

## COMPETÊNCIA EM FOCO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA (2020–2024)

COMPETENCY IN FOCUS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION (2020–2024)

COMPETENCIA EN FOCO: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA (2020–2024)

Niandra Sartori Frota<sup>1</sup>

Elvis Silveira Martins<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo buscou analisar a produção científica sobre competências no período de 2020 a 2024, com o objetivo de identificar tendências, autores relevantes, principais periódicos e temas recorrentes na literatura nacional. Para tanto, foi realizada uma análise bibliométrica a partir de 83 artigos extraídos da base de dados SPELL. A metodologia envolveu a coleta, organização e análise dos dados, permitindo uma visão quantitativa da produção científica. Os resultados revelam que o ano de 2022 concentrou o maior número de publicações, com destaque para o periódico *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*. As palavras-chave mais frequentes foram “competências”, “gestão de pessoas”, “educação” e “desempenho”, evidenciando o foco em temas ligados à gestão organizacional e ao setor educacional. Entre os autores mais citados estão Joel Dutra, Maria Tereza Fleury e Guy Le Boterf, o que indica a prevalência de abordagens teóricas clássicas. Conclui-se que o campo das competências segue sendo relevante e diversificado, com predominância de estudos voltados à aplicação prática em contextos institucionais, especialmente no setor público e educacional.

2135

**Palavras-Chave:** Competência. Análise Bibliométrica. Produção Científica.

**ABSTRACT:** This article sought to analyze the scientific production on competencies between 2020 and 2024, aiming to identify trends, relevant authors, key journals, and recurring themes in the national literature. To this end, a bibliometric analysis was conducted based on 83 articles extracted from the SPELL database. The methodology involved data collection, organization, and analysis, providing a quantitative overview of the scientific output. The results show that 2022 had the highest number of publications, with the journal *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)* standing out. The most frequent keywords were “competencies”, “people management”, “education”, and “performance”, highlighting a focus on topics related to organizational management and the educational sector. The most cited authors include Joel Dutra, Maria Tereza Fleury, and Guy Le Boterf, indicating the prevalence of classical theoretical approaches. It is concluded that the field of competencies remains relevant and diverse, with a predominance of studies oriented toward practical application in institutional contexts, especially in the public and educational sectors.

**Keywords:** Competencies. Bibliometric analysis. Scientific production.

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade Federal de Pelotas – UFPel.

<sup>2</sup>Doutor em Administração e Turismo, Professor, Universidade Federal de Pelotas – UFPel.

**RESUMEN:** Este artículo buscó analizar la producción científica sobre competencias en el período de 2020 a 2024, con el objetivo de identificar tendencias, autores relevantes, principales revistas y temas recurrentes en la literatura nacional. Para ello, se realizó un análisis bibliométrico a partir de 83 artículos extraídos de la base de datos SPELL. La metodología incluyó la recopilación, organización y análisis de los datos, lo que permitió una visión cuantitativa de la producción científica. Los resultados revelan que el año 2022 concentró el mayor número de publicaciones, con destaque para la revista *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*. Las palabras clave más frecuentes fueron “competencias”, “gestión de personas”, “educación” y “desempeño”, evidenciando el enfoque en temas relacionados con la gestión organizacional y el sector educativo. Entre los autores más citados se encuentran Joel Dutra, Maria Tereza Fleury y Guy Le Boterf, lo que indica la prevalencia de enfoques teóricos clásicos. Se concluye que el campo de las competencias sigue siendo relevante y diverso, con predominio de estudios orientados a la aplicación práctica en contextos institucionales, especialmente en el sector público y educativo.

**Palabras clave:** Competencia. Análisis bibliométrico. Producción científica.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o debate sobre competências tem ganhado relevância tanto na academia quanto na prática organizacional, sobretudo no setor público, onde os desafios de gestão exigem modelos adaptados às suas especificidades. Segundo Carmo (2015), o diferencial estratégico da gestão por competências está na articulação entre os objetivos definidos no planejamento estratégico e a definição das competências essenciais, que orientam a construção de quadros funcionais alinhados a esses objetivos. Essa abordagem, quando legitimada pelos envolvidos e pela alta direção, permite uma gestão de pessoas fundamentada em uma linguagem comum de desempenho, voltada para os resultados institucionais e coerente com as particularidades estruturais e culturais das organizações públicas.

