

# INTER SCIENTIA

V.11 • N.1 • JAN/2024 - JUN/2024



 **UNIPÊ**  
Centro Universitário  
de João Pessoa

## **EXPEDIENTE**

### **EDITORA-CHEFE**

Mirella de Almeida Braga (Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ, Brasil)

### **CONSELHO EDITORIAL**

Ademir Vilaronga Rios Júnior (Universidade Federal do Amazonas - UFAM)  
Ana Flávia Pereira Medeiros da Fonseca (University of Maryland - Estados Unidos)  
Ana Gomes Negrão (Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Brasil)  
Arthur Vieira de Lima (Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ)  
Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira (Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Brasil)  
Emanuel Oliveira Braga (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN/PB)  
Erika Aranha Fernandes Barbosa (Centro Universitário de João Pessoa UNIPÊ)  
Francisco Jomário Pereira (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)  
Mariana de Brito Barbosa (Centro Universitário de João Pessoa - UNIPÊ)  
Pier Paolo Bertuzzi Pizzolato (Universidade Federal de Pernambuco - UFPE)

### **PRODUÇÃO EDITORIAL**

Núcleo de Publicações Institucionais (NPI/UNIPÊ)

### **COORDENAÇÃO EDITORIAL**

Arthur Vieira de Lima

### **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Arthur Vieira de Lima  
Rafaela Yuska dos Santos



ISSN 2317-7217

REVISTA INTERCIENTIA | V.II | N.II | JAN-JUN/2024

# FACES DA COMPETÊNCIA NO TRABALHO: PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOB ANÁLISE DE ZARIFIAN

## FACES OF COMPETENCE AT WORK: THEORETICAL PERSPECTIVES UNDER ANALYSIS OF ZARIFIAN

Rodrigo Mendes S. Luna<sup>26</sup>

Mirella de A. Braga<sup>27</sup>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.12791829>

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar e comparar as “faces” da competência no âmbito do trabalho a partir de alguns enfoques teóricos, em particular o modelo de competência de Zarifian. Para tal foi realizada uma revisão sistemática, utilizando-se de livros que tratam sobre competência e trabalho, administração de recursos humanos, educação e trabalho, bem como artigos que estavam disponíveis na base de dados do Google Acadêmico. Como critérios de coleta de dados, foram consideradas as publicações entre 2007 e 2016, com os descritores “competência” e “trabalho” no título do estudo. Foram analisados 13 artigos, sendo que 50% deles estavam relacionados as abordagens e conceitos de competência, 40% versavam sobre pesquisas empíricas sobre competências e 10% traziam a noção de competência a partir de Zarifian. Foi possível constatar um complexo rol de expressas tipificações conceituais e variadas abordagens teóricas. As abordagens que emergiram foram desde a integradora à histórico-cultural, contudo, observou-se um predomínio funcionalista.

Palavras-Chave: Competência no trabalho. Gestão de pessoas. Modelo de competência de Zarifian.

### ABSTRACT

This article aims to present and compare the "faces" of competence within the framework of work based on some theoretical approaches, in

---

<sup>26</sup> Graduando em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ.

<sup>27</sup> Professora do Curso de Direito UNIPÊ. E-mail: mirella.braga@unipe.edu.br



particular, the competency model of Zarifian (2003). A systematic review was carried out, using books dealing with competence and work, human resource management, education and work, as well as articles that were available in the Google Scholar database. As data collection criteria, the publications between 2007 and 2016 were considered, with the descriptors "competence" and "work" in the title of the study. A total of 13 articles were analyzed, of which 50% were related to the approaches and concepts of competence, 40% related to empirical research on competence and 10% brought the notion of competency from Zarifian. It was possible to verify a complex roll of expressive conceptual typifications and varied theoretical approaches. Regarding the approaches that emerged in the studies, it is noteworthy that they ranged from integrative to historical-cultural, however, a functionalist predominance was observed.

**Keywords:** Competence at work. People management. Zarifian competency model.

## 1 INTRODUÇÃO

O construto competência emerge com uma trajetória de destaque nas discussões acadêmicas e no âmbito das organizações de trabalho. O mesmo apresenta-se como temática estudada por diversas áreas do conhecimento: administração (FERNANDES; FLEURY, 2008; SOUZA; CARRIERI; PINHEIRO, 2009; FERRÁN, 2010), psicologia (OLIVEIRA, 2010; SILVA et al., 2015; DANTAS et al., 2016), sociologia (FERREIRA DE OLIVEIRA, 2008; BATISTA, 2010), linguística (SEABRA; CAPOVILLA, 2010; MONTEIRO et al., 2013), direito (VILARINO, 2009; SCHNEIDER, 2016), ciências da educação (RUIZ, 2015; MACEDO; CAETANO, 2017; SANTOS, 2017), ciências da saúde (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2010; SELTENREICH, 2017) e ciências do trabalho (KUENZER, 2016; SANTOS; FRANÇA, 2017; ZANELLA; ANTONELLI; BORTOLUZZI, 2017).

Apesar dessa variedade, o tema traz complexidade conceitual e certa fragilidade classificatória (FOLMER; HOCAYEN-DA-SILVA;



ROSVADOSKI-DA-SILVA, 2008; GATTAI, 2013; MORAIS; MELO; BIANCO, 2015), tornando-se vulnerável as mais distintas conotações. Apesar disso, a noção de competência é importante para subsidiar modelos estruturados como os modelos gerenciais de trabalho, que criam propostas para aperfeiçoar desempenho profissional e organizacional, conduzindo esforços para a gestão de pessoas.

Na arena das organizações de trabalho, sua concepção acompanha as transformações da sociedade e da economia, especialmente aquelas relacionadas às reestruturações produtivas e momentos de crise do sistema capitalista vigente (ZARIFIAN, 2002a, 2009), na qual desde a utilização das máquinas na indústria e a administração científica de Taylor, com a racionalização da produção nos postos de trabalho, requisitou das pessoas e organizações algum tipo de atualização profissional aos contextos laborais envolvidos.

O taylorismo nos locais de trabalho, o rotulou como um dos vilões da mecanização dos modos de produção, porém ele seguiu uma tendência social mais ampla, pois seus condicionantes já eram envolvidos por uma mecanização da vida em geral (MORGAN, 2002). Além disso, muitos de nós usamos cotidianamente critérios tayloristas como aporte para desenvolvermos nossas potencialidades. Zarifian (2003, p.71) aponta que nas próprias instituições, ao buscarem novos modelos de gestão, estes “aparecem com mudanças híbridas”, demonstrando a dificuldade em substituir modelos antigos por novas formas de gerir organizações e pessoas, aliadas ao fator da competência dentro de cada uma delas.

A problemática de prover novos conceitos ou modelos de gestão que permitam uma visão mais consensual sobre a competência no trabalho, talvez resida na complexa tarefa de definir trabalho. Em Hirata



e Zarifian (2003), a noção moderna de trabalho pela economia política clássica apresenta um conceito duplo: a primeira se apresenta como uma definição antropológica, uma característica geral e genérica da ação humana, que modifica sua própria natureza e desenvolve suas faculdades emergidas; a segunda, abarca a relação homem e natureza, produzida em condições sociais determinadas (por exemplo, as condições do artesanato, da escravidão ou do assalariamento).

