

AFINAL, ESTÃO AS EMPRESAS PREPARADAS PARA A COMPETÊNCIA?

AFTER ALL, ARE THE BUSINESSES READY FOR COMPETENCE?

Zélia Miranda Kilimnik
Universidade FUMEC

Anderson Sant'anna
Fundação Dom Cabral

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar os resultados de três pesquisas conduzidas com o propósito de investigar até que ponto a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas encontra-se acompanhada pela modernidade de políticas e práticas organizacionais que as sustentem. Utilizando como referencial teórico a abordagem de avaliação da modernidade organizacional (EBOLI, 1996) e a revisão das abordagens anglo-americana e francesa da competência, o estudo compreende a apresentação e análise comparativa de achados de três levantamentos empíricos de dados: um abrangendo 654 pós-graduandos em administração; outro envolvendo 220 pós-graduandos e egressos de programas de pós-graduação *latu sensu* na área de telecomunicações e um terceiro compreendendo 129 graduandos em administração. Após tratamento dos dados, por meio de técnicas estatísticas multivariadas e descritivas, constatou-se como principal resultado que a demanda por competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas não tem sido acompanhada, em mesmo nível, pela modernidade de políticas e práticas de gestão, sugerindo a necessidade de ambientes organizacionais mais aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.

ABSTRACT

*This paper introduces the results of three researches carried out to investigate the degree to which the demand for professionals having increasingly comprehensive and sophisticated competences goes together with the modernity of organizational politics and practices to sustain them. Using the theoretical reference and evaluating approach of organizational modernity (EBOLI, 1996) and the revision of Anglo-American and French approaches of competence, this study includes the presentation and comparative analysis of the results of three surveys: the first comprehends administration; the second involving 220 graduate students and ex-students of *latu sensu* graduate programs in the areas of telecommunications; and a third involving 129 under-graduate students of administration. After the data were treated by means of multivariate and descriptive statistics techniques, it was found that the demand for competences increasingly comprehensive and sophisticated has not been accompanied by the modernity of managerial politics and practices, suggesting the need of organizational environments more in accordance with the new professional profiles required.*

PALAVRAS-CHAVE

competências, perfis profissionais, recursos humanos

KEYWORDS

competences, professional profiles, human resources

INTRODUÇÃO

As pressões em torno da competitividade, a intensificação dos processos de globalização e as profundas transformações nas estruturas dos mercados evidenciam a relevância de as organizações revisitarem seus modelos e instrumentos de gestão, em particular os direcionados ao gerenciamento de seus elementos humanos.

Conforme autores como Prahalad e Hamel (1990) e Bartlett e Ghoshal (1987), na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Bartlett e Ghoshal (1987) chegam mesmo a afirmar que as organizações que agora concorrem entre si por clientes e mercados, em escala jamais vista, vêem-se compelidas a competirem também por um recurso elevado à categoria de o mais importante de todos: o talento humano.

De fato, se há um ponto ao qual poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes.

Se, por um lado, essa nova realidade traz à tona a importância de se valorizar o chamado capital intelectual e de se reconhecer a relevância das pessoas e suas competências como fontes primordiais de vantagens competitivas sustentáveis, por outro lado observam-se, não raro, relatos acerca da intensificação do volume de trabalho imposto

aos trabalhadores em decorrência, por exemplo, de sucessivos processos de enxugamento organizacional; da contínua automatização e rotinização de funções, aliadas à sofisticação dos mecanismos e formas de controle, potencializados pelas novas tecnologias adotadas; e da elevação das pressões sobre os trabalhadores, incluindo aquelas por contínua atualização profissional, legitimadas por discursos como os da competitividade, empregabilidade e competência (STOREY, 1995).

Diante desse quadro, propõe-se investigar até que ponto a difusão desse discurso que faz apelo à valorização dos trabalhadores e à necessidade de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas tem sido acompanhada pela modernidade das políticas e práticas de gestão, capaz de propiciar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento e aplicação das competências requeridas.

Tendo como eixo central essa problemática, o estudo, fruto de um programa de pesquisas conduzido com o propósito de ampliar o entendimento das relações entre os construtos "competências profissionais" e "modernidade organizacional", propõe analisar os resultados de três levantamentos empíricos de dados. Um primeiro, realizado junto a 654 pós-graduandos da área de administração, um segundo, compreendendo a investigação de 220 egressos/pós-graduandos de programas de pós-graduação lato sensu na área de telecomunicações e um terceiro, abrangendo 129 graduandos em administração. Nos três levantamentos, buscou-se melhor compreender: (1) o grau em que as organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados têm requerido novas

competências profissionais, consideradas chave para o enfrentamento do novo ambiente dos negócios; (2) a adequação entre o nível de competências demandadas e o grau em que os sistemas de gestão organizacionais favorecem e sustentam a formação e aplicação das novas competências requeridas. Buscou-se, ainda, comparar os resultados obtidos junto aos três públicos pesquisados.

Como referencial teórico, fez-se uso da abordagem de análise dos padrões de modernidade organizacional proposta por Eboli (1996), assim como de revisão dos principais estudos sobre a competência, a qual constituiu marco teórico para a identificação das competências profissionais mais enfaticamente requeridas aos trabalhadores, como respostas às novas demandas do atual ambiente dos negócios.