Nesse contexto, o capital humano emerge como elemento central na busca por eficiência, inovação e sustentabilidade nas organizações públicas. Para Chouhan e Srivastava (2014), os recursos humanos representam o ativo mais valioso de qualquer instituição e, mais do que competir, as organizações públicas devem buscar se destacar por meio do desenvolvimento de competências essenciais que as capacitem a enfrentar contextos de crise e transformação. Essa perspectiva está alinhada à noção de capital intelectual, compreendido como um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às organizações (ANTUNES E MARTINS, 2002).

Além disso, com a crescente adoção de tecnologias e o surgimento de novos perfis profissionais, torna-se indispensável investir em processos de formação continuada. Segundo

Freire Júnior et al. (2022), tais mudanças exigem que os profissionais estejam preparados para lidar com ferramentas mais avançadas e, ao mesmo tempo, desenvolvam capacidades de enfrentamento diante dos desafios impostos pelas instituições. Nesse sentido, a noção de competência vai além do simples acúmulo de conhecimento, envolvendo também a capacidade de gerar resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, conforme definido por Dutra et al. (1998), ao articular conhecimentos, habilidades e atitudes (input) em prol de um resultado esperado (output).

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo analisar, por meio de uma abordagem bibliométrica, os estudos publicados entre os anos de 2020 e 2024 que apresentam temática relacionada à “competência”. A análise se concentra nas palavras-chave dos artigos disponíveis na base de dados Spell, uma plataforma gratuita promovida e mantida pela ANPAD, que reúne a produção científica nacional nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo.

A justificativa para a realização deste estudo reside não apenas na relevância crescente do debate sobre competências no contexto organizacional, mas também na continuidade de um esforço de mapeamento da produção científica sobre o tema. Pesquisas anteriores, como as de Silva e Amorim (2012) e Bravo et al. (2022), analisaram a literatura publicada nos períodos de 2000 a 2010 e de 2011 a 2020, respectivamente. Assim, este estudo contribui para a atualização desse panorama, oferecendo uma visão atualizada da evolução e dos focos temáticos relacionados às competências nos anos mais recentes.

## CONCEITUANDO COMPETÊNCIA

De acordo com Isambert-Jamati (1997) o termo competência começou a ser utilizado na área jurídica no final da Idade Média, sendo atrelado ao fator de julgamento e apreciação de certos assuntos, tanto por pessoas quanto por instituições. Somente com o início da Administração Científica que este termo começou a ser utilizado como uma qualidade daquelas pessoas que eram capazes de realizar certas tarefas.

Ao longo dos anos o conceito foi aprimorado e se tornou uma questão de grande preocupação dentro da área de gestão de pessoas, uma vez que a competência como capital intelectual, pode trazer benefícios e agregar valor às instituições. (ANTUNES e MARTINS, 2002)

A partir de então, os autores trouxeram diferentes visões e definições a respeito do conceito de competência. Como mencionado pelo autor Rabaglio (2001), as competências englobam conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas competências auxiliam no desempenho das atividades de forma que estas sejam executadas com eficácia.

Assim como Parry (1996), Carvalho et al. (2009) e Faissal *et al.* (2005), que também determinam que as competências são o conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes associadas ao desenvolvimento das tarefas.

Os autores Fleury e Fleury (2000) estabelecem as competências como ações que devem ser realizadas na organização de forma que os conhecimentos, as habilidades e recursos sejam transferidos, mobilizados e integrados na instituição e nos indivíduos, de forma que gerem valor econômico e social.

Neste sentido, Carbone et al. (2005) também especificou que para gerar valor pessoal e para a instituição, é necessário um desempenho profissional satisfatório, sendo necessário integrar as competências definidas como conhecimentos, habilidades e atitudes.

Seguindo este raciocínio, os autores Carvalho et al. (2009), indicam que os conhecimentos, habilidades e atitudes formam um conjunto de competências de cada sujeito, sendo este conjunto utilizado diariamente na realização de suas atividades.

---

2138

Nesta mesma linha, Bastos (2006) entende que as competências de um indivíduo estão diretamente relacionadas com a sua capacidade de lidar com diferentes situações, utilizando os instrumentos corretos e os recursos disponíveis a fim de obter respostas adequadas a cada evento.

Por este motivo o reconhecimento das pessoas como um elemento essencial para que as instituições cumpram metas e atinjam o sucesso, faz com que haja maior interesse nos modelos de gestão voltados para competências. (PIRES et al., 2005)

Diante da pluralidade de definições e abordagens conceituais sobre competência, é possível observar que o tema permanece em constante construção e atualização no campo científico. Como destacam Bravo et al. (2022), o conceito de competência continua sendo discutido e debatido, impulsionando a produção de novos estudos que aprofundam a temática e, muitas vezes, revisitam e questionam entendimentos anteriores. Por isso, torna-se pertinente realizar um mapeamento da produção científica recente, com o intuito de identificar como esse

debate vem evoluindo ao longo do tempo e, sobretudo, quais os autores e estudos mais citados nas referências dos artigos analisados.