A competência revela-se não sendo a priori, pertencente a este mundo do trabalho consubstanciado ou de suas organizações, mas no âmago de toda ação humana individual que pode contemplar o nível da pessoa, mobilizando suas faculdades (homem-homem) como uma competência individual; ou ação coletiva, podendo ser exemplificada no nível das circunstâncias organizacionais (homem-natureza) como uma competência organizacional, essencial ou requerida pela atividade (MACARENCO, 2006).

O artigo tem como objetivo verificar as concepções sobre competência, notadamente aquelas em torno da competência no contexto do trabalho, e outras propostas que buscam redefinir as condições de produtividade e desempenho nas organizações de trabalho, com principal ênfase ao modelo de competência de Zarifian (2003). Este modelo se justifica pelo significado societal dado ao tema, pois alude mudanças no nível educacional, nitidamente mais elevado dos assalariados, sem romper com a qualificação do emprego; com as transformações dos comportamentos e expectativas das novas gerações; com a crise de cidadania política, que provoca questões sobre autonomia e liberdade de pensamento; e com os elementos que compõem sua perspectiva conceitual sobre competência relacional.



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFIA

O termo “Faces” tem como propósito contradizer as suposições que rogam “evolução” aos modelos de competência no trabalho (PEREZ, 2005; MACARENCO, 2006; SÁ; PAIXÃO, 2013), pois falar em “evolução conceitual” não converge com as realidades práticas que compreendem tal noção. Além disso, essas suposições se mostram insuficientes para induzir um desenvolvimento harmonioso e não é nada automático a projeção desses modelos.

A propósito do evolucionar de cada modelo, Roche (1999 apud GATTAI, 2013, p. 13) aponta que, “o surgimento da noção de competência é um sintoma das profundas modificações que ocorrem [...] nos modelos de gestão do trabalhador que evolui do modelo de habilidades para o modelo de qualificação e deste, para o modelo de competências”. Segundo Zarifian (2003), a distinção entre qualificação e competência é absurda, tanto num prisma teórico quanto prático, pois qualificação seria uma construção social que busca um qualificar dos assalariados, através das expectativas confiadas à sua atividade de trabalho, como também do seu domínio na hierarquia dos estatutos sociais e progressão dos salários. Tal constatação revela preocupação com as atuais preferências de gestão, principalmente aquelas sob influência dos modelos predominantes, assim, competência pode ser considerada como

[...] uma nova forma de qualificação, ainda emergente. É uma maneira de qualificar. O assalariado é duplamente qualificado: em relação à sua contribuição para a eficiência de um processo de produção e a seu lugar na hierarquia salarial. A questão é saber de qual maneira se trata. Da mesma forma que o que temos chamado de “qualificação”, em geral, refere-se, na realidade, a um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho (pudicamente



chamada de “qualificação do emprego” ou, simplesmente, qualificação). Portanto, não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação, a não ser para dizer que o modelo da competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação. (ZARIFIAN, 2003, p. 37).

Poucas organizações de trabalho assumem riscos para o futuro, sobretudo em escolhas atinentes ao debate social por modelos de competência que questionem a duvidosa simetria entre trabalho assalariado e capital (ZARIFIAN, 2003). Provavelmente foi assim para todas as formas históricas emergentes, daí a importância dos posicionamentos atuais e a reflexão sobre o paradoxo da “evolução”. Desse modo, optou-se por retratar “Faces” como um dos tantos aspectos da problemática que se confrontam diante das várias vertentes teóricas, enfoques epistemológicos, agrupamentos tipológicos de competências e modelos gerenciais existentes.

Podemos observar essas faces através de duas vertentes teóricas:

a) Norte-americana (DANTAS et al., 2016; MORAIS; MELO; FATIMA BIANCO, 2015; SÁ; PAIXÃO, 2013; BRANDÃO, 2007), notoriamente conduzida, entre outros, por McClelland (DANTAS et al., 2016; BRANDÃO, 2007), White (SÁ; PAIXÃO, 2013) e Boyatzis (BRANDÃO, 2007);

b) A corrente europeia (SÁ; PAIXÃO, 2013; LEITÃO, 2010), por contribuições inglesa (DANTAS et al., 2016; MORAIS; MELO; BIANCO, 2015) por Jacques e colaboradores como Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp (FLEURY; FLEURY, 2001) e a francófona (DANTAS et al., 2016; MORAIS; MELO; BIANCO, 2015; BRANDÃO, 2007), a exemplos autorais com Zarifian e Le Boterf (DANTAS et al., 2016; BRANDÃO, 2007).

Inúmeras nomenclaturas de enfoques epistemológicos são adotadas para compreender tal conceito: o enfoque funcionalista (MORAIS; MELO; BIANCO, 2015; LEITÃO, 2010); o construtivista (MORAIS;



MELO; BIANCO, 2015); a perspectiva integrada e sistêmica (SÁ; PAIXÃO, 2013) ou concepção integradora (BRANDÃO, 2007). Identifica-se ainda abordagens analíticas como a behaviorista (SÁ; PAIXÃO, 2013; LEITÃO, 2010); e as perspectivas individualista e histórico-cultural (DANTAS et al., 2016).

Há os agrupamentos de competências profissionais em fatores, dimensões tipológicas, ou por elementos constitutivos (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – os conhecidos CHAs), com níveis de relevância atrelado a determinados contextos, organizações ou papéis ocupacionais (BRANDÃO, 2007). Essas dimensões podem ser desenvolvidas, segundo Leitão (2010), num nível individual (competências individuais) e organizacional (competências organizacionais). Identifica-se também que há variações semânticas como “competências gerenciais” (SANTANA, 2008 apud LEITÃO, 2010, p. 250) e “competência crítica” (VERGNAUD, 1998 apud DANTAS et al., 2016, p. 92) concernentes ao nível individual.

Para o nível organizacional é identificado as “competências essenciais” (HAMEL; PRAHALAD, 1995 apud MACARENCO, 2006, p. 125); e as “competências coletivas” (BONOTTO; BITENCOURT, 2006 apud LEITÃO, 2010, p. 251), sendo estas similares ao grupo de competências (abertura à diversidade humana, habilidades sociais, cooperação e responsabilidade) analisadas por Odélius et al. (2016), pertinentes ao trabalho em equipe.

As habilidades sociais correspondem às “competências relacionais” de Zarifian (2003 apud ODELIUS et al., 2016, p. 189). Estas pressupõem áreas por eixos de competência, a partir das missões estratégicas e macroescolhas da organização, emparelhadas com sua visão e destacadas pelos seguintes eixos: o 1º refere-se as competências



ligadas a profissão; o 2º as competências ligadas a organização; 3º as competências pautadas na inovação; 4º as competências guiadas pela relação com clientes/públicos alvos (ZARIFIAN, 2003, p. 166).

Os modelos gerenciais de organização do trabalho, ao apresentarem o vocabulário da noção de competência, apontam as faces dos seus motivos pragmáticos (BENDASSOLLI, 2001). Além do modelo de competência de Zarifian, este indica o modelo do posto de trabalho, também chamado “modelo da qualificação do emprego”; o modelo da profissão (ligado as cooperações artesanais urbanas); o modelo do assalariado-empresário, encontrado como “gestão pelas competências” (ZARIFIAN, 2003, p. 33), ou “gestão por competência<sup>28</sup>”, ou ainda por “gestão de pessoas baseado em competência”. (MACARENCO, 2006, p.127).

