



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS, CIÊNCIAS
CONTÁBEIS E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PRISCILA ARAÚJO SILVA

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÁREA DE
GESTÃO POR COMPETÊNCIA ENTRE OS ANOS DE 2006 A 2016

FORTALEZA

2017

PRISCILA ARAÚJO SILVA

**ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÁREA DE
GESTÃO POR COMPETÊNCIA ENTRE OS ANOS DE 2006 A 2016**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: *Profa. Dra.* Sueli Maria de Araújo Cavalcante

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalogo, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S582a Silva, Priscila Araújo.
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÁREA DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIA ENTRE OS ANOS DE 2006 A 2016 / Priscila Araújo Silva. – 2017. 46 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de
Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Profa. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante.

1. Competência. 2. Gestão por Competência. 3. Modelo de Gestão por Competência. I. Título.
CDD 658

PRISCILA ARAÚJO SILVA

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA ÁREA DE GESTÃO
POR COMPETÊNCIA ENTRE OS ANOS DE 2006 A 2016

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Criseida Alves Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sei que Ele está comigo sendo a principal força e guia para meus atos.

A minha querida mãe, pois sem seus esforços, conselhos e sonhos, eu não seria nada.

A minha filha, Larissa, por dar-me forças para continuar.

Aos meus irmãos, José, Patrícia e Wagner, pelo constante apoio durante minha caminhada.

A minha estimada orientadora, Professora Sueli, por acreditar em minha capacidade e pelos conselhos valiosos que levarei por toda a minha vida.

A minha amiga, Mara, por todo incentivo e apoio durante todo meu percurso na graduação.

Ao meu companheiro de trabalho, Augusto, pelas dicas preciosas na elaboração deste trabalho.

A todos meus amigos que, de alguma forma, estiveram presentes e contribuíram para essa conquista.

RESUMO

Nas últimas décadas, o tema gestão por competência tem se tornado objeto de estudo e pesquisas teóricas e empíricas, ao longo do tempo, têm tentado comprovar a devida importância e eficácia da utilização de modelos de gestão de competências nas organizações. O presente trabalho tem como objetivo analisar as características da produção científica relacionada ao tema de gestão de competências publicada em periódicos da área de Administração, classificados pela Capes como A1, A2, B1 e B2 no período compreendido entre os anos de 2006 a 2016. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, com o uso do método bibliométrico. A produção sobre Gestão por Competência foi mapeada nos periódicos classificados como A1, A2, B1 e B2 constantes no sistema WebQualis Capes na área de Administração. Os dados revelaram que o ritmo de produção de artigos científicos sobre gestão por competência apresenta instabilidade no decorrer dos anos de 2006 a 2016 e, tal produção, pode ser considerada como modesta, tendo em vista que neste período, foram produzidos 52 artigos científicos sobre o tema em estudo, ou seja, uma média de 4,73 artigos por ano. Constatou-se que há uma elevada concentração de artigos em um pequeno número de periódicos, ou seja, com a pesquisa foi observado que apenas 4 periódicos somavam juntos 26 artigos científicos sobre gestão por competência, ou seja, 50% da produção verificada no decorrer dos anos em análise. Além disso, destacaram-se as áreas temáticas referentes à aprendizagem organizacional, estratégia e mudança organizacional, como também a produção de artigos concentrada em IES – Instituições de Ensino Superior situados na região Sul e Sudeste do Brasil.

Palavras-chave: Competência, Gestão por competência, Modelos de gestão por competência.

ABSTRACT

In the last decades, the theme of competence management has become the object of study and theoretical and empirical research, over time, have tried to prove the importance and effectiveness of the use of competence management models in organizations. The present work aims to analyze the characteristics of the scientific production related to the subject of competence management published in periodicals of the Administration area, classified by Capes as A1, A2, B1 and B2 in the period between the years 2006 to 2016. It treats of a descriptive research with a qualitative approach, using the bibliometric method. The production on Management by Competence was mapped in the periodicals classified as A1, A2, B1 and B2 included in the WebQualis Capes system in the Administration area. The data showed that the rhythm of production of scientific articles on management by competence presents instability during the years 2006 to 2016 and, such production, can be considered as modest, considering that in this period, 52 scientific articles were produced on the Study, that is, an average of 4,73 articles per year. It was observed that there is a high concentration of articles in a small number of journals, that is, with the research it was observed that only 4 journals together added 26 scientific articles on management by competence, that is, 50% of the production verified during the Years under review. In addition, we highlight the thematic areas related to organizational learning, strategy and organizational change, as well as the production of articles concentrated in HEIs - Higher Education Institutions located in the South and Southeast of Brazil.

Key words: Competence, Competence management, Competency management models.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo de aprendizagem organizacional.....	18
Figura 2: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.....	24
Gráfico 1: Produção de artigos sobre gestão por competência entre 2006 a 2016.....	36
Gráfico 2: Área temática dos artigos de gestão por competência.....	38
Gráfico 3: Quantidade de autores por IES.....	39
Gráfico 4: IES por estados.....	40
Gráfico 5: Tipologia e natureza dos artigos sobre Gestão por Competência.....	41
Gráfico 6: Método de pesquisa utilizado nos artigos de gestão por competência.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As diferentes competências organizacionais.....	18
Quadro 2: Competências para o Profissional.....	24
Quadro 3: Modelos de gestão por competência em análise.....	26
Quadro 4: Armadilhas na implantação de um modelo de gestão por pessoas.....	27
Quadro 5: Periódicos e ano de publicação.....	33
Quadro 6: Procedimentos e quantitativo de coleta de artigos.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual de produção de artigos por periódico entre os anos 2006 a 2016.....37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	15
2.1 O termo competência.....	15
2.2 Competências individuais.....	16
2.3 Competências organizacionais	17
2.4 Gestão por competência.....	18
2.5 Modelos de Gestão por Competência.....	21
3 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO.....	28
3.1 Evolução e conceito de bibliometria	28
3.2 As três leis bibliométricas clássicas.....	30
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	32
4.1 Tipologia de pesquisa.....	32
4.2 Universo e amostra.....	32
4.3 Coleta e análise dos dados.....	34
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	36
5.1 Abordagens temáticas pesquisadas.....	36
5.2 Características de autoria.....	38
5.3 Características metodológicas.....	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE.....	46

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, um crescente número de especialistas argumenta que o fator decisivo para o sucesso de uma organização está em constituir um conjunto de capacidades e conhecimentos integrados, ou seja, é necessário buscar um conjunto de competências que a tornem superior aos seus concorrentes e proporcionem valor para seus usuários (DUTRA, 2004).

Em vista disso, a maneira das organizações realizarem a gestão de pessoas está passando por transformações em todo o mundo. Tal fato ocorre pela necessidade de adaptação do gerenciamento das pessoas para o atendimento às expectativas e às necessidades das empresas e de seus usuários no mercado atual, ou seja, o treinamento tradicional, já realizado pelas organizações, já não responde às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas em relação às novas habilidades e atitudes esperadas com a realidade organizacional, além de não prover as exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

O ambiente organizacional apresenta uma tendência de instabilidade, complexidade e dinamismo, em razão disto, as organizações estão sendo pressionadas por mudanças a uma escala global que ocasionam mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais, levando estas à necessidade do desenvolvimento de competências que tragam melhorias contínuas e permita uma fácil adaptação a todos os seus níveis hierárquicos.

Portanto, as organizações precisam desenvolver estratégias que garantam um capital intelectual com as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades desejadas, ou seja, necessitam de pessoas com conhecimentos, habilidades e experiências que consigam suprir seus objetivos. Para isso, as organizações precisam fazer a escolha correta em relação à agregação de seus recursos humanos, bem como deve saber investir no desenvolvimento de sua gestão com base em competências.

Pesquisas científicas, tanto teóricas quanto empíricas, têm tentando, ao longo do tempo, comprovar a devida importância e eficácia da utilização de modelos de gestão de competências nas organizações, os resultados destes estudos resultam em modelos teóricos que buscam adequar os objetivos organizacionais com as práticas de gestão de pessoas e com as necessidades de uma empresa moderna e de *stakeholders* cada vez mais exigentes. Sendo assim, a utilização de modelos teóricos de gestão por competência e sua aplicação em diferentes

contextos de culturas organizacionais está possibilitando a compreensão do elemento humano, bem como a educação corporativa, trazendo, dessa forma, maior eficiência e eficácia organizacional.

A respeito destas pesquisas científicas, cumpre-se informar que estas são disponibilizadas em periódicos classificados pelo sistema WebQualis capes. Estes veículos são enquadrados em estratos indicativos da qualidade como sendo A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5 e C, sendo esta última classificação obtendo peso zero.

Ademais, tendo em vista a importância e a necessidade de medição e análise da produção científica, foi necessário o surgimento de uma técnica em que fosse possível realizar a análise da medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico existente. Tal técnica foi denominada como estudo bibliométrico e se constitui na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de comunicação.

A bibliometria vem sendo utilizada nas diversas áreas do conhecimento como metodologia para a obtenção de indicadores de avaliação da produção científica. De forma geral, o princípio da bibliometria é analisar a atividade científica ou técnica pelo estudo quantitativo das publicações e o seu principal objetivo é o desenvolvimento de indicadores cada vez mais confiáveis para estas análises (SANTOS e KOBASHI, 2009).

Diante deste contexto, apresenta-se o seguinte questionamento: Como o campo de gestão por competência vem se comportando no decorrer dos anos de 2006 a 2016 em relação ao desenvolvimento de produção científica nacional? Para isso, delineou-se como objetivo geral analisar as características da produção científica relacionada ao tema de gestão de competências publicada em periódicos da área de Administração, classificados pela Capes como A1, A2, B1 e B2 no período compreendido entre os anos de 2006 a 2016.

