . Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.
1994	Lawler (1994)	LAWLER III, E. E. From job - based to competency - based organizations. <b>Journal of organizational behavior</b> , v. 15, n. 1, p. 3-15, 1994.
1995	Joras (1995)	JORAS, M. <b>Le bilan de compétences</b> . Paris: Presses Universitaires de France, 1995.
1995	Sparrow (1995)	SPARROW, P. Organizational competencies: a valid approach for the future?. <b>International Journal of Selection and Assessment</b> , v. 3, n. 3, p. 168-177, 1995.
1995, 2003	Le Boterf (1995, 2003)	LE BOTERF, G. <b>De la compétence: essai sur un attracteur étrange</b> . Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.  LE BOTERF, G. <b>Desenvolvendo a competência dos profissionais</b> . Porto Alegre: Artmed, 2003.
1996	Mansfield; Mitchell (1996)	MANSFIELD, B.; MITCHELL, L. Towards a competent workforce. Gower Publishing, Ltd., 1996.
1996	Parry (1996)	PARRY, Scott B. Just What Is a Competency?(And Why Should You Care?). <b>Training</b> , v. 35, n. 6, p. 58, 1996.
1996, 2001	Zarifian (1996, 2001)	ZARIFIAN, P. A. <b>Gestão da e pela Competência</b> . In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996. (Trabalhos apresentados...)  ZARIFIAN, P. A. <b>Objetivo competência</b> . São Paulo: Atlas, 2001.
1996	Lei; Hitt; Bettis (1996)	LEI, D.; HITT, M.A.; BETTIS, R. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. <b>Journal of Management</b> , v. 22, n. 4, p. 549-569, 1996.
1996	Unesco (1996)	UNESCO. <b>Educação: Um tesouro a descobrir</b> . Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Porto: ASA, 1996.
1997	McLagan (1997)	MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation.

		<b>Training &amp; Development</b> , v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.
1997	Ropé; Tanguy (1997)	ROPÉ, F.; TANGUY, L. (org.). <b>Saberes e competências - O uso de tais noções na escola e na empresa</b> . Campinas, Papirus, 1997.
1997	Heene; Sanchez (1997)	HEENE, A.; SANCHEZ, R. <b>Competence based strategic management</b> . Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
1998, 2000	Durand (1998, 2000)	DURAND, T. <b>Forms of incompetence</b> . Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence', Oslo, 1998.  DURAND, T. L'alchimie de la compétence. <b>Revue Française de Gestion</b> , v. 127, p. 84-102, 2000.
1998	Evers; Rush; Berdrow (1998)	EVERS, F. T.; RUSH, J. C.; BERDROW, I. <b>The bases of competence: skills for lifelong learning and employability</b> . San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
1998, 1999	Manfredi (1998, 1999)	MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – Das dimensões conceituais e políticas. <b>Educação &amp; Sociedade</b> , Campinas: Papirus, 1998, nº 64.  MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: ENCONTRO ANUAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 13., 1999, Caxambu/SP. Anais... Caxambu/SP: Associação Nacional de Pósgraduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 1999.
1998	Machado (1998)	MACHADO, L. O "modelo" de competências e a regulamentação da base curricular nacional e de organização do ensino médio. <b>Trabalho &amp; Educação</b> , Universidade Federal de Minas Gerais: NETE, 1998, nº 4.
1998	Barato (1998)	BARATO, J. N. <b>Competências essenciais e avaliação do ensino universitário</b> . Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
1999, 2000, 2001	Perrenoud (1999, 2000, 2001)	PERRENOUD, P. <b>Construir as competências desde a escola</b> . Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.  PERRENOUD, P. <b>Dez novas competências para ensinar</b> . Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.  PERRENOUD, P. <b>Porquê construir competências a partir da escola?</b> Porto: Edições Asa, 2001.
1999	Green (1999)	GREEN, P. <b>Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies</b> . Jossey-Bass Inc Pub, 1999.
1999	Gonczi (1999)	GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). <b>Understanding learning at work</b> . London: Routledge, 1999.