O modelo da competência colocado por Zarifian (2001a, 2002a, 2003) põe em evidência as características de diversos modelos gerenciais:

a) um deles é o modelo da profissão, delineado pelas corporações artesanais urbanas e que infundiu os atuais conselhos de classe profissional, nele o processo de aprendizagem é ratificado pelos pares através de exames e há intensa hierarquização das relações, desde o principiante até o especialista;

b) o modelo do posto de trabalho ampara-se nos dispositivos disciplinares taylorista como a disciplinarização das operações de trabalho, controle direto do tempo, controle da presença do assalariado em seu posto no tempo disponível e controle dos movimentos do corpo,

---

<sup>28</sup> Conforme Carbone (2006), a “gestão por competências” é um modelo, cuja proposta alinha esforços para que as competências humanas, também classificadas como competências individuais, gerem e sustentem as competências organizacionais necessárias à realização dos objetivos estratégicos.



assim dificulta-se recriar novos processos de trabalho e normas organizacionais;

c) outra orientação é o assalariado-empresário, que afasta da organização produtiva o seu papel como produtor de recursos para desenvolver a competência dos assalariados e considera que todo aquele ao firmar contrato com uma empresa (uma consultoria, prestação de serviço ou terceirizados) é visto como um empresário, sendo responsável pela sua autoformação, automanutenção e pela automobilização de suas competências, as quais, ele vende à empresa; e também pelo valor da prestação gerada por essa venda.

Nesse contexto, Bendassolli (2001) relata que aqueles referidos modelos apresentam um reforço conjunto de compelir ao indivíduo uma atuação por conta própria, reforçando a serem empreendedores, atualizados, dessa forma, pressionados para adquirirem constante capacitação, porém estas atribuições deveriam ser divididas com as empresas e/ou pelo Estado com as políticas de requalificação em cada espaço.

A definição de competência para Zarifian (2003, 2001a) sugere certos elementos conceituais, que abrangem o profissional em aspectos até então limitantes a rotina organizacional: competência é tomada de iniciativa e assumir responsabilidade sobre problemas e eventos – presume-se um mobilizar de recursos (individuais e coletivos) frente a situações incidentais, e diante destas, busca-se responder por ações e responsabilizar os sujeitos para agirem em soluções não programadas e que nem sempre estiveram na alçada de suas competências; a competência como inteligência prática – conhecimentos adquiridos em diversas situações, otimizados de acordo com sua história e experiência, agregados pela variabilidade cognitiva e instrumentos de solução das



eventualidades circunstanciais; e competência como um mobilizar de redes de atores – faculdade de mediar sujeitos nas mesmas situações, compartilhar desafios, assumir áreas de responsabilidade.

Zarifian (1999 apud SÁ; PAIXÃO, 2013, p. 95) compreende que as situações do trabalho passam por profundas transformações, acarretando efeitos nas atividades profissionais, assim, ele expressa aspectos dinâmicos decorrentes destas variações: a noção de incidente – detém-se as novas situações, relativas a eventos que perturbam o desenvolver de um sistema, compromete a capacidade rotineira de garantir sua auto regulação, são exemplos: imprevisibilidade da estabilização econômica financeira, processos e relações de trabalho, que tencionam fluxos do que poderia ser comensurável, perturbando a direção do ciclo produtivo.

A noção de comunicação, discutida por Zarifian (2003), é um referencial a procura da compreensão do outro e a si próprio, enquanto potencializador de diálogos para construir conhecimento acerca das conjunturas. Comunicação institui revisão e partilha de objetivos voltados àquele que produz a atividade e anseia por respostas conjugadas, ou seja, o não insulamento dos postos em atividade, sendo plausível recriar novos processos de trabalho e até normas organizacionais (ZARIFIAN, 2003).

Outro elemento visto por Zarifian (2003) é a noção de serviço, e está ligada a abundância de atribuições estendidas às profissões, confirmando certo caráter de desenvolvimento constante da competência no trabalho face as situações profissionais cada vez mais mutáveis. Para Zarifian (2002b, 2003, 2009) a noção contempla relação recíproca estabelecida entre produtor e destinatário na prestação de tal serviço (a empresa oferecedora, os assalariados da empresa e a possível



colaboração do destinatário cliente), e considera a relação consigo mesmo, uma transformação positiva de modos de vida a partir de seu próprio profissionalismo, atribui-se sentido na medida em que o serviço está empenhado na qualidade e eficácia do trabalho da qual se tem responsabilidade.

O modelo da competência coloca clientes ou públicos como “árbitros ou aliados”, pois eles pressionam para um ajuste entre pontos de vista pertinentes aos assalariados e executivos (ZARIFIAN, 2003). Esse ajustamento sucede de uma “reificação” no conjunto de descrições, justificativas que sinalizam o jogo de linguagem no trabalho, fruto do viés neoliberal e economias flexíveis, assim, a noção de serviço não é termo desligado desse jogo de linguagem que dá origem ao vocabulário da competência, são crenças que visam propósitos, como a produtividade do trabalho, ou seja, a qualificação de pessoas para desempenharem várias funções ao mesmo tempo, arcando com várias competências (BENDASSOLLI, 2001).

O modelo da competência tem como intenção, reorientar a organização do trabalho e fazer com que, de algum modo, a atividade de trabalho seja reabsorvida pelo indivíduo que a concretiza. Esta reapropriação do trabalho, destacada por Zarifian (2001b, 2003), serve como tese para tensionar a organização do trabalho numa conjuntura de autonomia e iniciativa a serem seguidas por seus atores. O conceito de autonomia requer mobilização da competência, ser autônomo não é simplesmente definir suas normas de ação convenientes, é agir por si próprio, deliberar por si próprio; a iniciativa é a competência em si mesma, o engajar do indivíduo não somente em relação aos códigos (determinados ou autônomos), mas vislumbra um horizonte de efeitos, aqueles que sua iniciativa particular gera (ZARIFIAN, 2002a, 2003).



Além da reapropriação do trabalho pelo próprio trabalhador e o desafio da organização do trabalho para a autonomia e iniciativa, outros desafios são postos por Zarifian. Um deles, ressalta a relação entre competência e produção de serviço, convencendo esta relação a novos princípios econômicos, assim destaca-se o conceito de tomada de iniciativa como ponto chave para o desenvolvimento do modelo e tenta-se redefinir profundamente as condições de produtividade para uma maior qualificação dos serviços prestados (ZARIFIAN,2003).

Reinstituído a conexão entre competência e produção, Zarifian (2003) exhibe o “desafio de uma recomposição das pertinências sociais”, abordando as divergências dos atuais modelos dominantes, por duas categorias de pertinência (a pertinência de classe e a pertinência a uma profissão), rematando que a profissão não será substituída pela competência, entretanto esta pode lhe conceber um novo sentido. O último desafio levantado é a “comunicação bem-sucedida”, o qual é colocado sob marcos de compreensão mútua, de realização de um pacto mútuo e de investimentos numa finalidade comum para nortear um agir em conjunto (ZARIFIAN, 2003).

