

Competências no Trabalho: “Estado da Arte” da Produção Científica Portuguesa e Estrangeira

Aleksandra Pereira dos Santos¹ e Jairo Eduardo Borges-Andrade²

Esse estudo teve como objetivo realizar uma análise das principais características da publicação científica – estrangeira e portuguesa – sobre o tema competências no trabalho. Para tanto, buscou-se relatos de pesquisa empírica, em periódicos portugueses e em bases de pesquisa estrangeiras. Para se caracterizar tal produção serão discutidos os seguintes aspectos: abordagens teóricas, objetivos, natureza das pesquisas, delineamentos utilizados, instrumentos e procedimentos de análise dos dados, dentre outros. Constatou-se que, em sua maioria, as pesquisas portuguesas e estrangeiras: a) descrevem competências relevantes a determinadas funções; b) possuem como desenho de investigação *survey*; c) apresentam pluralidade metodológica no que se refere à coleta e análise de dados; d) são realizadas, prioritariamente, no setor terciário da economia; e e) apresentam desenho transversal. Apesar da publicação disseminada por periódicos portugueses sobre o tema ser recente e muito escassa, algumas de suas características já podem ser destacadas: a utilização de múltiplas fontes de avaliação, a investigação de variáveis antecedentes e consequentes da expressão de competências no trabalho e da relação entre competências e desempenho. Foram ainda encontradas diferenças quanto à abordagem teórica utilizada pelas pesquisas estrangeiras e portuguesas.

PALAVRAS-CHAVE: competências no trabalho, produção portuguesa, produção estrangeira

As transformações do mundo do trabalho, surgidas da reorganização da economia mundial e das transformações técnico-organizacionais, têm ressignificado as noções de trabalho, qualificação, competência e formação profissional. Dentre esses temas, competências no trabalho tornou-se, na última década, uma importante categoria de estudos em comportamento organizacional sobre a qual parece haver crescente interesse por parte das organizações e dos pesquisadores (Brandão, 2009).

¹ Universidade de Brasília, Brasil – aleksandrapds@gmail.com

² Universidade de Brasília, Brasil

A diversidade de conceitos e abordagens sobre o tema talvez seja a característica mais evidente desse construto. Uma das razões para essa pluralidade é apontada por Biller (2000). Segundo a autora, a competência não se deixa fechar em uma definição por ser uma variável de ajuste entre mundos distintos: a) trabalho e educação; b) saberes operacionais e saberes identificados; c) empregos e qualificações; e d) individual e coletivo. Outra razão reside no fato do termo ser utilizado em diferentes disciplinas – Educação, Psicologia, Administração, dentre outras – o que resulta em diferente abordagens e perspectivas. Assim, a competência só pode ser percebida como um objeto conceitual e não ainda estabilizada no plano operacional (Gouveia, 2007).

Por se tratar de um conceito complexo e multifacetado (Brandão & Borges-Andrade, 2007), parece razoável apresentar os aspectos que possuem relativo consenso. De acordo com uma consolidação feita por Gouveia (2007) e Brandão (2009), a literatura disponível concorda que as competências: a) são manifestadas em ações ou comportamentos executados em determinadas atividades ou tarefas (Le Boterf, 1999); b) são observáveis e avaliáveis (Spencer & Spencer, 1993); c) são contextualizadas e contingentes, estando relacionadas a situações específicas (Le Boterf, 1999); d) estão relacionadas com o cumprimento dos resultados e com o desempenho (Spencer & Spencer 1993); e) são dinâmicas e mutáveis (Le Boterf, 1999), podendo ser adquiridas ou melhoradas por meio da aprendizagem seja ela natural ou induzida (Bruno-Faria & Brandão, 2003); f) associam características pessoais ao contexto em que são utilizados (Gonczi, 1999); g) são constituídas por recursos ou atributos do indivíduo: conhecimentos, habilidades, atitudes (Durand, 2000).

Para além da diversidade conceitual, Brandão (2007) aponta duas grandes vertentes teóricas sobre o tema. A primeira é formada por autores norte americanos, segundo os quais a competência é entendida como um conjunto de qualificações ou características individuais que diferenciam o desempenho (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973). A segunda vertente defende a competência enquanto representação do conjunto de realizações do indivíduo em determinado contexto. Portanto, refere-se ao que o indivíduo efetivamente realiza no trabalho (Le Boterf, 1999; Zarifian, 2000). Brandão (2007) aponta, ainda, que existe uma tentativa de integrá-las, compreendendo a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de uma atividade, mas também como comportamentos adotados no trabalho e realizações dele decorrentes (Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2005; Gonczi, 1999).

Numa acepção plural e multidirecional, o conceito de competência emergiu, nas últimas décadas, para as políticas e práticas de gestão de recursos humanos (Lopes & Felício, 2005). Quando se fala do uso da abordagem de competências

aplicada aos processos de gestão de recursos humanos – gestão por competências – proliferaram-se modelos prescritivos de aplicação da abordagem. A noção de competência transformou-se em discurso para a necessidade de mudanças nas áreas de recursos humanos, sendo tomada como solução para diversos problemas: remuneração, capacitação e desempenho, dentre outros (Brandão, 2007).

Para além desses problemas, o modelo de competências e sua prioridade no desenvolvimento e na flexibilidade dos trabalhadores são aderentes à dinâmica atual do mundo do trabalho. Substituem o modelo de qualificação tradicional – associado estritamente à função – que parece não mais responder às demandas (Lawler, 1994).

Em razão da diversidade de conceitos e abordagens sobre o tema – bem como de sua incorporação nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos – este artigo se propõe a avaliar as principais características da publicação em periódicos portugueses e estrangeiros sobre o construto. Para tanto, encontra-se dividido em três seções: a primeira enfoca o método utilizado na revisão; a segunda trata dos resultados e da discussão; e, ao final, serão apresentados convergências e lacunas das produções analisadas.