Para a construção deste estudo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as pesquisas sobre gestão por competências publicadas nos últimos 11 (onze) anos em periódicos brasileiros da área de Administração (Qualis A1, A2, B1, B2);
- b) Identificar as áreas temáticas contidas nos artigos em análise;
- c) Realizar uma análise demográfica dos autores dos artigos com o intuito de identificar a sua contribuição para a construção do tema e a sua origem;

d) Analisar o procedimento metodológico, tipologia e natureza utilizadas nas pesquisas para a realização dos artigos.

No que diz respeito à metodologia utilizada, a pesquisa foi concretizada mediante uma pesquisa bibliométrica dos artigos presentes nos portais de periódicos disponíveis em sítios eletrônicos disponibilizados na internet.

Quanto aos fins, o estudo classifica-se como descritivo, pois, segundo Andrade (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem que ocorra a interferência do pesquisador.

Quanto à natureza do problema, o estudo utilizou-se da abordagem quantitativa, pois, conforme os autores Manzato e Santos (2012), a pesquisa quantitativa é utilizada para medir opiniões, hábitos e atitudes, dentre outras medições que se deseja realizar.

O presente estudo está dividido em 6 seções. Inicialmente apresenta-se a introdução, expondo o tema, a problemática, os objetivos, assim como a metodologia e a estrutura geral do trabalho.

A segunda seção aborda os conceitos de gestão por competência, bem como as teorias que tratam do assunto, utilizando, para isso, o estudo produzido por diversos autores na fundamentação teórica, dentre os quais estão: Dutra (2004), Ceitil (2007), Snell (2009), Bitencourt (2010), Fernandes e Fleury (2007), dentre outros.

A terceira seção aborda o estudo bibliométrico, enfatizando as teorias que abordam o assunto, a fim de oferecer um embasamento teórico acerca da matéria, através de autores como Araújo (2006), Ferreira (2010), Ribeiro (2014), dentre outros.

A quarta seção trata da metodologia da pesquisa, com destaque para classificação da pesquisa, população e amostra e, também, os instrumentos utilizados para a coleta destes dados, assim como os procedimentos de coleta destes. Já o quinto capítulo trata da análise dos resultados obtidos com o presente trabalho, e, por fim, o sexto capítulo traz as considerações conclusivas que este estudo possibilitou.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Esta seção apresenta aspectos teóricos sobre gestão por competência, conforme as informações estabelecidas a seguir:

2.1 O termo competência

O conceito competência foi proposto de forma mais estruturada por volta dos anos 70 quando o autor McClelland emitiu seu artigo denominado “*Testing for Competence Rather than for Intelligence*”, onde deu início ao debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos (FLEURY e FLEURY, 2004). O autor Mirabile (1997, *apud* Fleury e Fleury, 2001) relata que o conceito de competência definido por McClelland diferenciava as competências em termos de aptidões (talento natural de um indivíduo), de habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e de conhecimentos (o que um indivíduo precisa saber para desenvolver uma tarefa).

Zarifian (2001) informa que as práticas de gestão de pessoas, utilizadas pelas organizações, até pouco tempo, tinham como referência o modelo taylorista-fordista de organização de trabalho, tendo sido introduzido no Brasil na década de 30. O autor Dutra (2004) relata que na década de 60, em decorrência da falência das abordagens tradicionais motivadas por pressões ambientais em que as organizações estavam inseridas e pelas pessoas que nela trabalhavam, foi necessária a busca por pessoas mais autônomas e mais proativas, o que levou a modificação da gestão de recursos humanos pelas organizações.

A partir disso, o conceito do termo competência foi sendo aplicado e modificado dentro dessas organizações. A respeito destas transformações, Dutra (2004) explana que nos anos 80, a administração de pessoas com foco em competência seguia exigindo a transformação em sua forma de gestão, porém, só a partir dos anos 90 surgiram propostas mais concretas para o melhor gerenciamento desta maneira de administrar.

Já segundo Fleury e Fleury (2001), durante a década de 80, Richard Boyatzis, analisando as competências gerenciais, identificou as características e traços que, em sua análise, define um desempenho superior ao indivíduo. Para Fernandes e Fleury (2007), na década de 90, os autores Spencer e Spencer, em 1994, sugeriram que competências eram peculiaridades inconscientes de um indivíduo relacionadas aos critérios de referência de desempenho superior para um cargo ou uma situação.

Outra noção a ser compreendida acerca do termo competência é que esta pode ser dividida entre as competências da organização, decorrentes do processo de desenvolvimento da mesma e que são concretizados em seu patrimônio de conhecimentos, sendo tal abordagem mais voltada para a abordagem estratégica; e as competências pertencentes às pessoas, referentes aos seus conjuntos de competências que são aproveitadas ou não pelas organizações (DUTRA, 2004). Tais desmembramentos do conceito de competência serão abordados nos tópicos seguintes.

2.2 Competências Individuais

Em relação às competências individuais, os autores Fleury e Fleury (2001) as definem como um estoque de recursos que um indivíduo possui. Ceitil (2007) define competência como modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto. Nesse sentido, as competências são resultados específicos que os indivíduos que dela participam trazem para o exercício das suas atividades profissionais e são realidades capazes de serem observadas.

Bitencourt (2010) considera que o termo competência é relativo às habilidades, traços, qualidades ou características que contribuem para que uma pessoa obtenha um bom desempenho em atividades que ocupa em uma empresa. A autora, mais precisamente, relaciona competência em termos de conhecimento, da habilidade e atitude.

O conhecimento diz respeito ao que é previamente exigido saber para o adequado desempenho de uma atribuição em uma organização; a habilidade tem relação com a aplicação prática do conhecimento para produzir um desempenho adequado, já a atitude ou comportamento refere-se à maneira como o ocupante de uma atribuição deve agir sob certas condições ou quanto à forma que deve interagir com outros dentro do ambiente analisado (BITENCOURT, 2010).

Ainda em busca do conceito de competência, Dutra (2004) e Fernandes e Fleury (2007) o definem como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, além da capacidade que um indivíduo possui em relação à entrega de seus esforços para a empresa, ou seja, o fato da pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização irá se beneficiar dele.

Fernandes e Fleury (2007) além de discorrerem sobre competência, habilidade e atitude, ainda distinguem entrega e resultado sobre as competências necessárias a um indivíduo. O resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer. Pode ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço, pois é algo circunstancial, já a entrega tem um fator mais duradouro, ou seja, está ligada à capacidade e contribuição.

2.3 Competências organizacionais

Quanto às competências das organizações, também denominadas *core competences*, Fleury e Fleury (2001) informam que se trata da capacidade de transformar recursos em bens ou serviços aos usuários finais de uma organização. Segundo Ruas (2005) a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização, ou seja, está relacionada em termos de visão, missão e intenção estratégica. Além disso, Fleury e Fleury (2004) relatam que o conceito de competência organizacional teve seu início na abordagem da organização como um portfólio de recursos – *resource based view of the firm*. Essa abordagem tem como base que toda empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos, já Snell (2009) informa que as competências são conjuntos de conhecimentos integrados que distinguem uma organização de seus concorrentes e agregam valor para seus clientes.

Outro desdobramento do termo de competências organizacionais seria o de competências essenciais, ou seja, estas competências estão relacionadas a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difíceis de imitar e dar acesso a diferentes mercados. Dessa maneira, ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais (FLEURY e FLEURY, 2004).

As competências organizacionais ainda podem ser divididas em cinco categorias distintas: competências sobre processos; competências técnicas; competências sobre a organização; competências de serviço e; competências sociais (Quadro 1):

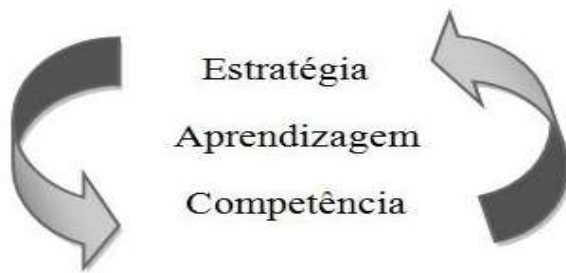
Quadro 1: As diferentes competências organizacionais

1. Competências sobre processos: relacionados aos conhecimentos do processo de trabalho.
2. Competências técnicas: trata-se de conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
3. Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
4. Competências de serviço: alinhamento entre a competência técnica à noção do impacto que o produto ou serviço oferecido terá sobre o consumidor final.
5. Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fonte: Zarifian (1999, *apud* FLEURY e FLEURY, 2001, p. 47)

Prahalad e Hamel (1990, *apud* Munck e Munck, 2008), relatam a importância que a aprendizagem acerca dos recursos organizacionais têm na obtenção de estratégias de uma empresa. Para os autores, essas competências seriam as que sustentariam os diferenciais competitivos de uma organização no decorrer dos anos. A figura 1 demonstra esse processo de aprendizagem organizacional na visão de Fleury e Fleury (2001).

Figura 1: Processo de aprendizagem organizacional



Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p. 190.

Segundo esta abordagem, a organização define a sua estratégia e as competências necessárias para a sua implementação dentro de um processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de anteposição neste processo, mas sim um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem (FLEURY E FLEURY, 2004).

2.4 Gestão por competência

De acordo com Dutra et al (2001), a maneira de administrar pessoas passou por grandes transformações ao longo dos anos, tendo em vista o novo perfil das pessoas que estão

sendo exigidos pelas organizações, o deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento, bem como em relação a maior participação das pessoas no sucesso dos objetivos almejados por uma empresa.

Quanto à alteração no perfil das pessoas, exigidos pelas organizações mais recentes, o autor refere-se a um perfil de um indivíduo mais autônomo e empreendedor, além disso, as organizações estão estimulando seu capital intelectual ao uso de suas criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio (DUTRA et al, 2001).

Em termos ao deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento, tem-se percebido uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para o desenvolvimento do funcionário e da empresa, e não somente ao estímulo e desenvolvimento da organização, ou seja, as organizações estão buscando, cada vez mais um desenvolvimento mútuo (DUTRA et al, 2001).