## METODOLOGIA

O estudo utiliza como metodologia a bibliometria que é uma técnica quantitativa largamente utilizada na análise de produção científica, sendo possível avaliar a relevância de publicações em um ou mais campos de estudo dentro de várias perspectivas como tempo e localização. Com isso, podemos identificar as tendências de pesquisa, identificar autores e trabalhos influentes, e compreender a evolução de temas ao longo do tempo (ARAÚJO, 2006).

Deste modo, a coleta dos dados se deu por meio da pesquisa sistemática na base de dados on-line SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), seguida da análise bibliométrica. O processo de busca foi estruturado com base em um conjunto de palavras-chave relevantes, definidas a partir do objetivo da pesquisa, com intuito de identificar as publicações relevantes para o tema. A busca inicial foi realizada no campo “palavras-chave” para garantir a coleta de estudos que tivessem como referência o tema competência.

Para identificar as publicações relevantes para responder o objetivo deste estudo iniciou-se o processo de seleção na base de dados utilizando as palavras-chaves: “competência” OU “competence”, resultando em 384 artigos. Foi definido o lapso temporal de 2020 a 2024, para analisar os estudos mais atuais, assim como foi selecionado como tipo de documento “artigo”, gerando um resultado de 87 trabalhos.

Com este resultado, verificou-se os trabalhos publicados em português, inglês e espanhol, permanecendo em 85 estudos. Em seguida, foram analisados os trabalhos com acesso gratuito, totalizando 83 artigos.

Através da metodologia utilizada será possível analisar o volume de publicações sobre o tema entre os anos de 2020 e 2024, as revistas científicas que mais procuradas para divulgar esses trabalhos, suas respectivas áreas temáticas e, sobretudo, os autores e estudos mais citados nas referências dos artigos analisados.

## ANÁLISE DE DADOS

A análise das palavras-chave dos 83 artigos selecionados entre 2020 e 2024 revelou padrões relevantes sobre os focos de investigação predominantes no campo das competências.

A nuvem de palavras gerada evidencia a centralidade do termo "competências", acompanhado de expressões como "gestão por competências", "gestão de pessoas" e "competência", refletindo o interesse contínuo da literatura em compreender, desenvolver e aplicar competências no contexto organizacional e institucional, conforme Figura 1. Termos como "controle externo", "gestão pública", "produção científica" e "competências profissionais" também aparecem com destaque, indicando uma forte presença de estudos voltados à administração pública, à avaliação de desempenho e à formação profissional. Esse panorama inicial fornece uma base sólida para compreender as áreas temáticas e tendências emergentes que serão aprofundadas no artigo.