Método

Para a revisão de publicações científicas estrangeiras, procedeu-se em um levantamento de publicações ocorridas de 2007 a 2011, através do Portal de Periódicos Científicos da CAPES. A ferramenta é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza para instituições de ensino e pesquisa no Brasil um acervo de aproximadamente 15 mil títulos, 126 bases referenciais, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual. O portal, é acessado de forma livre e gratuita por professores, pesquisadores, alunos e funcionários vinculados às instituições participantes que, em sua maioria, correspondem às instituições federais de ensino superior e instituições de pesquisa atendam aos critérios de excelência definidos pelo Ministério da Educação do Brasil.

Por meio do Portal foram consultadas as seguintes bases: *SAGE Journals Online*, *ScienceDirect*, *Emerald*, *SpringerLink* utilizando-se palavras-chave em língua inglesa que correspondem a: competência (s), competência (s) no trabalho, gestão por competência (s), competência (s) gerencial (is).

Na identificação das publicações feitas em Portugal foram utilizados: a) bases de dados disponíveis na Biblioteca da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação (FCPE) da Universidade de Coimbra, quais sejam: ProQuest e OvidSP; b) Biblioteca

de Conhecimento *on line* (B-on), que disponibiliza acesso aos textos integrais de mais de 22.000 periódicos científicos internacionais; c) Scientific Electronic Library Online – *SciELO* Portugal; e d) periódicos portugueses nas áreas de Psicologia, Educação e Gestão dispostos na Tabela 1. Nas buscas foram utilizadas as palavras-chave: competência (s), competência (s) no trabalho e gestão por competência (s) ou expressões correspondentes em língua inglesa. Em razão da recente produção científica portuguesa sobre o tema não foi especificado o período de análise.

Tabela 1. *Periódicos Portugueses: Psicologia, Educação e Gestão*

Área do Conhecimento	Periódico	Instituição
Administração	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do Instituto Universitário de Lisboa (INDEG/ISCTE) e Fundação Getúlio Vargas (FGV - RJ)
	Economia Global e Gestão	ISCTE - IUL Business Scholl
	Revista Portuguesa de Educação	Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho
Pedagogia	Revista Portuguesa de Pedagogia	Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FCPE/UC)
	Sísifo - Revista de Ciências da Educação	Instituto de Educação da Universidade de Lisboa
Psicologia	Psychologica	Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FCPE/UC)
	Comportamento Organizacional e Gestão	Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA)

No que se refere ao método de análise, a revisão observará os critérios definidos por Borges-Andrade e Pagotto (2010) e Kazdin (1995) no que se refere à classificação das pesquisas quanto à sua natureza, desenho, instrumentos e procedimentos para coleta e análise de dados; adicionalmente, quanto aos fundamentos teóricos, objetivos e principais resultados. As conclusões gerais apresentadas por Brandão (2007; 2009),

que realizou extensas revisões brasileira e estrangeira sobre o tema de 1996 a 2006, também servirão de referencial comparativo para as publicações aqui selecionadas.

Resultados e Discussão

Nesta seção serão apresentadas, primeiramente, as características da produção estrangeira (eliminada a produção brasileira, pelas razões já mencionadas) sobre o tema competências no trabalho; e, em seguida, aquelas relativas às publicações portuguesas.

Pesquisas estrangeiras (não brasileiras)

A partir dos critérios definidos na seção anterior, foram identificados dezesseis estudos empíricos realizados no exterior e cinco artigos que relatavam pesquisas empíricas portuguesas.

A Tabela 2 apresenta uma síntese dos artigos escritos por estrangeiros não brasileiros a serem analisados.

Tabela 2

Pesquisas Empíricas Publicadas em Periódicos Estrangeiros não Brasileiros Sobre o Tema Competências no Trabalho

Autor (es)/Ano	Periódico	Título	Objetivos	Principais Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Çinzel, Anafarta e Sarvan (2007)	<i>Tourism Sector</i>	<i>An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey</i>	Identificar competências necessárias aos gerentes no sector de turismo	Quali/Quantitative Survey Entrevista e escala Análise de conteúdo, análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e ANOVA	Desenvolvimento de escala para avaliação de competências gerenciais e definição de lacunas
Heinsman, Hoogh, Koopman e Van Muijen (2007)	<i>Personnel Review</i>	<i>Commitment, control, and the use of competency management</i>	Avaliar o modelo de gestão por competências a partir de duas abordagens distintas: comprometimento e controle	Quantitativa Survey e experimental Escala Análises descritivas	A abordagem de comprometimento possui efeito positivo na implantação das gestão por competências

Dewey, Montrosse, Schöter, Sullind e Matox (2007)	<i>American Journal of Evaluation</i>	<i>Evaluator competencies: what's taught versus what's sought</i>	Identificar lacunas entre competências exigidas pelo mercado de trabalho e àquelas adquiridas durante cursos de graduação	Quantitativa Survey Escala Análises descritivas, correlação, análise fatorial exploratória e regressão hierárquica	Competências desejadas pelo empregadores diferem daquelas desenvolvidas na graduação
McHenry e Stonen (2007)	<i>Journal of Workplace Learning</i>	<i>The trickiness of IT enhanced competence management</i>	Identificar de competências gerenciais nas áreas de tecnologia da informação	Qualitativa Survey Entrevistas Análise de conteúdo e triangulação	Descrição de competências gerenciais para a área de tecnologia da informação dividida em 4 grupos ou domínios
Mulder, Lans, Verstengen, Biemans e Meijer (2007)	<i>Journal of Workplace Learning</i>	<i>Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture</i>	Investigar competências desenvolvidas em empreendedores da área de horticultura	Quali/Quanti Survey Entrevistas e escala Triangulação, análises descritivas, correlação	O desenvolvimento de competências é mais significativo durante o desempenho no trabalho do que em ações formais de aprendizagem
Serpell e Ferrada (2007)	<i>Personnel Review</i>	<i>A competency-based model for construction supervisors in developing countries</i>	Identificar competências exigidas aos profissionais de construção civil	Quali/Quanti Survey Entrevistas e escala Análise de conteúdo e análises descritivas	Elaboração de escala de competências bem como identificação das principais lacunas
Chong (2008)	<i>Journal of Business Research</i>	<i>Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers</i>	Comparar competências gerenciais nos EUA e na Ásia	Quantitativa Survey Escalas Análises descritivas, teste t de Hotelling e testes não paramétricos	Existem diferenças significativas entre os dirigentes norte-americanos e asiáticos, quando analisados dirigentes do setor público e privado ou quando analisadas as mesmas empresas em países distintos
Kovac, Sloan e Starc (2008)	<i>European Physical Education Review</i>	<i>Competencies in physical education teaching: Slovenian teacher's view and future perspectives</i>	Identificar discrepâncias entre competências dos professores de educação física	Quantitativa Survey Escala Análises descritivas e testes de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney U	Existem diferenças significativas entre o nível de competência atual e desejado aos professores de educação física