Ainda conforme Dutra et al (2001), quanto à maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, percebe-se que as pessoas estão sendo reconhecidas como patrimônio intelectual das organizações, por serem possuidoras da capacidade e de agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente, além de terem capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

Além das mudanças já mencionadas, também estão ocorrendo novas práticas de recrutamento, de mobilidade interna, de delegações de responsabilidades, bem como a modificação dos sistemas de classificação e de remuneração (ZARIFIAN, 2001).

As organizações estão realizando práticas de processos de recrutamento e seleção cada vez mais refinados e rigorosos, em busca da pessoa certa em termos de conhecimento, comportamento e disciplina, ou seja, em busca do indivíduo com a mesma visão da organização e preparada para atuar em harmonia com as necessidades requeridas por esta. Além disso, outra mudança na forma de administrar os indivíduos de uma organização concerne no fato da utilização da prática de delegação de responsabilidades nas funções mais atingidas por variedade de mercado e processo de produção (ZARIFIAN, 2001).

Quanto às novas práticas de mobilidade interna, os indivíduos estão realizando acordos com a direção destas para que, comprometendo-se efetivamente com a empresa e com as mutações que esta última possa sofrer, a organização facilite o desenvolvimento de um

sistema de promoção vertical ou horizontal flexível, acompanhando sempre as mutações ocorridas no ambiente em que a empresa estiver envolvida (ZARIFIAN, 2001).

Outra mudança que pode ser citada ocorre em relação à necessidade de modificação dos sistemas de classificação e de remuneração utilizados pelas organizações, pois as empresas estão adotando o critério da diferenciação salarial baseada na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira do seu funcionário. Tal fato ocorre devido ao crescimento do setor de serviços na economia, aumento da necessidade de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas. (CALVOSA et al, 2005).

O autor Zarifian (2001) informa que as mutações ocorridas nas organizações estão essencialmente ocorrendo em torno dos eventos, da comunicação e dos serviços desenvolvidos por esta.

Tomando por base os eventos, tem-se que os funcionários estão diminuindo seus esforços sobre operações de trabalho previsíveis, o que está sendo transferido para máquinas, e estão pondo maior esforço em eventos parcialmente imprevisíveis. Como definição de um evento tem-se que é algo que ocorre de maneira parcialmente imprevisível, com grande importância para a atividade produtiva, não sendo considerado como algo negativo enfrentado por uma empresa, mas sim como algo que faz parte da rotina desta (ZARIFIAN, 2001).

A partir deste contexto, o trabalho está mais sendo utilizado apenas como o conjunto de tarefas associadas ao cargo em que um indivíduo ocupa em uma organização, mas sim tem-se ocorrido um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e usual (FLEURY e FLEURY, 2001).

Em relação às mudanças ocorridas na comunicação adotada pelas organizações percebe-se que estas notaram a devida importância na utilização de uma comunicação eficaz para melhorar o desempenho dos seus processos produtivos, tal modificação de comportamento é percebido tanto pela utilização de equipes de trabalho ao invés da tradicional departamentalização, como também na rápida reação às modificações surgidas no ambiente interno e externo da organização, proporcionando bons resultados na prestação de serviços ou de produtos, bem como no cumprimento dos prazos firmados e na capacidade de inovação destes produtos ou serviços ofertados (ZARIFIAN, 2001).

Outra mutação ocorre em torno dos serviços, o termo serviços adotado pelo autor, refere-se ao trabalho moderno, ou seja, àquele que provém do trabalho realizado nas organizações em qualquer que seja setor de atividade (terciário, indústria ou agricultura). Com isso, na utilização da gestão por competência, a primeira coisa a ser considerada no serviço é o problema do usuário, em termos mais claros, o produto é apenas a solução buscada pelo usuário final, ou seja, as organizações estão trabalhando em busca da satisfação de seus clientes-alvo (ZARIFIAN, 2001).

Diante desse cenário, a elaboração e implementação de gestão por competências mostrou-se uma solução eficaz para as organizações atuarem. A utilização destes modelos possui como ponto alvo a criação de uma forma de integrar os processos de trabalho e a disponibilização da forma impessoal de diagnosticar, desenvolver e estimular as competências individuais e totais necessárias para viabilização das estratégias organizacionais (MAIA; MORAIS; FREITAS, 2011).

Em atenção aos acontecimentos supracitados, os grandes gestores estão buscando novos referenciais que ultrapassem o modelo tradicional de gestão de pessoas, a noção de competências surge como uma alternativa, pois este conceito privilegia o indivíduo e seu desenvolvimento, o que traz benefícios para o desempenho organizacional. Tendo em vista tal fato, o termo competências tornou-se referência para a obtenção de um novo centro das práticas de gestão de pessoas, os chamados modelos de gestão por competência (FERNANDES e FLEURY, 2007).

A partir disto, Dutra et al (2001) relata o surgimento de um novo conceito quanto ao universo dos recursos humanos de uma organização, ou seja, surge o conceito denominado como modelo de gestão de pessoas, sendo, portanto, um conjunto de políticas, de práticas e processos de gestão característico de uma organização. Sobre a definição de tais modelos, seus benefícios e cuidados em sua implantação serão tratados no tópico a seguir.

2.5 Modelos de Gestão por Competência

Tendo em vista os desafios ocorridos em decorrência da globalização e das necessidades de atingir os níveis de desempenho desejados pelas organizações, estas começaram a se voltar para a utilização de modelos estruturados de gestão por competências. Tais modelos passam, assim, a ser um meio indispensável para gerar benefícios aos negócios.

Dessa forma, as organizações estão cientes de que sua utilização permite a identificação e a disseminação das mais distintas competências humanas (MORCERF et al, 2012).

Rothwell (1999, *apud* FERNANDES e FLEURY, 2007), define modelos de gestão de competência como uma descrição das competências ocupacionais para um determinado grupo, como um de algum departamento ou uma ocupação. É relatado ainda que esses modelos estão evoluindo a partir de uma teoria sobre o desempenho individual para o aperfeiçoamento do desempenho organizacional.

O modelo de competências representa uma estratégia que uma organização adota com o objetivo de orientar esforços para planejar, aprender, desenvolver e avaliar estratégias em âmbito organizacional e individual (MILLS et al., 2002; RUANO, 2003; CARBONE, 2005 *apud* MUNCK, 2011). Além dessa definição, Munck et al (2011) informa que o desenvolvimento e aplicação de um modelo de competência em uma organização exige tempo e investimentos, pois refere-se a algo que será utilizado no presente, mas com objetivos sobre o futuro (MUNCK et al 2011).

A partir do exposto, como exemplos de modelos de gestão por competência, serão apresentados os conceitos definidos por McClelland (1973), Parry (1996), Durand (1998), Unilever (1994), Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004), conforme informações a seguir:

O primeiro modelo a ser desenvolvido, no presente estudo, é o de McClelland (1973), tal modelo buscou a identificação dos tipos ideais de profissionais bem sucedidos, levantamento de inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências e, aplicação de tais dicionários para o assessoramento de colaboradores ou de categorias profissionais (FERNANDES e FLEURY, 2007). Parry (1996, *apud* ORSI e BASE, 2003) relata que o modelo de McClelland (1973) argumenta que as competências poderiam ser previstas e estruturadas de modo a se constituir um conjunto de qualificações ideais. Os modelos decorrentes desta concepção formam listas ou dicionários de competências entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de diversos trabalhos.

Quanto ao modelo de competência de Parry (1996), Fernandes e Fleury (2007) relatam que o termo competência foi utilizado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interligados, que influencia consideravelmente a atividade de um indivíduo. Para Orsi e Bose (2003), o modelo de Parry também debate se as competências devem incluir traços de valores, personalidade e estilos, ressaltando que alguns estudos fazem a distinção entre ‘soft

competencies’ - que trata dos traços de personalidade e ‘*hard competencies*’, que especifica as habilidades exigidas para um indivíduo.

O modelo de gestão por competência de Parry (1996) pode ser entendida como uma evolução do modelo de McClelland (1973), mesmo que ainda ligada às características dos indivíduos em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes, surge com um adicional de que existem características particulares de cada organização e de cada resultado esperado de determinada situação (ORSI e BOSE, 2003).

Em relação ao modelo de gestão por competência de Durand (1999), verifica-se a utilização dos elementos conhecimentos, habilidades, valores, tecnologias e sistemas físicos e gerenciais. Nesse modelo acredita-se que as crenças e valores compartilhados e outras relações sociais existentes no âmbito de um grupo influenciam significativamente a conduta e o desempenho de participantes (LIMA e ROCHA, 2012).

Outro modelo a ser definido é o adotado pela empresa Unilever (1994). No intuito de identificar indivíduos com potenciais em processos de recrutamento e seleção, foi incluído o elemento complexidade em seus processos de recrutamento e seleção de novos funcionários. Para os autores a noção de complexidade está relacionada ao grau de abstração exigido para que a decisão tomada seja correta, e pode ser medido a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes (FERNANDES e FLEURY (2007).

Além dos modelos supracitados, ressalta-se o modelo de gestão por competência de Fleury e Fleury (2001), conforme mostra a Figura 2. Neste conceito, os autores propõem um modelo de competência como fonte de valor e reconhecem no resultado um aspecto formador da competência, tanto para o indivíduo quanto para a organização (LIMA e ROCHA, 2012). Segundo Fleury e Fleury (2001), a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Figura 2: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Fleury e Fleury(2001) propõe, ainda, os significados dos verbos demonstrados na figura 2, inspirados no trabalho desenvolvido por Le Boterf em 1995 conforme informações disponibilizadas no Quadro 2:

Quadro 2: Competências para o Profissional

Saber o que e porque faz. Saber julgar, escolher, decidir.	Saber agir
Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.	Saber mobilizar recursos
Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.	Saber comunicar
Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.	Saber aprender
Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se
Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.	Saber assumir responsabilidades
Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.	Ter visão estratégica

Fonte: Fleury e Fleury, p. 188, 2001.

Por fim será apresentado o modelo de Dutra (2004) onde apresenta-se a verificação

do emprego do conceito de competência, de entrega, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor para a instituição das práticas de recursos Humanos nas organizações. Este modelo emprega as competências associada aos requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*) (FERNANDES e FLEURY, 2007).