**Figura 1** - Nuvem de palavras identificadas nas palavras-chaves dos estudos.



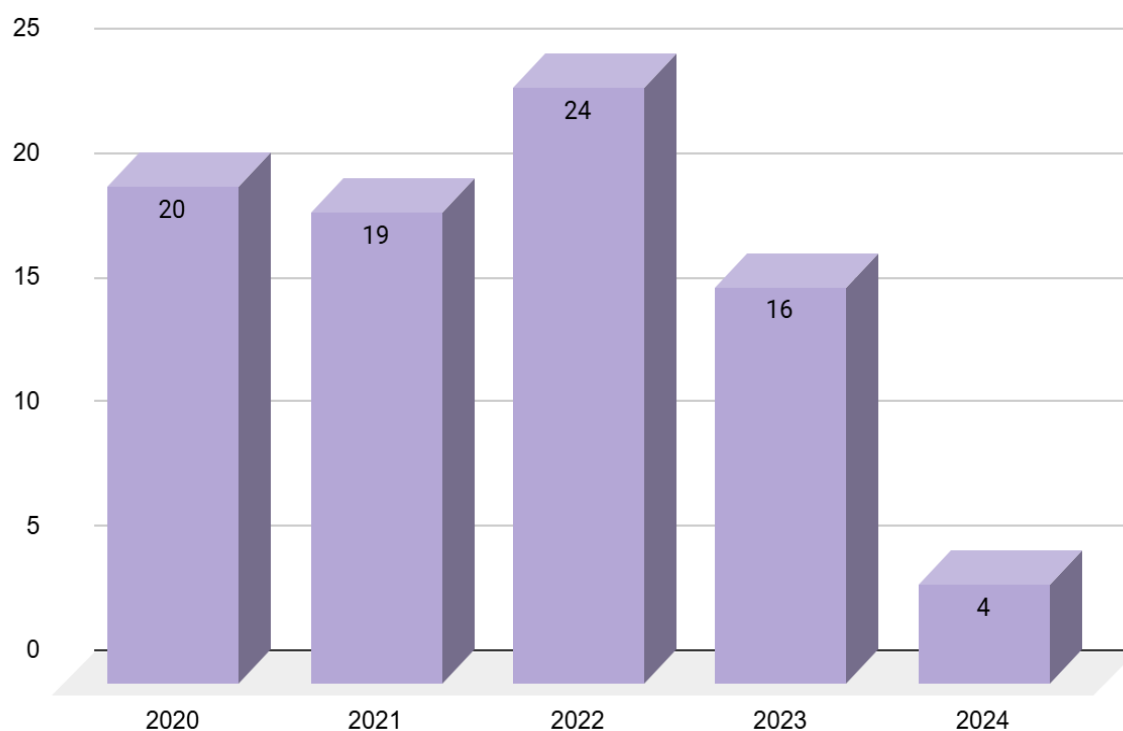
2140

**Fonte:** Frota e Silveira-Martins (2025).

A análise da produção científica sobre o tema "competência", no período de 2020 a 2024, revela uma trajetória relativamente estável, com variações que refletem o interesse contínuo e crescente da comunidade acadêmica, como pode ser observado no Gráfico 1. Em 2020, foram identificadas 20 publicações, número que se manteve próximo no ano seguinte, com 19 trabalhos. O pico de publicações ocorreu em 2022, com 24 estudos, seguido por uma leve queda em 2023, com 16 registros. Já em 2024, até o momento da coleta dos dados (abril/2025), foram encontrados 4 artigos publicados, o que pode estar relacionado à parcialidade dos dados

disponíveis no início do ano, especialmente considerando os prazos editoriais e operacionais de indexação dos periódicos.

**Gráfico 1** - Relação de publicações por ano.



**Fonte:** Frota e Silveira-Martins (2025).

Ao observar a produção científica sobre competências no período de 2000 a 2010, Silva e Amorim (2012) identificaram uma tendência de crescimento nas publicações, com destaque para os anos de 2003, 2005, 2008, 2009 e 2010, que concentraram entre 25 e 31 artigos por ano. Esse aumento sugere uma ampliação do interesse acadêmico pelo tema ao longo da década, com uma média anual de aproximadamente 22 publicações. O ano de 2009, com 31 registros, marca o ápice desse período, refletindo uma fase de intensificação das discussões sobre competências, possivelmente relacionada à consolidação do conceito em diferentes áreas do conhecimento e à ampliação da produção científica nacional.

Na continuidade desse movimento, Bravo et al. (2022) analisaram a produção entre 2011 e 2020 e observaram a manutenção de um volume expressivo de publicações. Os anos de 2015 e



2016 apresentaram os maiores números da série, com 27 e 28 estudos, respectivamente, enquanto o período como um todo manteve uma média superior a 22 artigos por ano. Esses dados evidenciam que o tema permaneceu em evidência na década seguinte, com produção consistente e distribuída ao longo dos anos. Em comparação, o presente estudo, que cobre o intervalo de 2020 a 2024, identificou um leve declínio na média anual de publicações (cerca de 19,75 artigos entre 2020 e 2023), com pico em 2022 (24 estudos). O ano de 2024 apresentou apenas 4 publicações, o que representa uma queda acentuada em relação aos anos anteriores. No entanto, esse número deve ser analisado com cautela, pois é possível que parte da produção científica do ano ainda não tenha sido completamente indexada na base de dados Spell no momento da coleta das informações (abril/2025).

A análise das publicações por periódico evidencia a relevância crescente da temática da competência em diferentes áreas da administração e gestão. Como pode ser observado no Gráfico 2, dentre as revistas que mais publicaram artigos sobre o tema entre 2020 e 2024, destaca-se a Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), com 5 publicações. Esse destaque pode estar relacionado à própria natureza da revista, que foca em temas voltados à gestão e às práticas organizacionais, com ênfase em competências profissionais, especialmente no contexto do secretariado executivo e das funções administrativas.