Kreitzer, Mann e Lumpkin, (2008)	<i>European Physical Education Review</i>	<i>Competencies in physical education teaching: Slovenian teacher's view and future perspectives</i>	Identificar competências da área de medicina alternativa e complementar	Qualitativa <i>Survey</i> Entrevistas e escala Análise de conteúdo	Elaboração de escala de competências
Martinez (2008)	<i>Educational Policy</i>	<i>Competencies and higher education policy analysts</i>	Identificar competências para analistas de políticas públicas	Quali/Quanti <i>Survey</i> Entrevistas e escala Análise de conteúdo e análise fatorial exploratória	Elaboração de uma escala de competências para analistas de políticas públicas
Rhee (2008)	<i>Journal of Management Development</i>	<i>The beat and rhythm of competency development over two years</i>	Identificar o desenvolvimento de competências durante programa de pós-graduação em administração	Quali/Quanti <i>Survey</i> Entrevistas e escala de conteúdo, teste Lambda de Wilk e ANOVA para medidas repetidas	Competências de natureza cognitiva são desenvolvidas preliminarmente às competências emocionais e sociais
Sauber, McSurely e Tummala (2008)	<i>Quality Assurance in Education</i>	<i>Developing supply chain management programa: a competency model</i>	Avaliar o desenvolvimento de competências em programas de pós-graduação na área de logística	Quali/Quanti <i>Survey</i> Entrevistas e escala Análises de conteúdo, análises descritivas e correlação	Identificação de competências necessárias a atuação do profissional e não cobertas pelo programa de pós-graduação
Wickramasinghe e Kumara (2009)	<i>Career Development International</i>	<i>Differential effects of competency due to BPO and KPO industry differences in ITES sector in Sri Lanka</i>	Identificar competências necessárias aos trabalhadores da indústria de telecomunicações	Quali/Quanti <i>Survey</i> Entrevistas e escala Análises descritivas, teste t para amostras independentes e de regressão logística	Existem diferenças entre os requisitos de competência para os serviços na área de telecomunicações
Balduck, Van Rossem e Buelens (2010)	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	<i>Identifying competencies of volunteer board members of community sport clubs</i>	Identificar competências necessárias aos voluntários e membros de conselho de instituições não governamentais	Quali/Quanti <i>Survey</i> Entrevistas e escala Análise de conteúdo, análises descritivas e correlações	Elaboração da escala de competências e definição de graus de importância
Crawford e Nahmias (2010)	<i>International Journal of Project Management</i>	<i>Competencies for managing change</i>	Identificar competências necessárias em contextos de mudança	Qualitativa <i>Survey</i> Entrevistas semiestruturadas Análise de conteúdo	Apresenta competências empreendedoras e fatores contextuais que influenciam a expressão de tais competências
Van Dam, Schipper e Ruhmaar (2010)	<i>Teaching and Teacher Education</i>	<i>Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behavior</i>	Identificar competências necessárias ao comportamento empreendedor de professores	Quali/Quanti <i>Survey</i> Entrevistas e escala Análise de conteúdo, correlações e regressão hierárquica	Adaptabilidade, pensamento criativo, construção de redes e trabalho em equipe predizem o comportamento empreendedor do professor

No que se refere aos objetivos dos relatos, a maioria dos estudos da Tabela 2 (dez) buscou identificar competências profissionais relevantes a determinadas organizações, funções ou papéis ocupacionais, inclusive aquelas a serem desenvolvidas em programas de treinamento (Rhee, 2008) ou em contextos específicos, por exemplo, quando da implantação de mudanças (Crawford & Nahmias, 2010).

Uma estrutura de quatro dimensões ou fatores foi encontrada por Martinez (2008) em seu estudo, denominadas de: externa-técnica; interna-técnica, interna-interpessoal e externa-técnica ou interpessoal. Na solução fatorial obtida, verificou-se que conhecimentos e habilidades formaram um fator (denominado de técnico), e atitudes, um outro fator (denominado interpessoal). O grupo de competências também se agrupou por dimensão: interna e externa. Para essa classificação, Martinez (2008) utilizou os estudos realizados por Cameroon e Quinn (1999) que relacionam a natureza da competência em razão de características da cultura organizacional. Esses autores adotam uma tipologia bidimensional do construto cultura e o avaliam em torno de duas dimensões: adaptação externa e orientação interna. Martinez (2008) argumenta que as competências dos analistas podem ser expressas apenas em sua dimensão interna, por exemplo, trabalho em equipe; e outras podem exigir dele maior relação com o ambiente externo, como por exemplo: a noção do interesse público.

O conceito de competência apresentado por Boyatzis (1982) foi utilizado no estudo de Balduck, Rossem e Buelens (2010). Segundo este conceito, competência compreende um conjunto de características individuais – habilidades, motivação e traços de personalidade – que resulta em desempenho superior. As competências individuais são agrupadas em três grupos: cognitivas, de inteligência emocional e de inteligência social. Para identificação dessas competências, foi utilizada a *Repertory Grid Technique* (RGT) que consiste em explorar sistemas individuais de construto através de entrevistas pessoais, individuais ou grupais, permitindo a construção de um mapa cognitivo acerca de determinado assunto, com interferência mínima do pesquisador (Hernandez, 2005). As 41 competências identificadas neste estudo, para voluntários e membros de conselho, foram também apresentadas em graus de importância diferenciados para cada um dos grupos.