Em relação ao termo entrega, Dutra (2004) informa que conceito de competência é definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, adicionado à capacidade que um indivíduo possui em relação à entrega de seus esforços para a empresa, ou seja, o fato da pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização irá se beneficiar dele.

Outra noção a ser incluída para uma compreensão abrangente de competência é a de complexidade e de espaço ocupacional. Quanto ao conceito de espaço ocupacional, entende-se ser o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas por um indivíduo, portanto, à medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas e, portanto, seu espaço ocupacional é aumentado. Já o termo complexidade refere-se ao grau de abstração exigido para que a decisão tomada seja correta (FERNANDES; FLEURY, 2007).

Subjacente às noções de competência, e complexidade está a ideia de que profissionais em níveis de complexidade mais elevados agregam mais valor à empresa. Isso é mostrado nos níveis hierárquicos e patamares de remuneração, ou seja, um indivíduo que assume responsabilidades de maior complexidade agrega maior valor à organização (DUTRA, 2004).

A partir dos conceitos de modelos de gestão por competência apresentados, destaca-se como resumo dos modelos as informações estabelecidas no Quadro 3.

Conforme McLagan (1997, *apud* Munck et al, 2011) para o sucesso na implantação de um modelo de gestão por competência é necessária a escolha de um ambiente apropriado para o desenvolvimento deste e, para atingir tal objetivo, deve-se proceder com a verificação de questões relacionadas à vantagem do modelo utilizado para a organização, quais as informações necessárias para seu desenvolvimento, qual seu conteúdo, como definir uma competência, além disso, quem deve estar envolvido no processo de implantação do modelo escolhido, planejamento de adversidades ocorridas entre competências que entram em conflito com o modelo estabelecido, bem como em relação a como introduzir tal modelo de gestão junto às pessoas que estão envolvidas com a organização.

Quadro 3: Modelos de gestão por competência em análise

Descrição do modelo de gestão por competência	Ano	Autor
Este modelo buscou a identificação dos tipos ideais de profissionais bem-sucedidos para a formação de listas de competências entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de um trabalho almejado.	1973	McClelland
O modelo de Parry (1996), mesmo que ainda ligada às características dos indivíduos em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes, surge com um adicional de que existem características particulares de cada organização e de cada resultado esperado de determinada situação	1996	Parry
Tem-se a utilização dos elementos conhecimentos, habilidades, valores, tecnologias e sistemas físicos e gerenciais. Nesse modelo acredita-se que as crenças e valores compartilhados e outras relações sociais existentes no âmbito de um grupo influenciam significativamente a conduta e o desempenho de participantes	1998	Durand
Foi incluído o elemento complexidade em seus processos de recrutamento e seleção de novos funcionários. A noção de complexidade está relacionada ao grau de abstração exigido para que a decisão tomada seja correta, e pode ser medido a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes.	1994	Unilever
Nesse conceito, os autores propõem um modelo de competência como fonte de valor e reconhecem no resultado um aspecto formador da competência, tanto para o indivíduo quanto para a organização.	2001	Fleury e Fleury
Apresenta-se o emprego do conceito de competência, de entrega, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor para a instituição das práticas de recursos Humanos nas organizações.	2004	Dutra

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, relaciona-se no Quadro 4 a cinco armadilhas recorrentes aos processos de implantação de um modelo de gestão por competências em uma organização:

Quadro 4: Armadilhas na implantação de um modelo de gestão por pessoas

1. Mau uso por parte das gerências (fugindo das premissas, usando critérios próprios, sendo superficial ou parcial nas avaliações), exemplo que provavelmente será seguido pelos demais funcionários;
2. Criação de listas de competências por um pequeno grupo, o que contribuirá para que somente essas pessoas entendam realmente o significado dessas competências elencadas;
3. Utilização do modelo com muito afínco, o que pode gerar receio nas pessoas e colaborar para sua não consolidação;
4. Uso das competências somente para o desenvolvimento, esquecendo que elas devem dar o suporte necessário para todos os subsistemas de RH;
5. Ideia de que o sistema fará tudo por si só e corrigirá os problemas estruturais.

Fonte: Munck et al, 2011, p. 111.

Diante do exposto, nota-se que a utilização de um modelo de competências deve-se importar não só com a tomada dos conhecimentos, mas também com a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas e enfrentar acontecimentos imprevistos no cotidiano do trabalho (CALVOSA, 2005).

Além disso, verifica-se que a adoção de modelos de gestão por competência é percebida como uma mudança desafiadora para as organizações, sua implantação em uma empresa exige tempo e investimentos por parte de seus participantes, trata-se de algo a ser utilizado no presente, mas com preocupação voltada sobre o futuro para o auxílio na administração do capital intelectual de uma organização (MUNCK et al, 2011).

3 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Nesta seção será apresentado o conceito do termo bibliometria, bem como serão apresentadas as três leis bibliométricas clássicas da literatura.

3.1 Evolução e conceito de bibliometria

A pesquisa bibliométrica se caracteriza como uma técnica quantitativa e estatística para a realização da medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico. O objetivo da bibliometria é analisar a atividade científica ou técnica pelo estudo quantitativo das publicações e tem como seu principal fim o desenvolvimento de indicadores de dados cada vez mais confiáveis (ARAÚJO, 2006).

De acordo com Pritchard (1969 *apud* Guedes e Borschiver, 2005), bibliometria é um conjunto de leis e princípios empíricos que cooperam para constituir os alicerces teóricos da Ciência da Informação. Segundo o autor, o termo *statistical bibliography*, hoje em dia Bibliometria, foi empregado pela primeira vez em 1922 com o objetivo de explicação acerca dos processos científicos e tecnológicos, a partir da contagem de documentos, tendo sido citado em um segundo momento por Gosnell, em 1944, em um artigo sobre obsolescência da literatura. E, após isso, o assunto foi retomado em 1962 por L.M Raisig em um estudo sobre diagnóstico de citações, intitulado *Statistical bibliography in health sciences*.

Inicialmente, a pesquisa bibliométrica tratava-se de um estudo relacionado à quantidade de edições de um livro, como também era utilizado para a análise de palavras contidas nestes ou em relação ao espaço ocupado pelos mesmos nas bibliotecas, além disso, era utilizado como estatísticas relativas à indústria do livro. Dessa forma, aos poucos a bibliometria foi se voltando para o estudo de outros formatos de produção bibliográfica, tais como artigos de periódicos e outros tipos de documentos, para depois ser utilizado, também, para a análise da produtividade de autores e do estudo de citações (ARAÚJO, 2006).

No Brasil, os estudos bibliométricos tiveram um relevante crescimento na década de 1970, principalmente com os estudos realizados no Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação – IBBD, hoje Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica, IBICT. Ressalta-se que ao longo da década de 1980 houve uma queda no interesse pela bibliometria, tanto no Brasil como no exterior, mas já no início dos anos 1990, com as possibilidades do uso do computador, houve crescente interesse na exploração das

metodologias quantitativas com o surgimento de alguns conceitos que serão tratadas a seguir (ARAÚJO, 2006).

Um estudo bibliométrico, é um método de pesquisa utilizado para a análise de publicações científicas em qualquer área do conhecimento. Com esse método, é possível realizar a medição de índices de produção e de disseminação da informação, ou seja, é um modo de quantificar os processos de comunicação escrita e identificar suas peculiaridades (VANTI, 2002).

Em conformidade com o supracitado, outra definição de estudo bibliométrico é descrito como um princípio que objetiva fazer um diagnóstico acerca das atividades científicas ou técnicas, tomando como base os estudos quantitativos das publicações escritas que são calculados a partir de contagens estatísticas de publicações ou de elementos que reúnem uma série de técnicas estatísticas (SILVA; HAYASHI; HAYASHI, 2011).

Ainda em busca de sua definição e estando de acordo com as definições anteriores, é dito por Araújo (2006) que a bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística para a medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico. Para Ribeiro (2014), a bibliometria é um procedimento de pesquisa da área das ciências da informação que utiliza a análise quantitativa dos dados para avaliar a estrutura intelectual de um determinado campo do conhecimento.

Verifica-se, portanto, uma harmonia quanto à conceituação do termo bibliometria pelos autores supracitados, pois, conforme o exposto acima, o presente método de pesquisa busca realizar uma análise quantitativa, ou seja, um diagnóstico sobre os trabalhos da produção científica em uma determinada área do conhecimento para, então, ser possível identificar suas peculiaridades.

Ademais, dentre o principal marcos relacionados ao desenvolvimento da bibliometria, estão a elaboração do método de medição da produtividade de cientistas de Lotka (1926), a lei de dispersão do conhecimento científico de Bradford (1934) e o modelo de distribuição e frequência de palavras num texto de Zipf (1949)(TAGUESUTCLIFFE, 1992, p. 2, *apud* ARAUJO, 2006). Tais termos serão tratados na subseção a seguir.

3.2 As três leis bibliométricas clássicas

Conforme Guedes e Borschiver (2007) as principais leis bibliométricas são: Lei de Bradford, (produtividade de periódicos), Lei de Lotka (produtividade científica de autores) e Leis de Zipf (frequência de palavras).

Em 1934, Bradford observou que há uma elevada concentração de artigos num pequeno número de periódicos. Esta forma de avaliação dos periódicos científicos permite a identificação de um núcleo de periódicos devotados a um determinado assunto. Essa forma de análise da produtividade dos periódicos foi denominada de “Lei de Bradford”, em homenagem ao seu criador (ALVARADO, 2007). De acordo com Guedes e Borschiver (2007), a Lei de Bradford permite verificar o grau de importância de determinados periódicos em certa área do conhecimento, com isso, essa lei conclui que os periódicos que produzem o maior número de artigos sobre dado assunto, supostamente possuem maior qualidade ou importância para aquela área.