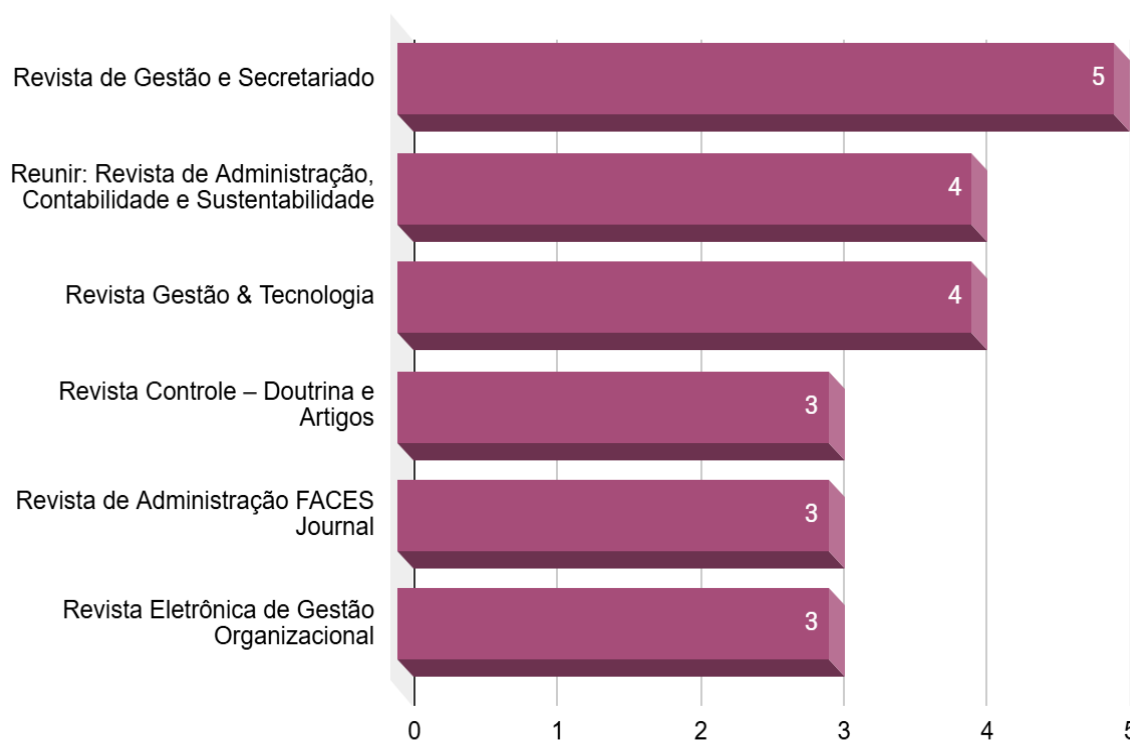
2142

Na sequência, tanto a Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade quanto a Revista Gestão & Tecnologia apresentam 4 publicações cada. Ambas demonstram o caráter multidisciplinar do tema da competência: a primeira, ao integrar perspectivas da sustentabilidade e da contabilidade gerencial, reforça o olhar sistêmico sobre as competências necessárias em um ambiente organizacional sustentável; a segunda aponta para a relevância das competências no uso e na gestão de tecnologias, especialmente no contexto de transformação digital e inovação.

As demais revistas – Revista Controle – Doutrina e Artigos, Revista de Administração FACES Journal e Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – aparecem com 3 publicações cada. A presença da Revista Controle, tradicionalmente voltada à doutrina jurídica e controle público, sugere o interesse em competências no âmbito da administração pública e da governança. Já a FACES Journal e a Revista de Gestão Organizacional mantêm o foco em temas contemporâneos de gestão, comportamento organizacional e desenvolvimento de competências voltadas à performance institucional.