Para Zarifian (2003), observar a análise situacional da atividade numa empresa é fator primordial para expressar a valorização das iniciativas, e se ela restringe as descrições da atividade sem o agir dos sujeitos e, sem sua iniciativa, provavelmente deverá tratar-se de uma abordagem modernizada do posto de trabalho. Contudo, o empenho que tem sido gerado, principalmente em teorias, para esclarecer as faces da competência no trabalho, geram divergências, apesar do esforço aludido por Zarifian e outros. Corresponde ao presente ensaio a necessária análise e discussão destas concepções e compará-las ao



modelo de competência de Zarifian. Primeiro, entretanto, será exposto o método seguido.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste ensaio foi realizada uma revisão sistemática, na qual para a coleta de dados foram utilizados os seguintes materiais:

- a) Livros especializados on-line e impressos que tratam sobre competência e trabalho;
- b) Livros especializados impressos que tratam da administração de recursos humanos, educação e trabalho;
- c) Pesquisa em base de dados do Google Acadêmico por ser de fácil acesso e apresentar uma interface limpa para busca mais genéricas e que pudessem explorar o tema competência na sua ampla totalidade de áreas de conhecimentos.

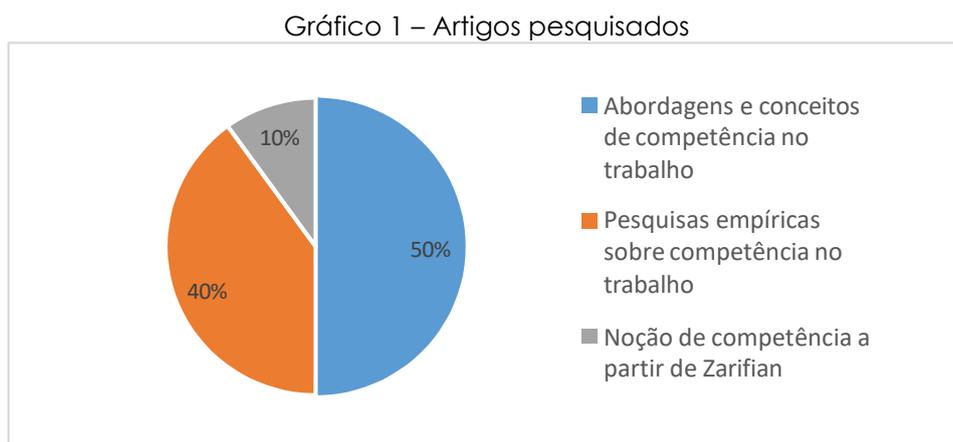
Como critérios de coleta de dados, foram consideradas as publicações entre 2007 e 2016, com os descritores “competência” e “trabalho” no título do estudo. Buscou-se catalogar no mínimo quatro estudos que contemplassem as seguintes categorias: abordagens e conceitos de competência no trabalho, pois tem como prerrogativa, levantar os mais diversos enfoques epistemológicos, tipos e modelos de competência revisados pelos autores na literatura presente; pesquisas sobre competência no trabalho, porque esta é imprescindível para compreensão da natureza, abrangência e intervenção do conteúdo pesquisado; e estudos sobre a noção de competência de Zarifian, para análise dos possíveis artigos que dão destaque especial ao modelo da competência do autor, suas proposições conceituais e metodológicas.



Contudo, em relação a este último segmento, foi encontrada apenas uma publicação que contemplava prioritariamente o autor francês e suas análises.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram analisados neste ensaio treze artigos de revistas científicas, sendo dez artigos que contemplam o catálogo sugerido para levantamento da pesquisa e três artigos de autoria do próprio Zarifian que foram reunidos para auxiliar na discussão das faces da competência no trabalho, como detalhado no gráfico 1 abaixo:



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos enfoques adotados, identificou-se que nos cinco artigos relacionados as abordagens e conceitos de competência (DANTAS et al., 2016; MORAIS; MELO; BIANCO, 2015; SÁ; PAIXÃO, 2013; FOLMER; HOCAYEN-DA-SILVA; ROSVADOSKI-DA-SILVA; 2008; e BRANDÃO, 2007) prevaleceu uma revisão das escolas vertentes e suas abordagens acerca da noção de competência. Os enfoques epistemológicos foram

tratados nos contextos da Administração, Educação e Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Dantas et al. (2016) abordaram a noção numa dimensão histórico-cultural, que diverge da perspectiva individualista, e apontaram as consequências para a qualificação profissional. Demonstraram que na dimensão individual, baseada nas faculdades pessoais, as competências se restringem à responsabilidade do próprio indivíduo, independentemente de um desenvolvimento profissional amparado pelo meio social que o indivíduo esteja inserido.

Morais, Melo e Bianco (2015) analisaram os paradigmas funcionalista e construtivista, e demonstraram o predomínio dado ao funcionalismo. Neste é possível prever competências necessárias a determinado cargo, prescrevendo as condições de avaliação das competências. No construtivismo, busca-se valorizar as competências dadas na ação, ou seja, a dimensão do trabalho prescrito é interrogado e valoriza-se a extensão ética que envolve o tema.

Sá e Paixão (2013) expõem uma análise de perspectivas baseada na área da educação e destaca os olhares integrado e sistêmico para competências. As autoras indicaram consensos quanto à características da competência em dois níveis: um semântico, que compreende um saber em uso (orientado para a ação), constituída por diferentes elementos e mobilizável em contextos distintos; e outro estrutural, constatando grande abundância na identificação dos elementos a defini-la, como capacidade, aptidão, habilidade, comportamento, saber, processo, rede, coleção de recursos e pré-requisito.

Para mais, Folmer, Hocayen-da-Silva e Rosvadoski-da-Silva (2008) exibem opções referenciais e classificações sobre a chamada "Gestão por Competências" no âmbito organizacional, a partir de sua respectiva



gestão estratégica. Nem todos os estudos investigados por eles integravam questões referentes à estratégia e à competência simultaneamente, no entanto, percebeu-se abordagens parciais e fragmentadas que tratavam da competência individual e outros, da competência organizacional.

Brandão (2007) encerra o plano categórico trazendo uma revisão sistemática de 1996 a 2005, composta por relatos de pesquisas empíricas sobre competência no trabalho, nos quais os fatores vistos foram modelos teóricos, métodos e resultados. Entre outros resultados, verificou-se preponderância de pesquisas, num nível de micro comportamento organizacional, que atendiam: identificação de competências relevantes para contextos profissionais ou papéis ocupacionais; diagnóstico de necessidades de aprendizagem; relações entre competências e desempenho; e efeitos da aprendizagem sobre o desenvolvimento de competências.

Quanto a pesquisas empíricas relativas a competência no trabalho, os quatro artigos catalogados (ODELIUS et al., 2016; SILVA et al., 2015; GATTAI, 2013; e LEITÃO, 2010) delinearam processos de desenvolvimento de competências profissionais, gerenciais e organizacionais ou resultados derivados para grupos de trabalho; seus fatores de competências e identificação de atributos; em categorias profissionais específicas, a relevância do desempenho em hierarquias distintas; competências desenvolvidas em organizações produtivas e identificadas em processos de formação e aperfeiçoamento profissional.