Quanto à Lei de Lotka, Ferreira (2010) relata que esta pode ser entendida como uma função de probabilidade da produtividade, pois, de acordo com o autor, quanto mais se publica, mais se apresenta facilidade em se publicar um novo trabalho, além disso, os autores que publicam resultados mais relevantes ganham mais reconhecimento e acesso aos materiais necessários para o devido aprimoramento de sua pesquisa. Corroborando com a conceituação anterior, os autores Guedes e Borschiver (2007) explanam que a Lei de Lotka considera que os pesquisadores que possuem mais prestígio em um determinado assunto, acabam por produzir mais que aqueles pesquisadores, supostamente de menor prestígio.

Segundo Vanti (2002), a Lei de Zipf, ou como também denominada, a Lei do Mínimo Esforço, consiste em realizar a medição da frequência em que uma determinada palavra aparece em vários textos, gerando uma lista ordenada de termos de uma determinada disciplina ou assunto. Em conformidade com a definição supracitada, Guedes e Borschiver (2007) afirmam que um pequeno grupo de palavras acontece relativamente mais vezes em um determinado texto e que um grande grupo de palavras é de pequena frequência de ocorrência.

Após feitas todas as considerações, espera-se que os resultados dessa pesquisa contribuam para a verificação quanto a quantidade da produção de artigos científicos publicados em periódicos nos últimos 10 anos sobre o tema gestão por competência, para que, dessa forma, sejam identificadas as principais áreas temáticas contidas nos artigos em estudo, como também

as principais Instituições de Ensino Superior – IES produtoras destes, quais os assuntos de mais influência para os autores e, por fim, quais os aspectos metodológicos, tipo e natureza de estudo mais utilizados nos artigos analisados.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Boaventura (2004), a metodologia de um trabalho científico define como será efetuada a investigação de uma pesquisa, portanto, nesta seção será iniciada a fase executiva e construtiva do trabalho em busca do tipo e natureza de pesquisa, da população, da amostra, bem como dos instrumentos de coleta de dados.

4.1 Tipologia da pesquisa

O presente estudo classifica-se, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, tendo em vista que estudará as características dos artigos científicos obtidos mediante os critérios de busca estabelecidos. Gil (2002) define uma pesquisa descritiva como aquela que possui como objetivo principal a descrição das características de determinada população, fenômeno, como também aquela em que ocorre o estabelecimento de relações entre variáveis em uma pesquisa e, em concordância com este, Boaventura (2004) indica que uma pesquisa descritiva busca a identificação das características de uma referente população ou fenômeno.

Em relação à natureza, a pesquisa classifica-se em uma abordagem quantitativa, tendo em vista que os artigos científicos contidos dentro do objeto do estudo, produzidos entre os anos de 2006 a 2006, serão quantificados e analisados conforme os objetivos específicos do presente trabalho. De acordo com os autores Manzato e Santos (2012), a pesquisa quantitativa é utilizada quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, dentre outras medições, relativas a um objeto em análise através de uma amostra que o represente de forma comprovada.

Quanto ao método utilizado, o presente estudo classifica-se como bibliométrico, tendo em vista que este é um procedimento de pesquisa empregado para a análise de publicações científicas em qualquer área do conhecimento, com ele é possível realizar a medição de índices de produção e de disseminação da informação (VANTI, 2002).

4.2 Universo e amostra

De acordo com Vergara (1998), o universo de uma pesquisa refere-se a toda uma população de um objeto estudado, ou seja, significa um conjunto de elementos, tal como empresas, produtos, pessoas, dentre outros, que possuam características em comum com o objeto em análise. Já a população amostral relaciona-se a uma parte do universo da pesquisa em análise, ou seja, refere-se à parte da população escolhida mediante certos critérios de

seleção.

A partir disto, define-se o universo da pesquisa deste estudo como sendo formado por artigos científicos contidos nos periódicos brasileiros classificados pelo sistema WebQualis capes presentes nos estratos A1, A2, B1, B2 nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, produzidos em língua vernácula, perfazendo um total de 269 artigos científicos. Para essa seleção, tais artigos científicos foram retirados de 20 periódicos com classificação WebQualis superior a B2, na área de administração.

O critério de seleção da amostra foi o de artigos científicos publicados nos periódicos brasileiros classificados pelo sistema WebQualis nos estratos A1, A2, B1 e B2, escritos em língua vernácula e que tratem do tema gestão por competência no período correspondente entre os anos de 2006 a 2016, na área de administração, perfazendo assim, um total de 52 artigos. Desta forma, a amostra do presente estudo classifica-se como não probabilística, pois os dados são escolhidos por tipicidade e, por tipicidade de uma amostra, tem-se a definição de que são os dados extraídos pela sua representatividade em relação ao universo do estudo (VERGARA, 1998).

Após a aplicação dos critérios de seleção quanto ao universo e à amostra da pesquisa, notou-se que, dentro de uma amostra total de 52 artigos científicos encontrados, nenhum pertence ao estrato de classificação A1, 27 pertencem ao estrato A2, 9 ao B1 e 16 pertencem ao B2. Verifica-se, portanto, a maior produção de artigos científicos presentes no estrato A2, conforme pode ser verificado no Quadro 5, disponibilizado a seguir:

Quadro 5: Periódicos e ano de publicação

Periódicos	Qualis	Ano											TOTAL
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Cadernos EBAPE	A2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Organizações & Sociedade	A2	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	5
Revista de Administração contemporânea	A2	1	1	1	0	2	0	1	0	0	0	0	6
RAE Eletrônica	A2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
RAUSP	A2	0	0	1	2	0	1	3	1	0	1	0	9
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	A2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
Revista de Administração Pública	A2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestão & Produção	B1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3
Revista de Administração Mackenzie	B1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	4
Revista Eletrônica de Administração	B1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Faces: Revista de Administração	B2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestão & Regionalidade	B2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
RAI : Revista de Administração e Inovação	B2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	B2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revista de Administração da UFSM	B2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Revista de Ciências da Administração	B2	0	1	0	2	0	1	0	1	1	0	0	6
Revista de administração da Unimep	B2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Administração Pública e Gestão Social	B2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revista Brasileira de Gestão e Des. Regional	B2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
Gestão Universitária na América Latina	B2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
TOTAL		5	4	10	4	2	6	6	3	4	3	5	52

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a análise dos dados supracitados, será detalhado, na subseção seguinte, o procedimento quanto à coleta de dados, bem como suas informações em tabelas para a fácil visualização das informações encontradas.

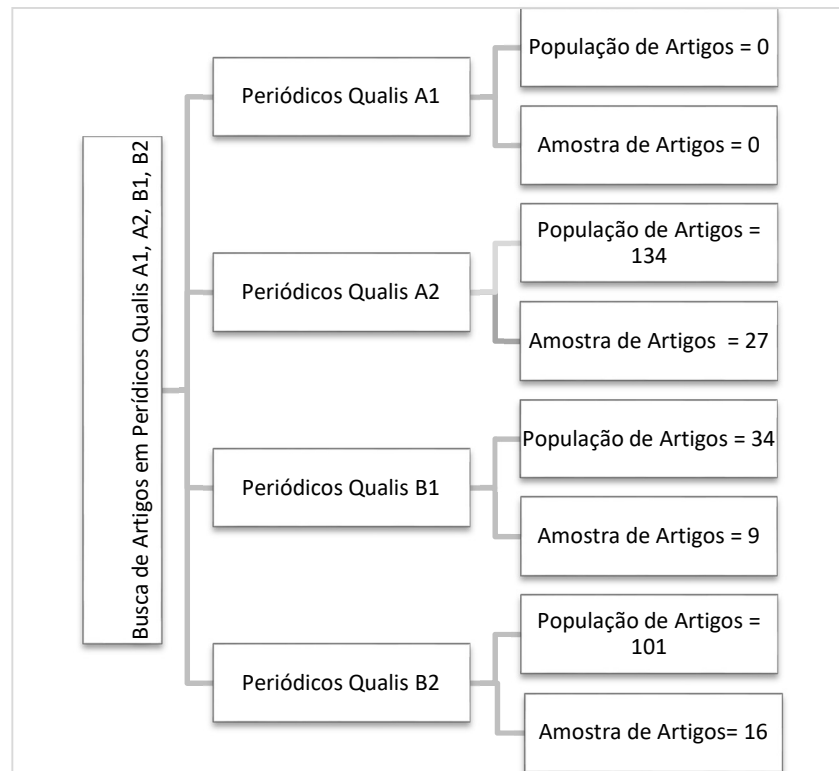
4.3 Coleta e análise dos dados

No que se refere à coleta de dados, este trabalho foi realizado com base em pesquisa de fontes secundárias, constituídos de artigos científicos disponibilizados nos portais eletrônicos dos periódicos classificados pelo sistema WebQualis A1, A2, B1 e B2.

Na busca da população iniciou-se a seleção dos periódicos com classificação WebQualis capes superior a B2, resultando em um total de 1.238 periódicos presentes no sistema. Seguindo, portanto, para a busca da seleção de periódicos brasileiros com classificação WebQualis Capes superior a B2, na área de administração, traduzindo-se num total de 20 periódicos, ver apêndice.

Após a definição acerca dos periódicos a serem analisados, seguiu-se com a coleta de dados da pesquisa e, para isso, foram utilizadas três expressões-chave na busca de artigos. Dessa forma, foram adotados os termos “competência”, “gestão por competência” e, por último, “modelos de gestão por competência”. Após a inserção dos critérios de busca nos periódicos em análise, encontrou-se uma população equivalente a 269 artigos.

Diante dos resultados, realizou-se o refinamento da pesquisa em busca de artigos que detivessem termos que pudessem estar contidos no corpo do texto, no título e/ou subtítulo do artigo a ser investigado. Tais palavras-chave foram pesquisadas uma a uma, pois existia a necessidade de que fossem verificadas todas as publicações que houvesse ao menos uma expressão citada e, como critérios de exclusão, tem-se os demais tipos de publicações contidas nos periódicos em análise, tais como editoriais, comentários, reflexão, relato de experiência e revisão da literatura, como também artigos que, após a inserção das palavras-chave, não apresentassem relação com o tema em análise. Após a adoção destes procedimentos, foi obtida uma amostra total de 52 artigos científicos relacionados ao tema gestão por competência. Tal procedimento e quantitativo relativo à coleta de dados está demonstrada no Quadro 6.