Dessa forma, algumas são mais importantes para os voluntários, tais como: “ter mente esportiva”; enquanto outras foram mais relevantes aos membros de conselho, por exemplo: “ter visão de longo prazo” e “representar a organização ou o clube”.

Alguns estudos, além da identificação de competências, também tiveram como finalidade apresentar as lacunas ou diferenças entre as competências atuais e desejadas em algumas profissões ou segmentos profissionais. É o caso de Dewey, Montrosse, Schöter, Sullind e Matox (2007) que propuseram investigar as compe-

tências de avaliação adquiridas durante cursos de graduação e aquelas exigidas dos empregados. Os resultados apontaram para diferenças significativas entre as competências dos recém-graduados que ainda estão em busca de empregos e os que já trabalham com avaliação.

Com objetivo similar, outra investigação buscou identificar as discrepâncias entre as competências expressas e requeridas dos professores de educação física da Eslováquia (Kovac, Sloan, & Starc, 2008). Os autores adotaram a visão integradora de competências apresentada por Gonzci (1999), segundo a qual a capacidade de desempenhar atividades específicas resulta da combinação de conhecimentos, habilidades, predisposições e valores em determinados contextos. De maneira geral, os resultados apontaram para diferenças entre o nível de competência atual e desejado aos professores de educação física, em especial para as competências subdisciplinares e gerais. Em razão da natureza da escola – ensinos primário e secundário – as competências de capacidade de análise, capacidade de planejamento e trabalhar com as necessidades especiais de cada aluno são requeridas em graus distintos. Em função da titulação do professor, quando este é sênior ou normal, as competências de pesquisa educacional, estratégias pedagógicas e gestão da sala de aula são expressas em níveis diferenciados.

Avançando além da descrição e classificação de competências e da identificação de discrepâncias, quatro artigos tiveram como objetivo avaliar o desenvolvimento de competências por meio de processos de aprendizagem (McHenry & Stonen, 2007; Mulder, Lans, Verstegen, Biemans, & Meijer, 2007; Sauber, McSurely, & Tummala, 2008; Rhee, 2008). Em estudo transversal, por exemplo, Sauber *et al.* (2008) encontraram resultados que sugerem que algumas competências ou não foram cobertas por um programa de pós-graduação ou não foram desenvolvidas pelos seus estudantes. Entretanto, os autores deixam de apresentar quais eram essas competências.

Um outro artigo se propôs a uma avaliação do modelo de gestão por competências, para verificar a percepção desse modelo implantado a partir de duas abordagens diferenciadas: uma focada no controle e outra com foco no comprometimento com o trabalho (Heinsman, Hoogh, Koopman, & Van Muijen, 2007). No primeiro estudo, realizaram uma investigação na qual controlaram a percepção dos participantes no que se refere às práticas de controle ou de comprometimento organizacionais. A abordagem de controle é caracterizada pelo estabelecimento de ordens, decisões de estilo *top-down*, motivação baseada estritamente em recompensas e exercício do controle com vistas à redução dos custos de trabalho. Uma abordagem centrada no comprometimento tem como objetivo aumentar a lealdade do empregado por meio do treinamento, educação, compartilhamento de comunicação e de conhecimento. A hierarquia é minimizada e a coordenação depende mais das metas

do que as posições formais. Existe autonomia e envolvimento, e os empregados estão internamente motivados (Koopman, 1991; Walton, 1985).

Os resultados apontaram que atitude e controle comportamental percebido estão significativamente relacionadas a uma percepção da abordagem de comprometimento. Ainda, que a atitude é mediadora da relação entre percepção da abordagem de comprometimento e comportamento. Em seguida, os autores procederam um segundo estudo experimental. Os resultados foram semelhantes aos obtidos no primeiro estudo. Dessa forma, foi possível concluir que o efeito positivo da abordagem de comprometimento na implantação da gestão por competências é quase completamente devido a uma atitude positiva e ao controle comportamental percebido.

Os estudos analisados relataram pesquisas com desenho, sendo mais comum o *survey*, e apenas um caso de delineamento experimental relatado anteriormente.

Quanto à natureza da pesquisa, dez dos estudos da Tabela 2 analisados utilizaram métodos qualitativos e quantitativos, cinco quantitativos e um qualitativo. Nos estudos quali-quantitativos, os métodos qualitativos são utilizados, principalmente, quando da elaboração ou desenvolvimento de escalas de competências para posterior aplicação da medida (Balduck *et al.*, 2010; Çizel, Anafarta, & Sarvan, 2007; Mulder *et al.* 2007; Rhee, 2008; Wickramasinghe & Kumara, 2009). É o caso do estudo desenvolvido por Serpell e Ferrada (2007) que investigaram as competências exigidas aos profissionais de construção civil do Chile. Previamente à identificação das competências, os autores apresentam características da cultura organizacional no setor pesquisado: predominância de estruturas hierárquicas, machismo, falta de educação e treinamento formal, uso de linguagem informal, responsabilidade centralizada, invariabilidade de processos, dentre outras. Tais características implicam uma cultura que não favorece a aprendizagem, inclusive a de supervisores ou gerentes.

Estes autores propõem a definição de competências críticas para supervisores em construção civil a partir do uso de técnicas qualitativas que garantam maior participação da população estudada, especialmente os grupos focais. Os resultados foram analisados por meio de estatísticas descritivas (frequência, média e desvio padrão) que indicaram lacunas em algumas competências.

Outra pesquisa foi essencialmente qualitativa, para identificação de competências da área de medicina alternativa e complementar necessárias aos profissionais da área de saúde (Kreitzer, Mann, & Lumpkin, 2008). Foram realizadas entrevistas seguidas de análise de conteúdo, para identificar competências e agrupá-las em cinco dimensões ou domínios.