Odelius et al. (2016) identificaram evidências de validade de uma escala de medida com foco em componentes afetivos de competências (atitudes e habilidades sociais) para trabalho em grupos de pesquisa. Observou-se agrupamento das competências em quatro fatores que



formaram componentes afetivo-atitudinais necessários ao trabalho em equipe: respeito a diferenças individuais associadas à socialização para a profissão; assertividade das pessoas ao se posicionarem na interação com outras e nas situações defrontadas; atuação colaborativa, ao compartilhamento de conhecimento e à atuação conjunta na realização das atividades; e atitudes pessoais em relação ao compromisso com o trabalho em equipe.

Silva et al. (2015) pesquisaram a atividade de gerentes de hotéis a partir da compreensão ergológica de Schwartz e caracterizaram as competências desses profissionais. Exploraram a atividade profissional dos gerentes a partir da trajetória profissional, formação profissional e atividades de um gerente, além de interrogarem questões específicas (eventos significativos em sua atuação gerencial; competências que os gerentes julgavam possuir e aquelas que precisariam adquirir). Entre as competências reconhecidas pelos gerentes identificou-se: a competência financeira, competência estratégica, competência de inovação, competência da gestão dos imprevistos, competência relacional/política, dentre outras.

Gattai (2013) avaliou modelos teóricos de classificação de competências e sua adequação a diferentes perfis de competências em cargos de uma empresa. Ela demonstrou que a polivalência e multifuncionalidade esperada pelos profissionais exigem deles habilidades de várias categorias, desde habilidade verbal, numérica, memória, criatividade, perseverança até visão sistêmica, além de serem levados a prescreverem sua própria função. Observou-se nos cargos técnico e operacional, que as competências mais exigidas dos trabalhadores são as habilidades (74%) e as atitudes são competências



relevantes para níveis estratégico e tático, quando comparado com os cargos administrativo e operacional.

Ainda nas pesquisas empíricas, Leitão (2010) descreve sobre a importância do desenvolvimento de competências numa empresa da área de tecnologia da informação e verifica os conceitos de competências individuais, gerenciais e organizacionais para a relação entre competências e a mudança organizacional a implementar na organização. Verificou-se a necessidade de desenvolver novas competências para a sobrevivência e sucesso da mudança organizacional com tendência a mudanças na natureza das competências ocupacionais.

Em Lima, Zambroni-de-Souza e Araújo (2015) temos o único artigo que explorou as colaborações de Philippe Zarifian e focou exclusivamente seu modelo de competência. O artigo apontou algumas contribuições do autor no reajuste de perspectivas conceituais ao tema, sobretudo aquelas que oferecerem aos trabalhadores autonomia, iniciativa e responsabilidade. Salientaram a preocupação de Zarifian com os atuais modelos praticados nas organizações de trabalho, como também as implicações sociais e conceituais geradas à qualificação profissional que encontram alicerce nos princípios econômicos e financeiros.

Em Zarifian (2001a, 2003) as competências sujeitam-se a situações profissionais e desenvolvem-se dentro de um contexto sócio-econômico-cultural, por isso a visão do autor sobre a noção de competência encontra uma variação teórico-conceitual que atende, não somente perspectivas individuais, mas outros níveis de análise (grupal/equipe e organizacional). Complementarmente, Le Boterf (2003) realça sua preferência por uma análise conceitual de competência que constata



uma dimensão individual e outra coletiva (mesmo que as competências se inclinem às pessoas, sujeitam-se ao cenário profissional e as tramas que aí se constituem).

Os artigos correspondentes a categoria abordagens e conceitos, de maneira geral, se baseiam numa abordagem integrada, onde busca definir a competência (BRANDÃO, 2007) tanto pela formação do indivíduo ou capacidade, habilidade e atitude que ele dispõe, quanto a ação que ele manifesta nas atividades. Nessa abordagem, vemos em Hager e Gonczi (1996 apud SÁ, PAIXÃO, 2013, p. 97), a viabilidade de incorporar aspectos éticos e valores como elementos do desempenho competente, a necessidade de prática refletida e a importância do contexto. Essa ideia aproxima-se de Zarifian ao correlacionar o valor da competência profissional e da qualificação profissional, sendo a competência profissional considerada a partir do indivíduo em sua singularidade, e na qualificação profissional identifica-se os conhecimentos e técnicas, sua amplitude e o efeito produzido nos destinatários, destarte, integrados a posição no sistema de mando da organização (ZARIFIAN, 2001a).

Zarifian (2001a) apresenta uma classificação que comporta uma linha de formação das competências para acolher as estratégias abraçadas pela organização, e segundo o autor, uma organização de trabalho se distinguirá pelas seguintes competências: competência de processo (conhecer a base de todo o processo de trabalho); competência técnica (conhecer especificamente a atividade a ser realizada e ter o devido saber técnico para tal); competência de organização (saber organizar os fluxos de trabalho que refletem o operacional da organização); competência de serviço (saber o impacto que o produto ou serviço terá sobre o consumidor final); competência



social (saber ser, sustentar o comportamento das pessoas, e estimular grau de autonomia, responsabilidade e comunicação).

Os artigos revisados na categoria abordagens e conceitos indicam, quanto a classificação de competências, um universo de vinte e quatro tipos de competências ou elementos constituintes, sendo quinze evidenciados ao nível individual (exemplos: competência crítica, competência gerencial, competência standard e competência expert); e nove referem-se a competências no nível organizacional (exemplos: competência essencial e a competência coletiva), estando associadas a capacidades específicas da organização e essenciais para sua existência e competitividade. As expressões competências individuais e competências profissionais são bastante utilizadas por Zarifian (2001a, 2001b, 2003) para assinalar o nível individual de competências e correspondem na classificação do autor as competências de processo e técnica. No nível da organização, as três últimas (competência de organização, competência de serviço e competência social) contemplam o modo de atuar em relação à comunidade interna e externa à organização.

Fleury e Fleury (2001 apud MORAIS; MELO; BIANCO, 2015) apresenta um modelo de competências semelhante ao de Zarifian (2003) e fragmenta as competências em categorias ligadas as finanças e conhecimento do produto, conhecidas como competências técnico-profissionais; outra pertinente a assimilação dos objetivos, conhecimentos dos competidores e conexão com o mercado, chamadas competências para o negócio; e as competências sociais, relativas ao trabalho em equipe e a comunicação. Para Gramigna (2002 apud FOLMER; HOCAYEN-DA-SILVA; ROSVADOSKI-DA-SILVA, 2008), a classificação de competências segue o planejamento estratégico da organização de



trabalho, assim ela refere as categorias de competências em: diferenciais (constituem vantagem competitiva e atravessam os objetivos da missão organizacional), essenciais (alinham os fatores críticos para êxitos organizacionais e são apreendidos pelos clientes), as básicas (primordiais para assegurar o funcionamento da organização) e as terceirizáveis (projetadas a atores externos competentes e que carregam mais expertise do que a organização).

Nas pesquisas empíricas, os estudos basearam-se nas abordagens cognitivista, integradora, sistêmica, construtivista e funcionalista, sendo esta última o enfoque mais predominante (ODELIUS et al., 2016; SILVA et al., 2015; LEITÃO, 2010). Para Zarifian (2003) o enfoque funcionalista não tem a devida preocupação em saber se na organização de trabalho há coerência e convergência entre desenvolvimento e mobilização das competências individuais sobre as reais modalidades e critérios de gestão de desempenho econômico (a coerência em saber o que está sendo profissionalmente solicitado aos assalariados para sua atividade real, ao invés de meras prescrições funcionais).