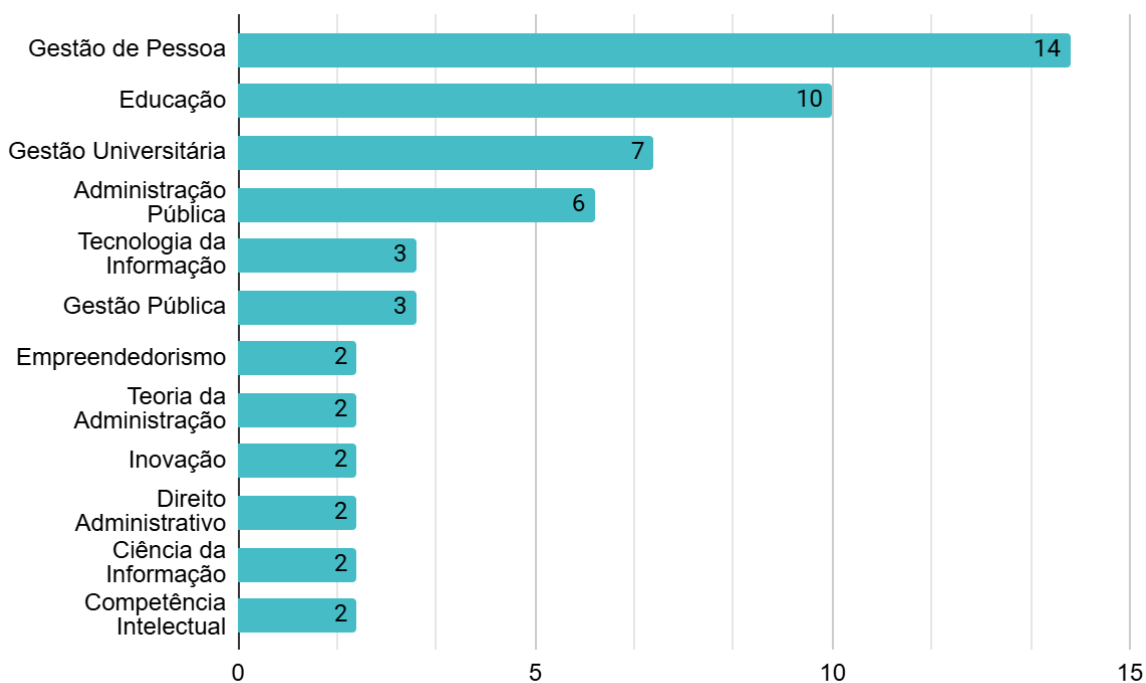
**Gráfico 2** - Quantidade de artigos publicados por revista.



**Fonte:** Frota e Silveira-Martins (2025).

Essa distribuição revela não apenas o volume de publicações, mas também a diversidade de abordagens e contextos em que o conceito de competência tem sido aplicado, reforçando seu caráter transversal e estratégico na produção científica recente. Essa pluralidade se confirma ao analisarmos as áreas temáticas dos artigos (Gráfico 3), que apontam uma predominância de estudos voltados à Gestão de Pessoas (14 artigos), seguidos por Educação (10) e Gestão Universitária (7). A Administração Pública também se destaca com 6 estudos, evidenciando o interesse em competências no setor público. Outras áreas recorrentes incluem Tecnologia da Informação e Gestão Pública. Além disso, a presença de temas como Inovação, Empreendedorismo, Direito Administrativo e Ciência da Informação demonstra o quanto a discussão sobre competências tem se expandido para contextos diversos, refletindo as transformações contemporâneas nas organizações e nas demandas do mercado de trabalho.

**Gráfico 3** - Compilado de áreas temáticas.



**Fonte:** Frota e Silveira-Martins (2025).

Na avaliação dos autores e trabalhos com o maior número de referências apresentados nos artigos analisados, identificamos o total de 3.645 referências. Foram selecionadas aquelas com mais de seis citações, sendo então identificados 21 autores dentro deste critério. No entanto, seguindo o objetivo da pesquisa, 5 autores foram desconsiderados do Quadro 1 por serem obras relacionadas a fundamentos gerais de metodologia científica e técnicas de pesquisa, como os trabalhos de Bardin (2011), Hair et al. (2009), Creswell (2010), Gil (2008) e Richardson (1999), amplamente utilizados como referências teóricas em diversas áreas, mas não focados especificamente no tema de competências.

**Quadro 1** - Autores e trabalhos mais referenciados

<b>Autor(es)/Obra</b>	<b>Quantidade de Referências</b>	<b>Percentual de Incidência</b>
Zarifian - Objetivo competência: por uma nova lógica	22	27%
Fleury e Fleury - Construindo o conceito de competência	21	25%
Le Boterf - Desenvolvendo a competência dos profissionais	17	20%
Dutra - Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna	14	17%
Brandão e Guimarães - Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?	10	12%
McClelland - Testing for competence rather than intelligence	10	12%
Prahalad e Hamel - The core competence of the corporation	10	12%
Fleury e Fleury - Alinhando estratégia e competências	9	11%
Boyatzis - The Competent Manager: A Model for Effective Performance	8	10%
Brandão e Bahry - Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências	8	10%
Carbone et al. - Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento	7	8%
Fleury e Fleury - Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira	7	8%

Autor(es)/Obra	Quantidade de Referências	Percentual de Incidência
Paiva e Melo - Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas	7	8%
Brandão e Borges-Andrade - Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência	6	7%
Pires et al. - Gestão por competências em organizações de governo	6	7%
Ruas - Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional	6	7%

**Fonte:** Frota e Silveira-Martins (2025).

A partir das referências analisadas nos 83 artigos, foi possível identificar os autores e obras que mais influenciaram a produção acadêmica recente sobre competências. Em destaque, Philippe Zarifian, com a obra *Objetivo competência: por uma nova lógica*, aparece como o autor mais referenciado, com 22 citações, o que corresponde a 27% de incidência entre os artigos analisados. O elevado número de citações evidencia a importância de sua proposta teórica, que compreende a competência profissional como a articulação entre o saber-fazer, os conhecimentos adquiridos, as vivências práticas e as atitudes, todos expressos de forma integrada em situações concretas.