No que se refere aos instrumentos utilizados para coleta de dados, verificou-se grande diversidade, conforme também constatado por Brandão (2009). Nas

pesquisas de natureza qualitativa ou com uso combinado de técnicas qualitativas e quantitativas, foram comumente utilizadas entrevistas individuais e em grupo, grupos focais, observação e pesquisa documental. Nas pesquisas de desenho quantitativo, foram utilizadas escalas.

De forma análoga aos instrumentos de coleta, os procedimentos de análise de dados também foram diversificados. Van Dam, Schipper e Ruhnaar (2010), por exemplo, buscaram identificar competências empreendedoras para atuação do professor em uma amostra de 225 participantes de diferentes escolas da Holanda. Além de análises descritivas e fatoriais exploratórias, os autores utilizaram regressão hierárquica, com controle de variáveis demográficas. Os resultados sugerem que as variáveis adaptabilidade da carreira, pensamento criativo, construção de redes de relacionamento e trabalho em equipe predizem significativamente o comportamento empreendedor. Também foi verificado um efeito direto e de moderação da variável percepção do clima empreendedor sobre o comportamento dos professores. Esse efeito foi uniforme e indica as relações entre características do ambiente e o comportamento empreendedor.

Um exemplo da pluralidade metodológica pode ser constatado em Rhee (2008). Para identificar o desenvolvimento de competências nos participantes de um programa de pós-graduação em administração nos EUA, foi proposto um estudo de natureza longitudinal, realizando técnicas de entrevistas individuais em profundidade para identificação do aprendizado. Além disso, os estudantes respondiam a um questionário. Após a combinação de procedimentos de análise de dados de natureza qualitativa – análise de conteúdo – e também de natureza quantitativa – análises descritivas, ANOVA e ANOVA para medidas repetidas –, os resultados apontaram que as competências de natureza cognitiva são desenvolvidas preliminarmente às competências classificadas pelo autor como de inteligência emocional e social. Várias competências foram desenvolvidas ao mesmo tempo, sendo que as relacionadas ao desempenho na atividade ou às aspirações de carreira foram prontamente desenvolvidas.

Quanto à amostragem, a maioria dos estudos efetuou a pesquisa em amostra composta de participantes de várias organizações. Isso pode ser explicado pela quantidade de estudos que buscaram investigar competências de determinadas ocupações ou segmentos profissionais e, para isso, coletaram dados junto a empregados de diferentes organizações. Três relatos foram classificados enquanto estudo de caso (McHenry & Stroen, 2007; Rhee, 2008; Sauber *et al.*, 2008).

Todos os estudos da Tabela 2 utilizaram dados de natureza primária. Quanto ao setor investigado, houve predominância dos estudos com foco no setor privado (sete estudos), um estudo analisou o denominado “terceiro setor” (Balduck *et al.*,

2010), outro pesquisou o setor público (Martinez, 2008) e um estudo transcultural procedeu na comparação entre dirigentes do setor público e privado (Chong, 2008). Este artigo teve como objetivo realizar um estudo trans-cultural para comparação de competências gerenciais nos EUA e na Ásia (Malásia, Filipinas, Singapura e Hong Kong). Entre os pressupostos defendidos pelo autor, está a noção de que as competências gerenciais específicas podem ser expressas em função da orientação cultural da nação pesquisada (Triands, 1982). Para a avaliação das competências gerenciais, foi utilizado um instrumento desenvolvido por Parry (1992). Os dados apontam para diferenças significativas entre os dirigentes norte-americanos e asiáticos do setor público e privado em nove das 12 competências avaliadas. Além disso, quando analisados dirigentes do setor público e privado de mesma nacionalidade ou quando analisadas as mesmas empresas, porém com atuação em países distintos, também foram identificadas diferenças significativas nas expressões das competências.

Por fim, quanto ao segmento da economia pesquisado, sete estudos pesquisaram o segmento de serviços, dois tiveram como foco o setor secundário e um estudo analisou o segmento primário da economia, geralmente pouco beneficiado por investigações. Neste estudo, Mulder *et al.* (2007) investigaram a aprendizagem de empreendedores da área de horticultura na Holanda. Para tanto, o estudo foi dividido em duas etapas. Na primeira, foi aplicado um instrumento de mensuração de competências relevantes ao empreendedor, por meio de heteroavaliação – empregados e consultores externos – e autoavaliação, com dez empresários do setor. Quando da comparação entre grupos, os empresários apresentaram menores médias de avaliação do que aquelas obtidas pelos avaliadores externos. Na segunda etapa da pesquisa, os autores realizaram entrevistas em profundidade baseada da Técnica de Incidentes Críticos para identificar quais ações de aprendizagem estavam relacionadas às competências. Os resultados sugerem que o desenvolvimento de competências – para a população em estudo – ocorre durante o desempenho de suas atividades, dando suporte às correntes de aprendizagem informal ou não induzida no trabalho.

Pesquisas Divulgadas por Periódicos Portugueses

Foram identificados cinco estudos em periódicos portugueses que atendiam aos critérios definidos anteriormente. Quatro deles publicados na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Não foram encontrados autores portugueses com publicações em periódicos estrangeiros sobre o tema.

A Tabela 3 apresenta uma síntese dos artigos a serem analisados.

Tabela 3

Pesquisas Empíricas Publicadas em Periódicos Portugueses Sobre o Tema Competências no Trabalho.