Quanto à classificação de competências, os artigos de pesquisas empíricas sugerem um total de vinte e nove tipos de competências ou elementos constituintes expressos, dos quais vinte e um são de atribuição para análise ao nível individual, por exemplo, competências técnicas, competências relacionais ou habilidades de relacionamento interpessoal e competência financeira; na análise, ao nível organizacional, foi expresso nove tipos de competências – a competência transitória, competência declinante e competência emergente, a exemplos. A perspectiva funcionalista define os tipos de competências com base nos padrões ocupacionais, nas quais a performance, no domínio individual



ou organizacional, é medida em relação aos padrões de requisitos da função (LE DEIST, 2005 apud LEITÃO, 2010, p. 249).

Competências expressas com designações semelhantes são possíveis de serem encontradas para níveis de análises diferentes (individual ou organizacional), por exemplo a competência essencial. Macarenco (2006) demonstrou que Hamel e Prahalad trouxeram o conceito "core competences" ou competências essenciais para justificar o real diferencial de uma organização de trabalho, oferecido e identificado pelos clientes, sendo um atributo de difícil imitação e que poderia alterar a forma de atuação organizacional. Já Odelius et al. (2016) adotaram a designação, numa análise individual, para pesquisar o desenvolvimento de competências na formação profissional de estudantes, e baseado num modelo específico de desenvolvimento de competências profissionais, relacionaram as respostas deles a grupos de competências essenciais (cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais, éticas/valores).

Há por outro lado, competências expressas com designações distintas, embora possam ser encontradas numa mesma dimensão conceitual. Gattai (2013) cita que as competências sociais podem ser enquadradas nas competências individuais como também nas competências para o negócio ou nas competências de liderança. Ela indica que as competências são pré- condições de processos e pertencem a distintos fluxos de produção, assim, a diversidade de nomenclaturas e dimensões conceituais representadas podem ser configuradas aos diferentes modelos de competência existentes e inúmeras estratégias a seguir pelas organizações, o que em tese pode facilitar o manejo das atividades dos gestores.



Lima, Zambroni-de-Souza e Araújo (2015) apresentaram uma abordagem histórico-cultural do conceito de competência e prestaram considerações sobre os riscos que as aprendizagens profissionais têm quando se valoriza abordagens e avaliações individualizadas. Nessa perspectiva, Dantas et al. (2016) sugere que o desenvolvimento de competências em situação profissional enfrenta e mobiliza redes de atores sociais dentro e fora da organização de trabalho. O enfoque histórico-cultural sob o modelo de Zarifian revela outros critérios para a avaliação da qualificação profissional, visa capacidade de enfrentamento das variabilidades eventuais e as aprendizagens alcançadas desses defrontamentos, propõe atenção as situações de trabalho a serem enfrentadas (LIMA; ZAMBRONI-DE-SOUZA; ARAÚJO, 2015).

Como forma de sistematizar e dar visibilidade aos achados dessa revisão, a tabela 1 que segue faz uma exposição sobre as dimensões tipológicas de competências mais citadas nos artigos.



**Tabela 1 - Enfoques epistemológicos e tipos de competência**

Tipo de artigo	Artigos	Enfoque (s) epistemológico (s) preponderante (s)	Tipo (s) de competência (s) mencionada (s) ou elemento (s) constituinte (s)
Abordagens e conceitos	Brandão (2007)	Cognitivista e integrador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bitencourt (2004) – “<i>competência gerencial</i>”;</li> <li>● Brandão e cols. (2001) e Bruno-Faria e Brandão (2003) – “<i>competência estratégica</i>”.</li> </ul>
	Folmer, Hocayenda-Silva e Rosvadoski-da-Silva (2008)	Sistêmico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mitchell (2004) – “<i>competência individual e organizacional</i>”;</li> <li>● Boyatzis (1996) – “<i>competência gerencial</i>”;</li> <li>● Zarifian (2003) – “<i>competência de processo, técnico formativa, de serviço e social</i>”;</li> <li>● Gramigna (2002) – “<i>competência essencial, básica, diferencial e terceirizável</i>”;</li> <li>● Fleury (1999) – “<i>competência técnica/profissional, social e do negócio</i>”.</li> </ul>
	Sá e Paixão (2013)	Integrador e sistêmico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hager e Gonczi (1996) – “<i>competência individual</i>”;</li> <li>● Le Boterf (2005) – “<i>competência individual e coletiva</i>”;</li> <li>● Galvão e cols. (2006) – “<i>competência operatória e social</i>”;</li> <li>● Perrenoud (1999, 2000) – “<i>competência em ação</i>”;</li> <li>● Cachapuz, Sá-Chaves e Paixão (2004) – “<i>competência fundacional</i>”.</li> </ul>
	Morais, Melo e Bianco (2015)	Funcionalista e construtivista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dutra, Fleury e Ruas (2008) – “<i>competência estratégica e ambiental</i>”;</li> <li>● Le Boterf (2003) e Dutra, Fleury e Ruas (2008) – “<i>Competência individual e coletiva</i>”;</li> <li>● Fleury e Fleury (2001) – “<i>competência organizacional</i>”;</li> <li>● Boyatzis (1982) – “<i>competência gerencial</i>”.</li> </ul>
	Dantas et al. (2016)	Histórico-cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● McClellan (1973) – “<i>competência relevante</i>”;</li> <li>● Zarifian (2010) – “<i>competência social</i>”;</li> <li>● Nagels (2016) e Vergnaud (1998) – “<i>competência crítica</i>”;</li> <li>● Nagels (2016) – “<i>competência standard e expert</i>”;</li> <li>● Da Rocha Falcão (2008) – “<i>competência predicativo-conceitual ou formal escolar</i>”.</li> </ul>



Pesquisa Empírica	Gattai (2013)	Cognitivista e integrador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gattai (2013) – “<i>competências comportamentais (ou individuais)</i>”;</li> <li>● Zarifian (1999) – “<i>competência de processo, técnicas, de organização, de serviço e sociais</i>”;</li> <li>● Cripe e Mansfield (2003) – “<i>competência ao lidar com pessoas, de negócio e de autogestão</i>”;</li> <li>● Pierry (2006) – “<i>competências técnicas, emocionais ou afetivas, racionais ou intelectuais, fundamentais e acessórias</i>”;</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ruas (2001) – “<i>competências essenciais (ou organizacionais), funcionais e individuais</i>”;</li> <li>● Prahalad e Hamel (1990) – “<i>competências essenciais (core competences)</i>”;</li> <li>● Sparrow e Bognanno (1994) – “<i>competências emergentes, declinantes, estáveis ou essenciais e transitórias</i>”;</li> <li>● Woodruffe (1991) – “<i>competências fundamentais e diferenciais</i>”;</li> <li>● Fleury e Fleury (2000) – “<i>competências para o negócio, técnico-profissionais e sociais</i>”;</li> </ul>
	Odelius et al. (2016)	Cognitivista, funcionalista e construtivista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Odelius e cols. (2016) – “<i>competências do domínio afetivo, habilidades de relacionamento interpessoal, valores, atitudes e competências técnicas</i>”</li> <li>● Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005) – “<i>competências essenciais (cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais, éticas/valores) e meta-competências</i>”;</li> <li>● Godoy e cols. (2009) – “<i>competência social, competência para solução de problemas, técnico-profissional e básicas</i>”;</li> <li>● Haythornthwaite (2006), Odelius e Sena (2009), Higueta-López e cols. (2011) e Odelius e cols. (2011) – “<i>competências necessárias e/ou desenvolvidas</i>”.</li> </ul>
	Leitão (2010)	Funcionalista e sistêmico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Leitão (2010) – “<i>competências individuais, gerenciais e essenciais da organização</i>”;</li> <li>● Bitencourt (2004), Oderich (2004), Santana (2008) – “<i>competências gerenciais</i>”;</li> <li>● Ruas (2001) – “<i>competências organizacionais</i>”;</li> <li>● Retour (2008) – “<i>competências estratégicas</i>”;</li> <li>● Bonotto e Bitencourt (2006) – “<i>competências coletivas</i>”;</li> <li>● Bitencourt (2004) – “<i>competências relacionais</i>”.</li> </ul>