2000	Dutra; Hipólito (2000)	DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. <b>RAC – Revista de Administração Contemporânea</b> , v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr., 2000.
2000, 2001	Fleury e Fleury (2000, 2001)	FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. <b>Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira</b> . São Paulo: Atlas, 2000.  FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de



		competência. <b>RAC – Revista de Administração Contemporânea</b> , v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.
2001, 2004	Dutra (2001; 2004)	DUTRA, J. S (org.). <b>Gestão por competências</b> . São Paulo: Gente, 2001.  DUTRA, J. S. <b>Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna</b> . São Paulo: Atlas, 2004.
2001	Vonk (2001)	VONK, M. Elizabeth. Cultural competence for transracial adoptive parents. <b>Social Work</b> , v. 46, n. 3, p. 246-255, 2001.
2001, 2002	Brandão e Guimarães (2001, 2002)	BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD JÚNIOR., T. (Org.). <b>Gestão empresarial: o fator humano</b> . São Paulo: Atlas, 2002.  BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Professional competencies to achieve top standards of quality in retail banking services. In: THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES – BALAS (Org.). Proceedings of the XVII BALAS Annual Conference. San Diego, Estados Unidos: Balas, 2001.
2001, 2002	Brandão; Guimarães e Borges-Andrade (2001, 2002)	BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. <b>Revista de Administração Pública</b> , 35, 6, pp. 61-81, 2001.  BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. <b>Revista Comportamento Organizacional e Gestão</b> , v. 8, n. 2, p. 173-190, 2002.
2001	Fleury; Oliveira (2001)	FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). <b>Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências</b> . Porto Alegre: Bookman, 2001.
2001	Primi (2001)	PRIMI, R. <i>et al.</i> Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. <b>Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa</b> , v. 17, n. 2, p. 151-159, 2001.
2001	Guimarães et al (2001)	GUIMARAES, T. A. <i>et al.</i> Forecasting core competencies in an R&D environment. <b>R&amp;D Management</b> , v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.
2001	Ramos (2001)	RAMOS, M. N. <b>A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação</b> . São Paulo: Cortez, 2001.
2001	Cruz (2001)	CRUZ, C. <b>Competências e habilidades: da proposta à prática</b> . São Paulo: Edições Loyola, 2001.
2002	Cripe; Mansfield (2002)	CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. Core Competencies Explained. <b>Workforce</b> . September, v. 3, 31, 2002
2002	Stoof et al (2002)	STOOF, A. <i>et al.</i> The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. <b>Human resource development review</b> , v. 1, n. 3, p. 345-365, 2002.
2002, 2003	Roldão (2002, 2003)	ROLDÃO, M. De que falamos quando falamos de competências? Noesis. Janeiro/Março, 59- 62, 2002.  ROLDÃO, M. <b>Gestão do currículo e avaliação de competências – as questões dos professores</b> . Lisboa: Editorial

		Presença, 2003.
2003	Vonk; Konst (2003)	VONK, R.; KONST, D. Effects of behavioral causes and consequence on perceived competence of leaders and subordinates. <b>Journal of Applied Social Psychology</b> , v. 33, n. 8, p. 1.684-1.692, 2003.
2003	Leite; Porsse (2003)	LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. <b>Revista de Administração Contemporânea</b> , v. 7, n. SPE, p. 121-141, 2003.
2004	Bastos (2004)	BASTOS, A. V. B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). <b>Psicologia, organizações e trabalho no Brasil</b> . Porto Alegre: Artmed, 2004
2004	Fernandes (2004)	FERNANDES, B. H. R. <b>Competências e performance organizacional: um estudo empírico</b> . 249 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
2004	Dolz; Ollagner (2004)	DOLZ, J.; OLLAGNIER, E. <b>O enigma da competência em educação</b> . Artmed, 2004.
2004	Muchinsky (2004)	MUCHINSKY, P. M. <b>Psicologia organizacional</b> . PioneiraThomson Learning, 2004.
2004	Tomasi (2004)	Tomasi, A. (Org.). <b>Da qualificação à competência</b> . Campinas: Papirus, 2004.
2004	Bitencourt (2004)	BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. <b>Revista de Administração de Empresas</b> , v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
2004	Bonilauri; Karam (2004)	BONILAURI, A. R. C.; KARAM, M. E. Desenvolvimento de competências: conceitos e aplicações. <b>Educação Corporativa: fundamentos e práticas</b> , v. 1, p. 45-62, 2004.