Quadro 6: Procedimentos e quantitativo de coleta de artigos

Fonte: Elaborado pelo autor

Ou seja, dentro dos 20 periódicos analisados, não foram encontrados periódicos brasileiros classificados no sistema WebQualis A1 e, dentre periódicos classificados como A2, resultou-se, após a utilização dos critérios de busca, em uma população de 134 artigos e, em uma amostra de 27 artigos. Quanto aos periódicos classificados pelo WebQualis B1, resultou-se em uma população de 34 artigos e 9 amostras e, por fim, em relação aos estratos classificados como B2, foram encontrados um total de 101 artigos como população e uma amostra referente a 16 artigos.

Dos artigos selecionados, foram extraídas as seguintes informações: ano de publicação, periódico vinculado, título do artigo, nome dos autores e instituições representante, tipo do estudo (exploratório, descritivo ou explicativo), natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou quali-quantitativa), método utilizado na pesquisa e a área temática presente. Ressalta-se que os dados referentes à instituição representante de cada autor foram coletados através de consulta ao currículo Lattes destes, os demais dados foram retirados diretamente dos artigos em análise.

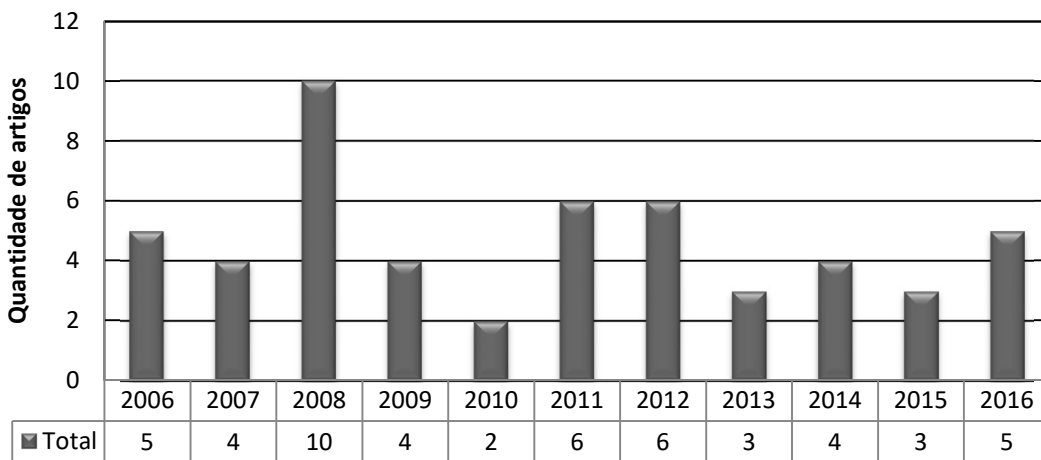
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção será feita a demonstração e a análise dos artigos encontrados. A análise recai sobre o tema estudado, ou seja, artigos científicos relacionados à gestão por competência, na área de administração, no período compreendido entre os anos de 2006 a 2016, em letras vernáculas. Os artigos serão analisados para que seja possível a identificação das características das abordagens temáticas apresentadas com a distribuição desta produção no decorrer dos anos em análise, da autoria dos estudos (IES de origem) e das características metodológicas da produção.

5.1 Abordagens temáticas pesquisadas

Em relação à distribuição da produção científica de artigos científicos sobre gestão por competência, compreendidos entre os anos de 2006 a 2016, elaborou-se o Gráfico 1 para a demonstração da produção anual destes artigos sobre o tema supracitado.

Gráfico 1: Produção de artigos sobre gestão por competência entre 2006 a 2016



Fonte: Elaborado pelo autor

Em análise ao Gráfico 1, nota-se que foram produzidos 10 artigos no ano de 2008, sendo realizado, neste ano, a maior produção de artigos científicos sobre gestão por competência. Em segundo lugar, com 6 artigos produzidos, estão os anos de 2011 e 2012 e, em terceiro lugar na publicação de artigos, estão os anos de 2006 e 2016 com 5 artigos publicados cada.

Com relação ao percentual de artigos científicos produzidos com base nos periódicos, elaborou-se a Tabela 1 para melhor visualização das informações disponibilizadas.

Tabela 1: Percentual de produção de artigos por periódico entre os anos 2006 a 2016

Periódicos	Qtd. de Artigos	(%) produção (2006 a 2016)
RAUSP – Revista de Administração da USP	9	17%
Revista de Administração Contemporânea– RAC	6	12%
Revista de Ciências da Administração – RCA	6	12%
Organizações & Sociedade – O&S	5	10%
Revista de Administração Mackenzie	4	8%
Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN	3	6%
Gestão & Produção – G&P	3	6%
Revista de Administração UNIMEP	3	6%
Revista de Gestão Universitária na América Latina – GUAL	3	6%
Cadernos EBAPE	2	4%
Revista de Administração de Empresas – REA	2	4%
Revista Eletrônica de Administração – REAd	2	4%
Revista Brasileira de Gestão e Desen. Regional – RBGDN	2	4%
Gestão & Regionalidade – G&R	1	2%
Revista de Administração da UFSM	1	2%
Revista de Administração Pública – RAP	0	0%
Faces: Revista de Administração	0	0%
Revista de Administração e Inovação – R.A.I	0	0%
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão – RPBG	0	0%
Administração Pública e Gestão Social - APGS	0	0%
TOTAL	52	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

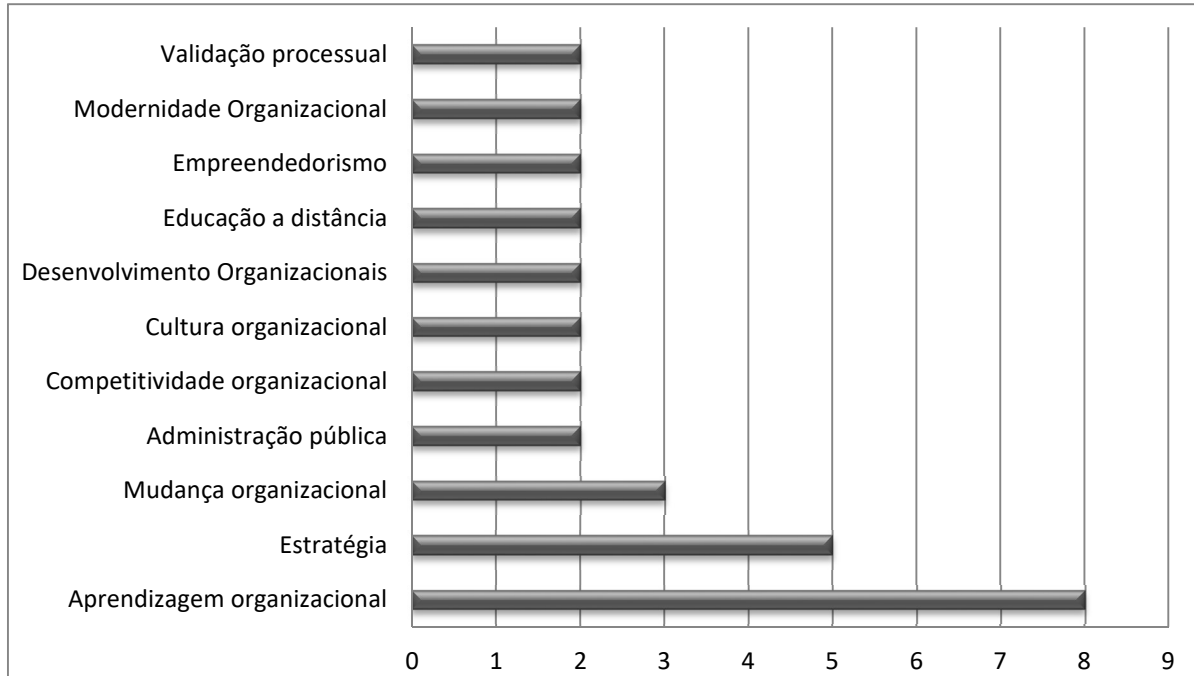
Portanto, em referência à produção de artigos sobre gestão por competência por periódico, verifica-se a maior parcela de produção a relacionada à Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP, com 9 artigos(17%), seguida pela Revista de Administração Contemporânea –RAC e a Revista de Ciências da Administração - RCA com 6 artigos produzidos cada, ou o percentual de 12% cada revista e, em terceiro lugar, encontra-se a Revista Organizações & Sociedade– O&S, com 5 artigos produzidos (10%).

Cumpr-se ressaltar que as produções destas quatro revistas somam juntas 26 artigos, ou seja, 50% da amostra da pesquisa ora em tela. Estando, portanto, em conformidade com a Lei de Bradford, pois verificou-se que há uma elevada concentração de artigos em pequeno número de periódicos.