	Silva et al. (2015)	Funcionalista, construtivista e integrador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Silva e cols. (2015) – <i>“competência financeira, estratégica, de inovação, de gestão dos imprevistos, relacional/política”</i>.</li> </ul>
Noção de competência de Zarifian	Lima, Zambroni- de-Souza e Araújo (2015)	Histórico-cultural e construtivista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zarifian (2001) – <i>“competências individuais; competência de serviço, técnica, organizacional, de inovações e relacional”</i>.</li> </ul>



Por fim, observa-se na tabela 1 que o detalhamento dos enfoques teóricos aponta para diversas perspectivas adotadas, como: integradora (04); funcionalista (04); construtivista (04); cognitivista (03); sistêmica (03); histórica-cultural (02). O conceito de competência utilizado de forma majoritária está relacionado ao nível da análise individual, aquele que invoca dados constitutivos (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e direciona-os ao desempenho em tarefas da atividade de trabalho requerida, como pode ser visto em Brandão (2007), Leitão (2010) e Gattai (2013). Dois estudos (SILVA et al., 2015; ODELIUS et al., 2016) questionaram também ao mesmo nível, a competência sob o aspecto da atuação real, manifestada na atividade de trabalho, e quais implicações decorrem desse agir mediante ao “trabalho real” (ZARIFIAN, 2002a; SCHWARTZ, 2011) em matéria de verificação dos resultados sucedidos (cautela, agilidade e astúcia, por exemplo).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível constatar que a competência no âmbito do trabalho apresenta um complexo rol de expressas tipificações conceituais e variadas abordagens teóricas. Os diversos enfoques teóricos encontrados nas pesquisas empíricas e de revisão temática expuseram a nomenclatura competência sob uma predominância funcionalista, isto demonstra que tal perspectiva estimula as organizações de trabalho a terem rápidas soluções no manejo dos cargos e funções para responderem as oscilações do mercado, com vistas a perderem ou não qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Esse manuseio nos cargos é passível de ser compreendido, como apontam Gattai (2013) e Dantas et al. (2016), pois a dimensão de competências transferíveis a serem



avaliadas nos perfis de competências individuais pode simplificar numa rápida adaptação do funcionário ao novo cargo ou para outras condições da atividade. Porém, essa transição fluida pode, segundo Zarifian (2002b), determinar a maneira pela qual o trabalho se encontra encerrado, submetido à pressão, de modo que a exigência de prazo se tornou uma das causas de degradação das condições de trabalho.

É preciso destacar as substanciais contribuições de Zarifian que questionaram, numa perspectiva histórico-cultural e societal, esse predomínio positivista, pois esta ideia encontra-se na contramão das súbitas necessidades e transformações sociais, as quais envolvem outras condições de desempenho, produtividade e sociabilidade do capital. Vale destacar que o modelo de competência levantado por Zarifian, apesar de implementar elementos conceituais “inovadores” como tomar iniciativa e assumir responsabilidade, não justifica o fim dos parâmetros funcionalistas que embasam as orientações críticas da ordem socioeconômica vigente, conforme aponta Frigotto (1998 apud FRIGOTTO; CIAVATTA, 2014) ao proferir sobre a relação das crises do sistema capitalista e os labirintos dos referenciais teóricos.

Pôde-se perceber, quanto as pesquisas empíricas investigadas, que modelos gerenciais de trabalho representam nas organizações produtivas o desenvolvimento de tais terminologias associadas às competências, determinando causas ou consequências de seus propósitos estratégicos, táticos ou operacionais. Conclui-se ainda, em concordância com Zarifian, que um modelo de gestão que reúna a linguagem das competências só será configurado de acordo com sua proposta se para a organização de trabalho a análise situacional da atividade estiver expressa num padrão específico de valorização das iniciativas de todos seus atores sociais. Destaca-se que alguns



especialistas brasileiros em educação profissional têm propostas similares à Zarifian, como Ramos (2006), ao afirmar que na esfera pedagógica a ética individualista se evidencia a partir da noção de competência, porém num espaço social mais extenso se estabelece por ingredientes típicos de um recente e hipotético paradigma, a salientar preocupação em tornar-se um mero proselitismo ideológico ou ajustes de outros modelos.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a necessidade de buscar outras plataformas científicas, de forma a ampliar e explorar ao extremo a expressão competência no trabalho em diversos campos de estudos e bases de dados, e ainda a acrescentar o rigor de indexação dessas revistas. Outra delimitação esteve na incapacidade de encontrar outros tantos relatos e pesquisas que contemplassem tão somente Philippe Zarifian e seu modelo da competência, o que não refuta a possibilidade de serem encontrados em outros veículos de publicação estrangeiras. Diante disso, revela-se a abertura e possibilidade para que outros contemplem essa vertente da temática pelo referencial do autor.

Por fim, e como sugestão para outros estudos, principalmente no que tange a aplicação do modelo de competência indicado, os responsáveis pelo setor de gestão de pessoas ou “Recursos Humanos”, pesquisadores e demais profissionais em suas organizações de trabalho poderiam desenvolver casos específicos que abordassem a proposta do modelo. Assim, poderiam investigar quais áreas de competências são atualizadas conforme mudam as missões estratégicas e macroescolhas da organização; que estratégias das entidades são mais reconhecidas pelos profissionais e como estas se adequam aos programas de formação e carreira no percurso de suas experiências profissionais; quais incentivos e impedimentos decorrem dos reajustes do modelo; que



fontes circunstanciais ou estruturais têm mais ou menos peso sobre a avaliação de desempenho no domínio do modelo apresentado; entre outras formas de investigação que adota uma perspectiva em construção do modelo explanado.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Roberto Leme. A reestruturação produtiva do capital e a emergência da noção de competência no mundo do trabalho. In: SOUZA, José dos Santos; ARAÚJO, Renan. (Orgs.). **Trabalho, educação e sociabilidade**. Maringá: Práxis, Massoni, v. 1, p. 173-189, 2010.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. O vocabulário da habilidade e da competência: algumas considerações neopragmáticas. **Cad. psicol. soc. trab.** São Paulo, v. 3-4, p. 65-76, dez. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**. Natal, vol. 12, n. 2, p. 149-158, ago. 2007.