2005	Freitas; Brandão (2005)	FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. <b>Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências</b> . In: 29º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2005. Anais... Brasília: Anpad, 2005.
2005	Carbone et al (2005)	CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. <b>Gestão por competências e gestão do conhecimento</b> . Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.
2005	Ruas et al (2005)	RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. <b>Aprendizagem organizacional e competências</b> . Porto Alegre: Bookman, 2005.
2005	Vieira; Luz (2005)	VIEIRA, A.; LUZ, T. R. da. Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. <b>Organizações &amp; Sociedade</b> , v. 12, n. 33, p. 93-108, 2005.
2005	Rey et al (2005)	REY, B.; CARETTE, V.; DEFRANCE, A.; KAHN, S. <b>As competências na escola. Aprendizagem e avaliação</b> . Vila Nova de Gaia, Portugal: Gailivro, 2005.
2006	Brandão (2006)	BRANDÃO, H. P. <b>Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira</b> . In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006, Salvador.

		Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
2006	Carbone (2006)	CARBONE, P. P. <i>et al.</i> <b>Gestão por competências e gestão do conhecimento.</b> Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p.
2006	Mills; Fleury; Fernandes (2006)	MILLS, J; FLEURY, M. T. L.; FERNANDES, B.H.R. Construindo diálogo entre competências, recursos e desempenho. <b>Revista de Administração de Empresas</b> , vol. 46, n. 4, out/dez, 2006.
2006	Saupe et al (2006)	SAUPE, R. <i>et al.</i> Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. <b>Saúde em Revista</b> , Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr. 2006.
2006	Sousa Santos (2006)	SANTOS, B. de S. <b>La universidad popular del siglo XXI.</b> Facultad de Ciencias Sociales UNMSM/Programa de Estudios sobre Democracia y Transformación Global, 2006.
2006	Ceítíl (2006)	CEITIL, M. (Org.). <b>Gestão e desenvolvimento de competências.</b> Lisboa: Edições Sílabo, 2006.
2007	Brandão; Borges-Andrade (2007)	BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. <b>RAM. Revista de Administração Mackenzie</b> , v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
2007	Gouveia (2007)	GOUBEIA, J. Competências: moda ou inevitabilidade?. <b>Saber (e) Educar</b> , 12, 31-58, 2007.
2008	Fleury; Ruas (2008)	FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. <b>Competências: conceitos, métodos e experiências.</b> São Paulo: Atlas, p. 31-50, 2008.
2008	Gattai (2008)	GATTAI, M. C. Pinto. <b>A fragilidade da classificação das competências e a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão.</b> 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
2010	Borini; Fleury (2010)	BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. <b>Revista de Administração Contemporânea</b> , v. 14, n. 4, p. 575-593, jul./ago. 2010.
2012	Atkinson (2012)	ATKINSON, D. <b>Freelance translator success and psychological skill: a study of translator competence with perspectives from work psychology.</b> 2012. Tese de Doutorado. ResearchSpace@ Auckland.
2012	Bonfim (2012)	BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. <b>Revista Organização Sistêmica</b> , v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.
2012	Silva Filho (2012)	SILVA FILHO, R. B. Noções de competência: possíveis evidências. <b>Educação Por Escrito</b> , v. 2, n. 2, 2011.
2013	Sá e Paixão (2013)	SÁ, P.; PAIXÃO, F. Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspetiva integrada e sistémica. <b>Revista Portuguesa de Educação</b> , v. 26, n. 1, p. 87-114, 2013.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020