Autor(es)/Ano	Periódico	Título	Objectivos	Principais Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Lopes e Felício (2005)	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	Competências de gestão em globalização	Identificar competências necessárias aos gestores	Quali/Quantitative Survey Grupo focal e escalas Análise de variância e análise fatorial exploratória	Elaboração de instrumento constituído de 8 fatores e 52 itens e identificação de diferenças na avaliação de competências quando considerados múltiplos atores no processo
Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007)	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa	Descrever a construção de um instrumento de avaliação de competências	Quantitativa Survey Escala Análise fatorial confirmatória	Elaboração da escala perceptiva de competências de gestão constituída de 48 itens
Monteiro e Sousa (2008)	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	A liderança inovadora na hotelaria algarvia	Compreender as diferenças na expressão de competências entre chefias inovadoras e não inovadoras	Quali/Quantitative Survey Entrevistas e escala Análise de conteúdo, análise fatorial de correspondência, análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e teste t	Competências de decisão e relacionais são as que definem as características da liderança inovadora
Santos, Caetano e Jesuino (2008)	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas	Verificar a relação entre as competências de liderança e a eficácia das equipas de trabalho	Quantitativa Survey Escala Análise fatorial exploratória e regressão hierárquica	As competências: coordenação, clarificar a estratégia e clarificar a situação explicam percentual significativo de variância na eficácia das equipas de trabalho
Parente (2008)	Boletim Técnico do Senac: a Revista da Educação Profissional	Formar e gerir competências: o caso de empresas multinacionais do sector metalomecânico em Portugal	Identificar relações entre mudança organizacional, aprendizagem e competências	Qualitativa Survey Observação direta, análise documental, entrevistas Análise fatorial de correspondências múltiplas e análise classificatória	Condições organizacionais possuem papel determinante nas oportunidades de aprendizagem e nas competências mobilizadas no desempenho

Quanto aos objetivos dos relatos portugueses de pesquisa, dois buscaram identificar competências relevantes a determinadas funções ou papéis ocupacionais. É o caso de Lopes e Felício (2005) que procuraram identificar competências necessárias ao desempenho da função gerencial. Para tanto, partiram do modelo de competências em gestão de Quinn e Rohrbaugh (1983) para desenvolver uma medida mais pertinente à realidade portuguesa. Os seus resultados sugerem que a apreciação de competências é mais favorável no sentido vertical (chefias e subordinados) do que horizontal (entre pares), o que pode indicar melhor funcionamento das relações profissionais no primeiro sentido.

Ainda no que concerne aos objetivos, dois artigos buscaram compreender a relação do construto competências com outros de comportamento organizacional. Santos, Caetano e Jesuíno (2008), por exemplo, buscaram verificar a relação entre competências de liderança e eficácia de equipes. Para isso, utilizaram uma medida de caráter perceptual de competências de liderança funcional, expressas em termos de quatro fatores obtidos por análise psicométrica, e um indicador duro para eficácia de equipes. Foi encontrado que a competência de coordenação é a que explica maior variância na eficácia de equipes, fornecendo suporte ao modelo teórico de liderança defendido pelos autores e cujo foco está na formação de indivíduos para ocupação de funções de chefia.

Quanto à abordagem teórica utilizada, todos os artigos portugueses aproximam-se da concepção francesa (Le Boterf, 1999; Zarifian, 2001), segundo a qual a competência é mobilizada em determinado contexto e corresponde àquilo que os indivíduos produzem no trabalho. Como consequência dessa abordagem, em todos os instrumentos desenvolvidos as competências são operacionalmente descritas como comportamentos observáveis no trabalho.

Das pesquisas portuguesas analisadas apenas uma apresentou natureza estritamente qualitativa. Tal estudo foi o desenvolvido por Parente (2008) que buscou avaliar modelos de gestão de competências e identificar padrões de relação entre mudança organizacional, aprendizagem e competências. Para tanto, a autora comparou duas organizações do setor metalomecânico e suas práticas na área de gestão de pessoas. O artigo, entretanto, não relata os procedimentos adotados na coleta, bem como o roteiro de entrevistas e de observação utilizados ao longo da pesquisa. Os resultados obtidos evidenciam a importância do contexto e dos conteúdos cognitivos das tarefas desempenhadas no processo de mobilização de competências. De forma semelhante, condições organizacionais e de gestão demonstraram papéis determinantes nas oportunidades de aprendizagem, fornecendo suporte às teorias que destacam o contexto e sua relação com a aprendizagem e a mobilização de competências.

Ainda quanto à natureza das pesquisas, duas das produções analisadas apresentaram desenho quali-quantitativo (Lopes & Felício, 2005; Monteiro & Souza, 2008) e outras duas foram essencialmente quantitativas (Felício, Lopes, Salgueiro, & Parreira, 2007; Santos *et al.*, 2008). Cabe destacar que nos estudos de natureza quantitativa os autores informam que a elaboração dos instrumentos precedeu uma pesquisa qualitativa, embora os relatos apresentem apenas a metodologia quantitativa empregada.

No que se refere aos instrumentos utilizados, a utilização de escalas foi majoritária: quatro dos cinco artigos revisados. Adicionalmente, grupos focais, observação, entrevistas estruturadas e semiestruturadas foram empregados. Ressalta-se que todas as pesquisas apresentaram uma combinação de técnicas de coleta de dados e apenas uma (Felício *et al.*, 2007) utilizou somente uma escala.

A pluralidade metodológica já diagnosticada por Brandão (2009) na produção científica estrangeira sobre o tema competências no trabalho também se reflete na adoção de técnicas de análise de dados da produção científica disseminada em periódicos portugueses. A análise fatorial exploratória (AFE) segue como método mais empregado; em especial pela necessidade de buscar evidências de validade para as medidas desenvolvidas no contexto nacional. Foram utilizados ainda: análise fatorial confirmatória (AFC), análises de variância, regressão hierárquica, teste *t*, análises de conteúdo, análise fatorial de correspondências múltiplas e análise classificatória.

Um exemplo dessa pluralidade é o estudo relatado por Monteiro e Souza (2008), que tinha como objetivo compreender a diferença na expressão de competências entre chefias inovadoras e não inovadoras. Os autores utilizaram um instrumento composto por 16 itens dispostos em dois fatores denominados competências de decisão e competências relacionais. Os resultados da aplicação do instrumento junto a chefes e subordinados nas organizações pesquisadas permitiram diferenciar as chefias no que se refere à inovação. Os autores realizaram, também, entrevistas estruturadas com 30 chefes, submetendo-as à análise de conteúdo. Desta forma, foi possível reduzir o *corpus* de palavras posteriormente tratadas através da análise fatorial por correspondência. Os resultados obtidos apontaram que o discurso dos chefes inovadores é significativamente diferente e mais rico do que o discurso dos não inovadores, corroborando os resultados obtidos na análise quantitativa.