Sobre os assuntos mais abordados dentro do tema gestão por competência, verifica-se que, dentre os 52 artigos científicos encontrados, 8 destes trataram do tema aprendizagem organizacional, sendo este o assunto mais tratado, seguido por 5 artigos relacionados ao tema estratégia organizacional e 3 artigos do tema mudança organizacional. Para a demonstração destes resultados, foi elaborado o Gráfico 2 com a demonstração dos assuntos mais citados em 32 artigos científicos da amostra. Quanto ao restante da amostra, ou seja, 20 artigos científicos, os assuntos tratados nestes foram excluídos para melhor visualização das informações, pois não

houve a ocorrência de temas com mais de uma repetição

Gráfico 2: Área temática dos artigos de gestão por competência



Fonte: Elaborado pelo autor

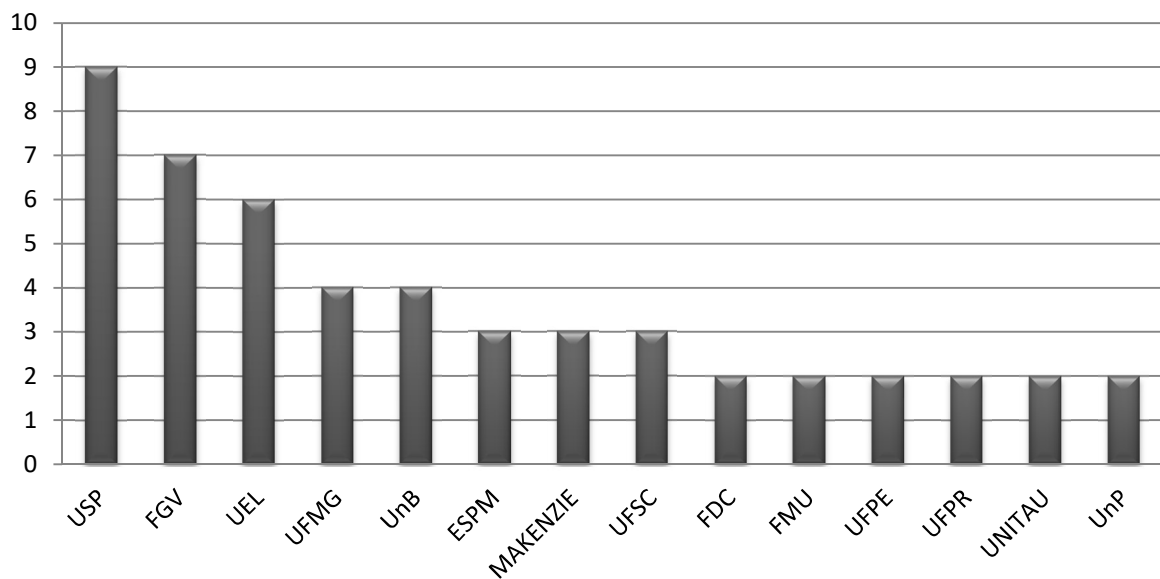
Nota-se, pelos temas mais utilizados nos artigos de gestão por competência, a importância da mudança e a adaptação das organizações atuais. Tais assuntos explicam-se devido ao fato de estar ocorrendo, desde a globalização da economia e das comunicações, um mercado cada vez mais instável e cada vez mais interligado, necessitando, portanto, que estas estejam preparadas para estas mudanças.

5.2 Características de autoria

No que tange à verificação quanto à Instituição de Ensino Superior – IES de origem dos 87 autores identificados na pesquisa, foi realizada a análise em cada um destes, sendo que, se houvesse mais de um autor por artigo, seriam contabilizadas todas as IES presentes e, se a instituição de ensino se repetisse, esta seria desconsiderada da análise para que não houvesse vantagem na contagem desta IES. Após a adoção desse critério de análise, verificou-se que 50 instituições de ensino estavam relacionados aos 87 autores analisados. Ocorre que 36 IES (72%) encontradas houve a ocorrência de apenas um autor cada, destarte, optou-se por não os representar graficamente.

Tratando-se das 14IES restantes, ou seja, 28% das instituições de ensino superior, notou-se que estas concentraram a quantidade de 51 autores. Portanto, quanto à distribuição dos autores por instituição, verificou-se que se encontra em primeiro lugar, com 9 autores, a Universidade de São Paulo – USP (São Paulo), seguida pela Faculdade Getúlio Vargas – FGV (Rio de Janeiro) com 7 autores e Universidade Estadual de Londrina – UEL (Paraná) com 6 autores, conforme dados contidos no Gráfico3:

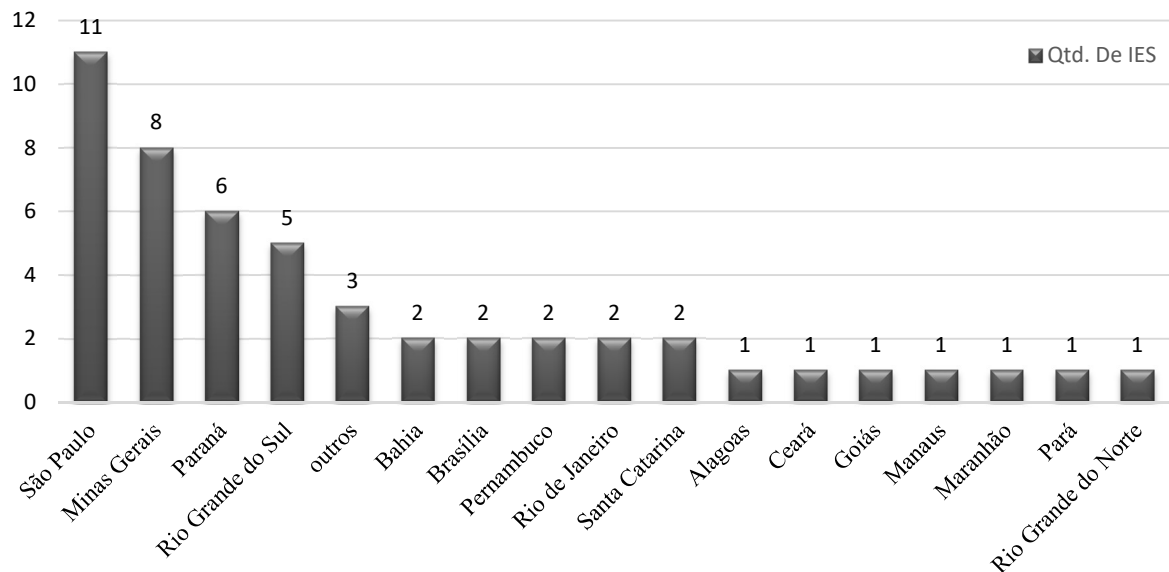
Gráfico 3: Quantidade de autores por IES



Fonte: Elaborado pelo autor

Ou seja, com base nas informações obtidas com a pesquisa quanto à demografia dos autores, constatou-se que 87 autores estão presentes nos artigos de gestão por competência produzidos entre os anos 2006 a 2016 classificados no sistema WebQualis A1, A2, B1 e B2 em periódicos nacionais sobre gestão por competência e que, 51 destes autores(58,62%), ou seja, mais da metade dos autores dos artigos, estavam vinculados a 14 das 50 instituições de ensino encontradas, ou seja, o correspondente a 29,41% das instituições de ensino. Verifica-se, após a análise, que poucas instituições de ensino concentram a maior parte dos autores produtores de artigos científicos sobre o tema gestão por competência.

Quanto a localidade das Instituições de Ensino Superior vinculadas aos artigos científicos estudados, verifica-se que, das 50 IES encontradas, 11 estão localizadas no estado de São Paulo - SP, 8 estão localizadas no estado de Minas Gerais - MG, 6 no Paraná – PR, conforme Gráfico 4 demonstrado a seguir:

Gráfico 4: IES por estados

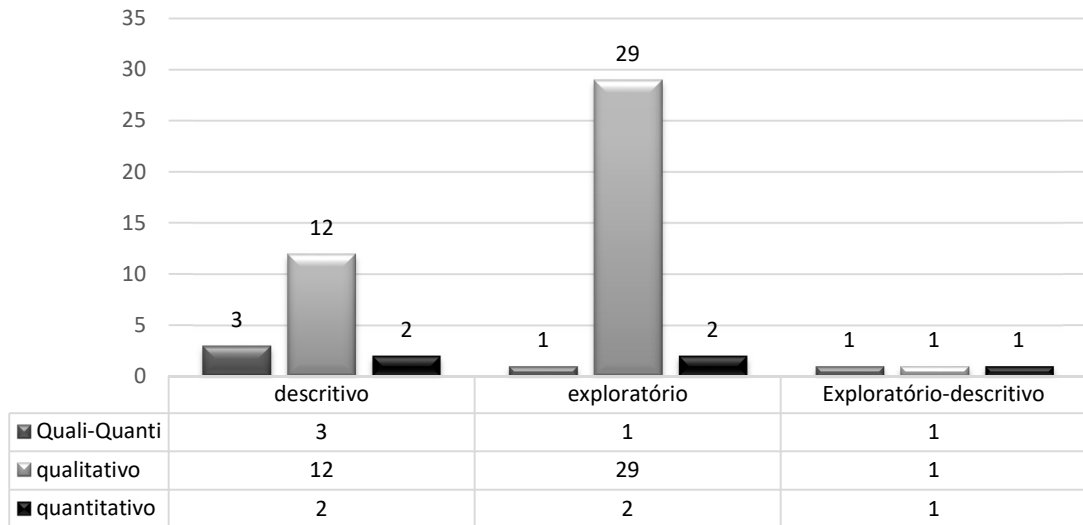
Fonte: Elaborado pelo autor

Em análise ao gráfico supracitado, conclui-se que a distribuição das 50 IES – Instituições de Ensino Superior, produtoras dos artigos científicos em análise, estão concentradas nos estados brasileiros da região Sul e Sudeste do país, estando em minoria as IES localizadas nas regiões Norte e Nordeste.