Outro nome de destaque é o da dupla Maria Tereza Fleury e Afonso Fleury, com expressiva presença em três obras diferentes. A mais citada delas, *Construindo o conceito de competência*, aparece em 25% dos artigos analisados, refletindo o papel fundamental do casal na construção e disseminação do conceito no Brasil. Também se destacam *Alinhando estratégia e competências* (11%) e *Estratégias empresariais e formação de competências* (8%), mostrando a consistência do trabalho dos autores na articulação entre competências, estratégias organizacionais e a realidade do setor produtivo nacional. Le Boterf, com *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, também se firma como referência, com 17 citações, representando

20% de presença nos artigos — sua obra tem contribuído especialmente para a reflexão sobre o saber agir com responsabilidade e julgamento em contextos complexos.

Autores como Dutra (*Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*, com 14 citações, ou 17%) e Brandão e Guimarães (12%) trazem uma contribuição mais prática e voltada à gestão de pessoas e ao desempenho organizacional. Vale também destacar a presença de autores internacionais, como McClelland, com sua clássica obra *Testing for competence rather than intelligence* (12%), e Prahalad & Hamel (*The core competence of the corporation*, igualmente com 12%), cuja influência permanece significativa mesmo décadas após a publicação original. Obras de Boyatzis, Brandão e Bahry, Carbone *et al.* e Paiva e Melo aparecem com frequência entre os artigos, apontando para uma consolidação de referenciais teóricos que equilibram fundamentos clássicos e discussões atuais, tanto no contexto privado quanto no setor público. A diversidade das obras mais citadas reforça a pluralidade de olhares sobre o tema da competência, indicando um campo consolidado, porém em contínua expansão conceitual e aplicada.

**Quadro 2** - Relação de citações por ano.

Citações por ano	Período				
	2020	2021	2022	2023	2024
Zarifian - Objetivo competência: por uma nova lógica	8	3	5	4	2
Fleury e Fleury - Construindo o conceito de competência	6	8	6	1	0
Le Boterf - Desenvolvendo a competência dos profissionais	5	4	5	2	1
Dutra - Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna	5	4	4	1	0
Brandão e Guimarães - Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?	3	2	4	1	0
McClelland - Testing for competence rather than intelligence	4	2	1	1	2

Citações por ano	Período				
Autor(es)/Obra	2020	2021	2022	2023	2024
Prahalad e Hamel - The core competence of the corporation	3	3	4	0	0
Fleury e Fleury - Alinhando estratégia e competências	3	4	2	0	0
Boyatzis - The Competent Manager: A Model for Effective Performance	4	2	0	1	1
Brandão e Bahry - Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências	1	4	1	2	0
Carbone <i>et al.</i> - Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento	2	3	2	0	0
Fleury e Fleury - Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira	4	1	1	1	0
Paiva e Melo - Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas	1	2	2	2	0
Brandão e Borges-Andrade - Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência	3	1	2	0	0
Pires <i>et al.</i> - Gestão por competências em organizações de governo	1	3	0	2	0
Ruas - Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional	3	1	2	0	0

**Fonte:** Frota e Silveira-Martins (2025).

A análise das citações por ano das principais obras sobre competências, no período de 2020 a 2024, evidencia tanto a permanência de referenciais clássicos quanto indícios de mudança

nos focos teóricos utilizados pelos pesquisadores da área. Entre as obras mais citadas no período estão *Objetivo competência: por uma nova lógica*, de Zarifian, *Construindo o conceito de competência*, de Fleury e Fleury, e *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, de Le Boterf, com destaque para a primeira, que apresenta o maior número de citações acumuladas (22). No entanto, nota-se que todas essas obras sofreram variações ao longo dos anos, principalmente a partir de 2022, com uma tendência geral de declínio no número de citações.

A obra de Zarifian apresenta um pico de citações em 2020 (8 citações), seguido por uma queda contínua nos anos posteriores. O mesmo padrão é observado em Fleury e Fleury, cuja obra atinge seu ápice em 2021 (8 citações) e não registra nenhuma citação em 2024. Essa redução pode ser interpretada como um sinal de saturação no uso desses autores ou, ainda, como uma possível substituição ou complementação por novos referenciais teóricos que dialoguem com transformações contemporâneas nos contextos de trabalho. Já Le Boterf, embora com volume total inferior (17 citações), apresenta uma distribuição mais estável ao longo do período analisado, sendo ainda citado em 2024.