Todos os relatos portugueses revisados constituíam estudos amostrais, sendo que três utilizaram amostras selecionadas em uma organização e dois obtiveram resultado em duas ou mais organizações (Monteiro & Souza, 2008; Parente, 2008). Todos os artigos analisados tiveram o *survey* como desenho de investigação e

utilizaram dados primários. Apenas um estudo (Santos *et al.*, 2008) também utilizou dados secundários fornecidos pela organização estudada.

Por fim, no que tange ao setor pesquisado, todos os artigos tiveram como foco o setor privado. Dos cinco estudos publicados em Portugal, quatro foram realizados no setor terciário da economia e apenas um no setor secundário (Parente, 2008).

Conclusões

Esta revisão identificou e analisou pesquisas empíricas publicadas em periódicos estrangeiros e portugueses cujo tema foi competências no trabalho. De maneira geral, os estudos analisados apresentam algumas convergências: a) descrevem, classificam e identificam, em grande maioria, competências relevantes a determinadas funções; b) possuem como desenho de investigação *survey*; c) apresentam pluralidade metodológica, principalmente no que se refere à natureza da pesquisa e aos métodos e técnicas para coleta e análise de dados; d) são realizados prioritariamente no segmento terciário da economia; e e) apresentam, majoritariamente, desenho transversal de pesquisa. Tais características já haviam sido diagnosticadas por Brandão (2007; 2009) em revisões da produção estrangeira e brasileira, respectivamente. Estas duas revisões e a presente revisão utilizaram o método descrito por Borges-Andrade e Pagotto (2010), o que permite, portanto, um pouco mais de garantia sobre a comparabilidade dos seus achados

Entretanto, também é possível apontar distinções entre essas pesquisas, principalmente quanto à abordagem teórica. Nos estudos publicados fora de Portugal aqui analisados prevalece a concepção integradora da noção de competência enquanto conhecimentos, habilidades e atitudes expressos pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional (Durand, 2000). Já na produção divulgada em periódicos portugueses, há um consenso na adoção da concepção francesa advogada por Zarifian (2001).

Esta produção também apresenta como característica a utilização de heteroavaliação, o que minimiza efeitos provocados apenas por autoavaliação, principalmente a leniência. Tal característica não foi verificada na produção divulgada em periódicos estrangeiros aqui analisada. Ainda, nos instrumentos utilizados, buscou-se a descrição das competências em termos de uma ação observável, clara e precisa, expressando uma única ideia, por meio de frases claras, curtas e simples. Não foram verificadas expressões ambíguas, excessivamente técnicas, atípicas ou negativas. Assim, os itens apresentados nas escalas divulgadas em Portugal obedecem critérios ou regras para a elaboração adequada de itens (Brandão & Bahry, 2005;

Pasquali *et al.*, 2010), o que não foi constatado em algumas pesquisas divulgadas em periódicos estrangeiros analisados nesta revisão.

No que concerne às lacunas da produção analisada, poucos estudos investigam variáveis contextuais que poderiam influenciar a expressão de competências no trabalho. Dentre as pesquisas analisadas, dois estudos, um em cada conjunto analisado, apresentaram tal propósito.

Foi identificada uma carência de estudos experimentais ou estudos de corte longitudinal. Nenhum estudo investigou a relação entre o construto competências no trabalho com outros construtos de comportamento organizacional como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional ou motivação. O tema é mais frequentemente investigado juntamente com os conceitos de aprendizagem e desempenho.

Na análise da produção disseminada em Portugal, a pequena quantidade encontrada por si só significa uma lacuna de pesquisa. Tal dado evidencia que a produção portuguesa é recente, se comparada com pesquisas estrangeiras e também com as brasileiras. Nessas verificou-se crescimento significativo no período de 1996 a 2004 (Brandão, 2009). Outra evidência da produção recente é a ausência de autores portugueses com publicações em periódicos estrangeiros, embora a produção brasileira, que iniciou antes da portuguesa, também tenha esta característica.

Ainda quanto a lacunas na disseminação em periódicos de Portugal, não foram identificados estudos cujo foco de análise fossem organizações do setor público. Isto pode significar que o conceito e seus desdobramentos para uso na área de gestão de recursos humanos tenham como foco nesse país, essencialmente, o setor privado.

As lacunas e limitações diagnosticadas nessa revisão apontam para a necessidade de investigações empíricas sobre o tema. O crescimento das pesquisas impulsiona a evolução no que se refere aos aspectos metodológicos ou desenhos de pesquisa aqui apontados. Houve importantes avanços, especialmente no que tange à mensuração. Apesar disso, parecem necessárias mais investigações que: a) tratem da natureza do conceito e da sua relação com outras variáveis do comportamento organizacional, como por exemplo: desempenho, comprometimento e satisfação no trabalho; b) investiguem características do contexto capazes de estimular ou restringir a expressão de competências no trabalho; c) analisem relações entre variáveis antecedentes ou moderadoras e a expressão de competências; e d) incluam várias organizações, com o intuito de identificar características, desse nível, intervenientes no construto. Esse é o rumo que julgamos precisam seguir as investigações sobre competências no trabalho.