5.3 Características metodológicas

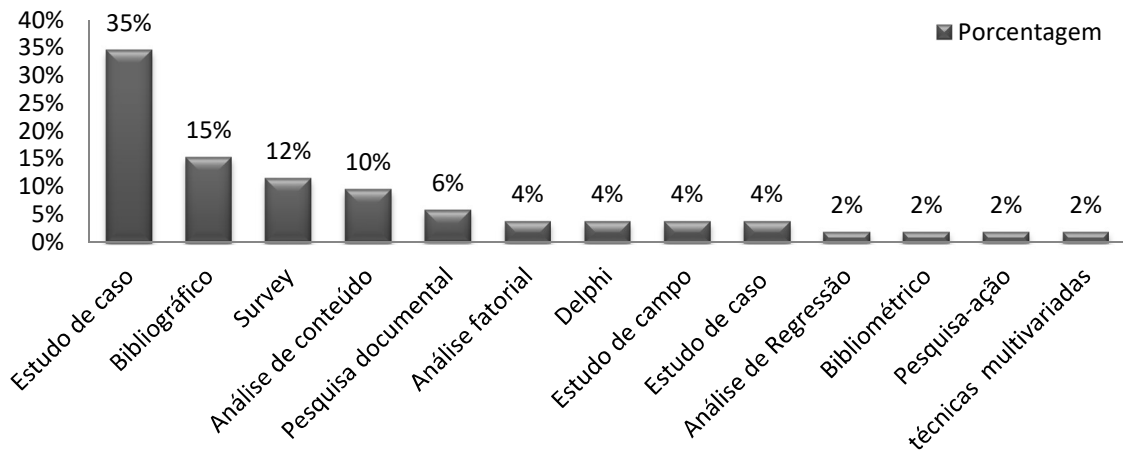
Em análise ao tipo de estudo utilizado nos artigos científicos de gestão por competência, verifica-se no Gráfico 5 a maior presença de pesquisas exploratórias, obtendo um total de 32 artigos (62%) com esta tipologia, em seguida por artigos descritivos com 17 artigos (33%) e, por fim, pesquisas exploratório-descritivas com apenas 3 artigos (5%).

Além disso, ainda em análise ao Gráfico 5, percebe-se a maior presença de artigos de natureza qualitativa, representando um total de 42 artigos (12 de tipologia descritiva, 29 exploratória e 1 exploratório – descritivo); 5 artigos de natureza quantitativa (2 de tipologia descritiva, 2 exploratórios e 1 exploratório-descritivo).

Gráfico 5: Tipologia e natureza dos artigos sobre Gestão por Competência

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 6 mostra os métodos de pesquisa utilizada nos artigos sobre gestão por competência.

Gráfico 6: Método de pesquisa utilizado nos artigos de gestão por competência

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que, dentre os métodos mais utilizados pelos artigos em análise estão o estudo de caso totalizado um percentual de 35% da amostra (18 artigos), 15% realizado pelo método bibliográfico (8 artigos), 12% pelo método *Survey* (6 artigos), 10% por análise de conteúdo (5 artigos), ou seja, os quatro métodos supracitados, representam juntos o percentual de 72% do total de métodos utilizados nos artigos encontrados sobre Gestão por Competência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, verifica-se que o tema Gestão por Competência apresenta uma crescente importância no âmbito organizacional, tendo em vista que as empresas atuais estão situadas em um ambiente de cada vez mais incertezas e de necessidade de resposta rápida ao ambiente em que estão inseridas. Porém, o ritmo de produção de artigos científicos sobre gestão por competência apresenta instabilidade no decorrer dos anos de 2006 a 2016 e, tal produção, pode ser considerada como modesta, tendo em vista que neste período, foram produzidos 52 artigos científicos sobre o tema em estudo dentro de um período de 11 anos, ou seja, uma média de 4,73 artigos por ano.

Além disso, diante do presente estudo, foi possível constatar a validade da Lei de Bradford, pois foi constatado que há uma elevada concentração de artigos em um pequeno número de periódicos, ou seja, com a pesquisa foi observado que apenas 4 periódicos somavam juntos 26 artigos científicos sobre gestão por competência, ou seja, 50% da produção verificada no decorrer dos anos em análise.

Ressalta-se, também, a ocorrência de áreas temáticas ligadas à gestão por competência tratando de temas referentes à aprendizagem organizacional, estratégia e mudança organizacional, tais utilizações destes temas se explicam devido ao fato de estar ocorrendo, desde a globalização da economia e das comunicações, um mercado cada vez mais instável e cada vez mais interligado, necessitando, portanto, que estas organizações se ajustem a estas mudanças inesperadas e, para tanto, deve ocorrer uma harmonia entre os objetivos individuais e organizacionais para o sucesso no alcance dos objetivos almejados por ambos.

Outro fato a ser citado é o de que a produção de artigos relacionados ao tema estudado está concentrada em IES – Instituições de Ensino Superior situados na região Sul e Sudeste do Brasil, sendo o estado de São Paulo (Sudeste) responsável pela produção de 11 artigos, Minas Gerais (Sudeste) por 8 artigos e Paraná (Sul) responsável pela produção de 6 artigos, sendo estes estados os maiores produtores de artigos científicos sobre o tema gestão por competência. Vale salientar que as regiões Norte e Nordeste não demonstraram expressividade na produção de artigos relacionados ao tema estudado.

Apesar das limitações quanto aos métodos de busca e análise dos artigos adotados, uma vez que esta pesquisa foi realizada manualmente, o presente trabalho foi concretizado buscando a maneira mais fiel e eficiente para a filtragem dos artigos que fizessem parte da

amostra da presente pesquisa. Diante do que foi relatado, sugere-se que novas pesquisas sejam feitas a respeito do tema, sendo novas verificações poderão contribuir para a consolidação do perfil dos artigos relacionados ao tema gestão por competência, como também para a consolidação das informações obtidas e afirmação do tema gestão por competência em frente ao cenário científico nacional.

REFERÊNCIAS

- ALVARADO, Rubén Urbizagástegui, 2007. **A BIBLIOMETRIA: HISTORIA, LEGITIMAÇÃO E ESTRUTURA**. Para entender a ciência da informação, EDUFBA, 2007. pp. 185-217.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, Carlos Alberto. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. Em *Questão*, Porto Alegre. 2006.
- BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais-2**. Ed. – Porto Alegre, editora Bookman, 2010.
- BOAVENTURA, Edvaldo M. **Metodologia da pesquisa: Monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas. 2004.
- CALVOSA, M.V.D, CORREIA, F.L; MOURA, J.M.M, NETO, S.P.S. **Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado**. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2005.
- CEITIL, Mário. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Editora Edições Sílabo, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. **Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema**. *Análise–Revista de Administração da PUCRS*, v. 18, n. 2, 2007.
- FLEURY, A.C.C ; FLEURY, M.T.L. **Alinhando estratégia e competências**. *Revista de Administração Eletrônica*, 2004.
- FERREIRA, Ana Gabriela Clipes. **Bibliometria na avaliação de periódicos científicos**. *Revista de Ciência da Informação*. v.11 n.3 jun/10.
- FLEURY, A.C.C; FLEURY, M.T.L. **Construindo conceito de competências**. *RAC*, Edição Especial 2001: 183-196.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, M.A.M; ROCHA, B.P.L. **Avaliação de Programas de Gestão por Competências: um Estudo em Organizações da Região Metropolitana de Fortaleza – CE**. *Revista Organizações em Contexto (ROC)*. vol 8, nº 16 - julho/dezembro, 2012.

MAIA, L.G; MORAES, MORAES, M.M; FREITAS, L.C.O. **Elaboração E Avaliação De Modelo De Gestão De Pessoas Orientado Por Competências**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 180-193, jan./jun. 2011.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **Aelaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística-IBILCE-UNESP, 2012.

MORCERF, S.O; BOAS, J.A.V; ALVES; J.C.F; SAID, R.A; SEABRA;T.C. **Gestão de Competências – Um estudo de Caso . II SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. **Gestão Organizacional sob a Lógica da Competência: Aplicação na Pequena Empresa**. Revista de Administração Makenzie. 2008.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim; CASTRO, André Luís; ZAGUI, Cristiane. **Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego?**R.Adm., São Paulo, v.46, n.2, p.107-121, abr./maio/jun. 2011.

ORSI, Ademar; BOSE, Mônica. **Gestão por competências: Modelos e Abrangência**. Revista de Psicologia, V.21; N.1/2; jan/dez. 2003.

GUEDES, V.L.S; BORSCHIVER, S. **Bibliometria: Uma Ferramenta Estatística Para A Gestão Da Informação E Do Conhecimento, Em Sistemas De Informação, De Comunicação E De Avaliação Científica E Tecnológica**. Encontro Nacional de Ciência da Informação 6, 1-18, 2005.

RIBEIRO, Henrique César Melo. **Doze anos de estudo da Revista de Administração Pública à luz da bibliometria**. Rev. Ciênc. Admin. Fortaleza, v. 20, n. 1, p. 137-167, jan./jun. 2014.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. CNPQ, Porto Alegre, 2005.

SANTOS, R.N.M; KOBASHI, N.Y. **bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações**. Pesq. bras. Ci. Inf., Brasília, v.2, n.1, p.155-172, jan./dez. 2009.

SNELL, Scott. **Administração de recursos Humanos**. Editora Cengage Learning. São Paulo, 2009.

SILVA, M.R; HAYASHI, C.R.M; HAYASHI, M.C.P.I. **Análise Bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo**. InCID: R. Ci. Inf. e Doc., Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 110-129, jan./jun. 2011.

VANTI, Nadia Aurora. **Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento**. Ciência da informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE

Periódicos e eventos selecionados para a pesquisa.

Periódicos do Portal WebQualis	
Endereço Eletrônico	Periódicos
Estrato A2	
http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape	Cadernos EBAPE.BR (FVG)
https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes	Organizações & Sociedade (Online)
http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)
http://rae.fgv.br/rae-eletronica	RAE Eletrônica (Online)
http://200.232.30.99/	RAUSP-e (São Paulo)
https://rbgn.fecap.br/RBGN	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online)
http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap	Revista de Administração Pública (Impresso)
Estrato B1	
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0104-530X&lng=en&nrm=iso	Gestão & Produção
http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/	RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)
http://seer.ufrgs.br/read	REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)
Estrato B2	
http://www.fumec.br/revistas/facesp/search	Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Online)
http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao	Gestão & Regionalidade (Online)
http://www.revistas.usp.br/rai	RAI : Revista de Administração e Inovação
http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/search/search	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Rio de Janeiro)
https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/search	Revista de Ciências da Administração
https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/search	Revista de Administração da UFSM
http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/index	Revista de administração da UNIMEP
http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/search#.WPAy9dIrLIU	Administração Pública e Gestão Social
http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional
https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual	Gestão Universitária na América Latina