CARBONE, Pedro. Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DANTAS, Etienne Andrade de Medeiros et al. Concepções do conceito de competência no contexto da psicologia do trabalho: da perspectiva individualista à perspectiva histórico- cultural. **Revista de Psicologia da IMED**. Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 87-97, ago. 2016.

MORAIS, Pablo Augusto Panêtto de; MELO, Tatiane Alves de; BIANCO, Mônica Fátima de. Noções/significado(s) de competência(s): uma revisão teórica. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. Maringá, v. 20, n. 2, p. 487-504, jul. /dez. 2015.



FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**. Porto Alegre: v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2008.

FERRÁN, Judith Elba Merlo. **Noção de Competência**: revisitando a produção científica e a perspectiva de consultores. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

FOLMER, Ângela Maria; HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; ROSVADOSKI-DA-SILVA, Patrícia. Gestão por competência: classificação de competências em uma organização. In: Congresso Internacional de Administração - Gestão Estratégica na Era do Conhecimento. Ponta Grossa, 2008. **Anais...** Ponta Grossa, 2008.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria (Org.). **Teoria e educação no labirinto do capital**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2014.

GATTAI, Maria Cristina Pinto. A fragilidade da classificação das competências. **Psicologia Revista**. São Paulo, v. 22, n. 1, p. 9-42, set. 2013.

HIRATA, Helena; ZARIFIAN, Philippe. O conceito de trabalho. In: **Coleção Caderno da Coordenadoria Especial da Mulher**. São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo, n. 3, p. 65-71, 2003.

KUENZER, Acácia Zeneida. A formação dos trabalhadores no espaço de trabalho. **Revista Trabalho Necessário**. Rio de Janeiro, n. 25, set. / dez. 2016.



ISSN 2317-7217

REVISTA INTERSCIENTIA | V.II | N.I | JAN-JUN/2024



LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. rev. e amp. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITÃO, Sueli dos Santos. A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional. **Gestão Contemporânea (FAPA)**. Porto Alegre, v. 7, p. 245-268, jan. /jun. 2010.

MACARENCO, Isabel. **Gestão com pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas**: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados. 2006. 233 f. Tese (Ciências da Comunicação) Universidade de São Paulo – USP, 2006.

MACEDO, Sheyla Maria Fontenele; CAETANO, Ana Paula Viana. A Ética como Competência Profissional na Formação: o pedagogo em foco. **Educ. Real**. Porto Alegre, v. 42, n. 2, p. 627-648, jun. 2017.

MONTEIRO, Carla et al. Avaliação da competência comunicativa oral no Ensino Básico: um estudo exploratório. **Rev. Port. de Educação**. Braga, v. 26, n. 2, p. 111-138. 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Geni G. Goldschmidt. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Débora Dupas Gonçalves do; OLIVEIRA, Maria Amélia de Campos. Competências profissionais e o processo de formação na residência multiprofissional em Saúde da Família. **Saúde soc.**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 814-827, dez. 2010.

OLIVEIRA, Hervecia Fernanda Fidelis de. **Aprendizagem, competência e desempenho no trabalho**. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.



ISSN 2317-7217

REVISTA INTERSCIENTIA | V.II | N.I | JAN-JUN/2024



OLIVEIRA, Wilson José Ferreira de. Engajamento político, competência e elites dirigentes do movimento ambientalista. **Revista de Sociologia e Política**. Curitiba, v. 16, n. 30, p. 167- 186, jun. 2008.

PEREZ, Isabel. Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. **Práxis Educacional**. Vitória da Conquista, v. 1, p. 57-65, 2005.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

RUIZ, Adriano Rodrigues. Competência Ética, Atenção e Educação. **Educação (UFSM)**. Santa Maria, p. 671-682, set. 2015.

SÁ, Patrícia; PAIXÃO, Fátima. Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspectiva integrada e sistêmica. **Rev. Port. de Educação**. Braga, v. 26, n. 1, p. 87- 114, 2013.

SANTOS, Danielle Barbosa; FRANÇA, Robson Luiz de. Reestruturação produtiva do mundo do trabalho e a formação profissional tecnológica. **Revista Labor**. Fortaleza, v. 1, n. 6, p. 50- 63, mar. 2017.

SANTOS, Luciano. Da competência no fazer à responsabilização no agir: ética e pesquisa em Ciências Humanas. **Práxis Educativa (Brasil)**. Ponta Grossa, v. 12, n. 1, p. 244-256, jan. /abr. 2017.

SCHNEIDER, Andressa Caroline. Repensando o Conflito Positivo de Competência entre BACEN e CADE sob a Perspectiva Principiológica e do Diálogo das Fontes. **Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito – PPGDir./UFRGS**. Porto Alegre, v. 11, n. 2, dez. 2016.

SCHWARTZ, Yves. Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, Pedro Fernando; SOBOLL, Lis Andrea Pereira. (Orgs.).



ISSN 2317-7217

REVISTA INTERSCIENTIA | V.II | N.I | JAN-JUN/2024



**Clínicas do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 132 – 166.

SEABRA, Alessandra Gotuzo; CAPOVILLA, Fernando César. **Teste de competência de leitura de palavras e pseudopalavras (TCLPP).** São Paulo: Memnon, 2010.

SILVA, Edil Ferreira da et al. Os ingredientes da competência de gerentes de hotéis.

**Laboreal.** Porto, v. 11, n. 1, p. 84-98, jul. 2015.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; CARRIERI, Alexandre de Pádua; PINHEIRO, Daniel Calbino. Da qualificação à competência profissional: uma discussão das mudanças sobre as relações de trabalho no contexto brasileiro. **Administração: Ensino e Pesquisa.** Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 97-115, jun. 2009.

SELTENREICH, Letícia da Silva. **Competências do enfermeiro na prática da preceptoria na residência multiprofissional em saúde.** 2017. 68 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Departamento de Enfermagem Universidade Estadual Paulista – UNESP Faculdade de Medicina Botucatu – São Paulo, 2017.

VILARINO, Marisa Alves. **Direito à educação:** competência legislativa e limites à atuação da União - aspectos internos e internacionais. 2009. 209 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.

ZANELLA, Patricia; ANTONELLI, Ricardo Adriano; BORTOLUZZI, Sandro César. Avaliação das Competências Docentes: Análise no Curso de Ciências Contábeis da UTFPR. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC).** Brasília: v. 11, n. 2, p. 150-167, abr./jun. 2017.

ZARIFIAN, Philippe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos**



ISSN 2317-7217

REVISTA INTERSCIENTIA | V.II | N.I | JAN-JUN/2024



**Estudos CEBRAP.** São Paulo, n. 64, p. 23-31, nov. 2002a.

\_\_\_\_\_. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001b. p. 151-170.

\_\_\_\_\_. O tempo do trabalho: o tempo-devir frente ao tempo espacializado. **Tempo Social.** São Paulo, v. 14, n. 2, p. 01-18, out. 2002b.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas.** São Paulo: SENAC, 2003.

\_\_\_\_\_. Uma crise inédita do capitalismo, tanto em suas características quanto em sua gravidade: análise e perspectivas. **Estud. av.** São Paulo, v. 23, n. 65, p. 07-26. 2009.

INTER SCIENTIA

ISSN 2317-7217

REVISTA INTERCIENTIA | V.II | N.I | JAN-JUN/2024