Referências

- Balduck, A., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying competencies of volunteer board members of community sport clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (2), 213-235. doi: 10.1177/0899764009334306
- Billier, S. (2000). *Compétences en Action*. Paris : Éditions Liaison.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26 (número especial), 37-50. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/ao4v26ns.pdf>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12. doi: 10.1108/02621710810840730
- Brandão, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 12, 149-158. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2.pdf>
- Brandão, H. P. (2009). Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6 (3): 321-342. Recuperado de: <http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewArticle/105>
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56 (2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 8 (3), 32-49. Recuperado de: www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/download/136/136
- Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 7 (5), 35-56. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B., & Vilhena, R. M. (2005). Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Çizel, B., Nilgün, A., & Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Sector*, 62 (2), 14-22.
- Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, 61, 191-200. doi:10.1016/j.jbusres.2007.06.007
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28, 405-412. doi:10.1016/j.ijproman.2010.01.015

- Dewey, J. D., Montrosse, B. E., Schoröter, D. C., Sullins, C. D., & Mattox II, J. R. (2008). Evaluator competencies: what's taught versus what's sought. *American Journal of Evaluation*, 29 (3), 268-287. doi: 10.1177/1098214008321152
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127 (1), 84-102.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6 (3), 18-30. Recuperado de: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v6n3/v6n3a03.pdf>
- Gonczi, A. (1999). Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In D. Boud, & J. Garrick (Org.), *Understanding learning at work* (Vol. 1, Chap, 12, pp. 180-194). London: Routledge.
- Gouveia, J. (2007). Competências: moda ou inevitabilidade? *Saber (e) Educar*, 12, 31-58.
- Heinsman, H., Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L., & Van Muijen, J. J. (2008). Commitment, control, and the use of competency management. *Personnel Review*, 37 (6), 609-628. doi: 10.1108/00483480810906865
- Hernandez, J. M. C. (2005). A utilização de *Repertory Grid Technique* (RGT) na mensuração de imagem de *shopping centers*. *Cadernos de Pós-Graduação – administração*, 4 (1), 299-314. Recuperado de: http://portal.uninove.br/marketing/cope/pdfs_revistas/cadernos_posgraduacao/cadernosv4n1adm/cdposv4n1adm_esp2f.pdf
- Kazdin, A. E. (1995). Preparing and evaluating research reports. *Psychological Assessment*, 7 (3), 228-237. doi: 10.1037/1040-3590.7.3.228
- Koopman, P. L. (1991). Between control and commitment: management and change as the art of balancing. *Leadership & Organization Development Journal*, 12 (5), 3-7. doi: 10.1108/01437739110004947
- Kovac, M., Sloan, S., & Starc, G. (2008). Competencies in physical education teaching: Slovenian teachers' views and future perspectives. *European Physical Education Review*, 4 (3), 299-323. doi: 10.1177/1356336X0809566
- Kreitzer, M., Mann, D., & Lumpkin, M. (2008). CAM competencies for the health professions. *Complementary Health Practice Review*, 13 (1), 63-72. doi: 10.1177/1533210107310165
- Lawer III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), pp. 3-15. doi: 10.1002/job.4030150103
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisatio.
- Lopes, A., & Felício, M. J. (2005). Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4 (1), p 78-93.
- Martinez, M. (2008). Competencies and higher education policy analysts. *Educational Policy*, 22 (5), 623-639. doi: 10.1177/0895904807307068
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, New York, 8 (1), 1-14. doi: 10.1037/h0034092
- McHenry, J. E. H., & Stroen, F. H. (2008). The trickiness of IT enhanced competence management. *Journal of Workplace Learning*, 20 (2), 114-132. doi: 10.1108/13665620810852278
- Monteiro, I., & Sousa, F. (2008). A liderança inovadora na hotelaria algarvia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (2), 68-78. Recuperado de: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a08.pdf>
- Mulder, M., Lans, T., Verstegen, J., Biemans, H., & Meijer, Y. (2007). Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture. *Journal of Workplace Learning*, 19 (1), 32-44. doi: 10.1108/13665620710719330

- Parente, C. (2008). Formar e gerir competências: o caso de empresas multinacionais do setor metalomecânico em Portugal. *Boletim Técnico do Senac e Revista de Educação Profissional*, 34 (1), 13-29. Recuperado de: <http://www.senac.br/BTS/341/artigo-2.pdf>
- Parry S. (1992). *A Five-Step Cycle for Competency-Based Management Development*. Princeton: Training House Inc.
- Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: Pasquali, L. et al., *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas* (pp. 165-198). Porto Alegre: Artmed.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363
- Rhee, K. S. (2008). The beat and rhythm of competency development over two years. *Journal of Management Development*, 27 (1), 146-160. doi: 10.1108/02621710810840811
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuino, J. C. (2008). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (3), 22-33.
- Sauber, M., McSurely, H. B., & Tummala, V. M. R. (2008). Developing supply chain management program: a competency model. *Quality Assurance in Education*, 16 (4), 375-391. doi: 10.1108/09684880810906517
- Serpell, A., & Ferrada, X. (2007). A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, 36 (4), 585-602. doi: 10.1108/00483480710752812
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley.
- Van Dam, K., Schipper, M., Spencer, L. M., & Spencer Runhaar, P. (2010). Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behavior. *Teaching and Teacher Education*, 26, 965-971.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77-84.
- Wickramasinghe, V., Spencer, L. M., & Spencer, K. S. (2009). Differential effects of competency due to BPO and KPO industry differences in ITES sector in Sri Lanka. *Career Development International*, 14 (2), 169-185. doi: 10.1108/13620430910950764
- Zarifian, P. (2001). *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.

Competencies at Work: “State of the Art” of the Portuguese and Foreign Scientific Production

This study aimed to analyze the key features of scientific publications – Portuguese and foreign – on competencies at work. We sought empirical research reports, in Portuguese periodicals and foreign databases. In order to characterize such production some aspects will be discussed: theoretical approaches, goals, nature of research, used designs, tools and procedures for data analysis, among others that allow characterizing the production. It has been found that, in most cases, the research studies: a) describe specific skills for given jobs, b) have survey as a research design, c) present methodological plurality in relation to data collection and analyzes; d) are developed in the tertiary sector of the economic segment, and e)

present cross-sectional design. Despite the fact that the Portuguese dissemination of research is recent and scarce, some features already deserve mention: the use of multiple assessment sources, the investigation of antecedents and consequences of competencies at work and of the relationship between competencies and performance. Differences have been found concerning the theoretical approaches used by Portuguese and foreign research studies.

KEY-WORDS: competencies at work, Portuguese production, foreign production