Outros autores clássicos, como Dutra, Boyatzis, Prahalad e Hamel, também seguem uma tendência de declínio nas citações, algumas chegando a zero nos anos mais recentes. Esse movimento pode indicar que, embora relevantes historicamente, tais obras têm perdido espaço em meio ao avanço de abordagens mais recentes ou à incorporação de novas dimensões ao debate sobre competências, como competências digitais, socioemocionais ou orientadas à sustentabilidade. Por outro lado, observa-se a presença recorrente de autores como Brandão, em diferentes parcerias (com Guimarães, Bahry e Borges-Andrade), o que evidencia a construção de um núcleo conceitual nacional sobre gestão por competências, ainda que com intensidade de uso variável entre os anos.

É importante destacar que, de maneira geral, a partir de 2022 observa-se uma queda no número de citações em praticamente todas as obras analisadas, o que pode refletir um movimento de renovação teórica no campo. Essa tendência sugere que os estudos mais recentes vêm incorporando novas referências, eventualmente mais alinhadas a contextos emergentes de trabalho, à digitalização e às mudanças organizacionais provocadas por fatores como a pandemia da COVID-19, a transformação digital e a busca por modelos mais ágeis de gestão.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar a produção científica sobre o tema "competência" no período de 2020 a 2024, com base em uma abordagem bibliométrica voltada para as palavras-chave dos artigos disponíveis na base SPELL. O objetivo central foi compreender a evolução recente do debate acadêmico sobre competências, identificando autores, áreas temáticas e publicações mais relevantes, com ênfase nos contextos organizacional e público.

Os resultados revelaram que, apesar de uma leve oscilação no número de publicações ao longo do período analisado, o tema das competências segue como um campo consolidado e em contínua expansão. O pico de publicações em 2022 confirma o interesse ativo da comunidade científica, enquanto a queda aparente em 2024 deve ser interpretada com cautela, em razão da parcialidade dos dados. A predominância de termos como "gestão por competências", "gestão de pessoas" e "competências profissionais" reforça a centralidade do conceito nas discussões contemporâneas sobre desenvolvimento organizacional, especialmente em ambientes públicos e institucionais.

A diversidade de periódicos e áreas temáticas identificadas, com destaque para Gestão de Pessoas, Educação, Gestão Universitária e Administração Pública, aponta para a transversalidade do conceito de competência, presente em diferentes domínios do conhecimento e tipos de organização. A pluralidade teórica também se faz evidente nos autores mais citados: obras de referência como as de Zarifian, Fleury e Fleury, Le Boterf, Dutra e McClelland seguem influenciando fortemente os estudos atuais, ainda que já se observem sinais de transição teórica e busca por novas abordagens mais alinhadas às transformações contemporâneas nos contextos de trabalho.

Ao atualizar e dar continuidade aos esforços anteriores de mapeamento da produção científica sobre competências, este estudo contribui para a consolidação de um panorama atual do campo, servindo como base para pesquisadores, gestores públicos e formuladores de políticas interessados em compreender as competências requeridas nas organizações modernas. Os achados também sugerem a importância de futuras pesquisas que explorem a articulação entre competências e temas emergentes, como transformação digital, sustentabilidade e inovação na gestão pública.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 13, p. 41-54, 2002.

ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 23-40, 2006.

BRAVO, Cleyton Bonilha et al. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos ENANPADs. *Revista Reuna*, v. 27, n. 1, p. 84-103, 2022.

CARBONE, Pedro et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*, Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARMO, Luiz Otávio do. Gestão de Pessoas baseada em competências: um modelo avançado de gestão. *Revista de Administração Geral*, v. 1, n. 2, p. 101-117, 2015.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. 2009.

CHOUHAN, Vikram Singh; SRIVASTAVA, Sandeep. Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and management*, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.

DUTRA, Joel Souza et al.. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. Resumo dos trabalhos, 1998.

FAISSAL, Reinaldo et al.. *Atração e Seleção de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE JUNIOR, Jose de Miranda et al.. *Formação continuada de técnicos administrativos em educação: um estudo sobre sua (des) articulação com a política nacional de desenvolvimento de pessoas*. 2022.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, SP: Papirus, 1997.

PARRY, Scott. B. The quest for competencies. *Training*, P.48-54, Jul, 1996.

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências em organizações de governo. 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. Educator. São Paulo. 2001.

SILVA, Ladjane de Barros; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos EnANPADs. Reuna, v. 17, n. 1, p. 61-76, 2012.