Em termos de sua relevância, o estudo amplia o conjunto de pesquisas desenvolvidas sobre a competência, correlacionando-a a outros construtos, como a modernidade organizacional. Além disso, visa a extrapolar as abordagens tradicionais de competência, centradas no desenho, recrutamento e seleção de perfis ideais, incorporando a importância da construção de ambientes organizacionais que sirvam de suporte à aplicação e desenvolvimento das competências requeridas. Finalmente, destaca-se sua potencialidade de contribuir com resultados que venham a propiciar às organizações o desenvolvimento de projetos de mudança que as coloquem no real caminho da modernidade, considerando uma de suas dimensões centrais, mas muitas vezes ignorada: o elemento humano.

REFERENCIAL TEÓRICO

Competências profissionais requeridas

O conceito de competência constitui uma idéia consideravelmente antiga, porém reconceituada e revalorizada no presente em decorrência de fatores como a reestruturação produtiva, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das

situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Diversas, no entanto, têm sido as definições atribuídas ao termo "competência". A inexistência de um consenso, além de divergências de caráter filosófico e ideológico levam à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Não obstante a ausência de unanimidade, Barato (1998) destaca a prevalência de duas correntes principais. Uma primeira, de origem anglo-americana, que, tomando como referência o mercado de trabalho, centra-se em fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações. E uma segunda, originária da França, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem.

Steffen (1999), ao analisar a competência de acordo com diversas correntes teórico-filosóficas, identifica modelos que seguem a concepção comportamentalista, típica do sistema norte-americano, centrada na definição de atributos individuais capazes de resultar em desempenhos organizacionais superiores; a concepção funcionalista, originada na Inglaterra, que enfatiza a definição de perfis ocupacionais que servirão de apoio à certificação de competências; e a concepção construtivista, desenvolvida na França, que destaca o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais, enfocando a relevância de programas de formação profissional orientados, sobretudo, à qualificação das populações menos dotadas das novas competências requeridas e, portanto, mais suscetíveis de exclusão do mercado de trabalho.

Apesar das diferentes perspectivas e abordagens existentes em torno do construto da competência, alguns pontos comuns podem, todavia, ser identificados.

Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou um conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (SPENCER; SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND; DAILEY, 1972).

Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas de competência é a elevada conformidade desse conceito com o discurso empresarial vigente, bem como com as demandas advindas dos processos de reestruturação e de modernização produtiva em voga (DESAULNIERS, 1997; STROOBANTS, 1997; HIRATA, 1994).

Partindo, portanto, da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios do atual contexto dos negócios, adotou-se para a identificação das competências profissionais mais enfaticamente requeridas pelas organizações uma extensa revisão das abordagens anglo-americana – destacando-se trabalhos de autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972) – e francesa, considerando, dentre outros, os estudos de Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997) e Le Bortef (1994).

Por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria, proposta por Richardson et al. (1985), foi selecionado um elenco de quinze competências mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados, a saber: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada, capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, criatividade, capacidade de inovação, capacidade de comunicação, capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe, autocontrole emocional, visão de mundo ampla e global, capacidade de lidar com

situações novas e inusitadas, capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades, iniciativa de ação e decisão, capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

Nas organizações, a modernidade tem sido comumente evocada para destacar a relevância de se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais capazes de estimular um comportamento competente.

Segundo Gonçalves (1997), as armas convencionais e toda a experiência reunida em gestão não se têm mostrado suficientes às demandas do atual ambiente vivenciado pelas organizações. É preciso, segundo ele, romper com o passado, deixar de lado experiências tradicionais e criar novidades e soluções capazes de dotar as organizações das competências necessárias às demandas desse novo ambiente.

Nessa direção, para fazerem face às características da sociedade moderna, as organizações deveriam ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, deveriam ser ágeis e enxutas e suas tarefas deveriam pressupor, por parte de quem as executa, amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes cada vez mais complexos. Isso requer, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa, tanto do ponto de vista estrutural, quanto da gestão do negócio e do trabalho.

O grande desafio consiste, no entanto, em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização. Tal esforço exige transformar empregados de tarefas em profissionais de processo, repensar os papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização, reinventar

os sistemas de gestão, fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa e moldar uma nova cultura que dê suporte às novas maneiras de trabalhar.

Em termos históricos, por sua vez, o conceito de modernidade pode ser introduzido a partir de determinadas caracterizações – o mito da tecnologia, o domínio da razão científica, a idéia de progresso, a exaltação da democracia – que a diferenciam de períodos ou fases anteriores da humanidade, como o mundo primitivo, o mundo antigo e o mundo medieval (ZAJDSZNAJDER, 1993).

Para Touraine (1994), a noção de modernidade resulta de duas grandes correntes de pensamento: de um lado, o racionalismo greco-romano, retomado pelos humanistas da Renascença; de outro, a concepção cristã de alma, secularizada por meio da noção de sujeito.

Para o autor, no entanto, durante muito tempo a modernidade foi definida apenas pela eficácia da racionalidade instrumental, ignorando o elemento humano como liberdade e como criação.

Dessa redução, salienta o autor, decorrem os fundamentos de sua crise, cuja superação – e estabelecimento de uma nova modernidade – pressupõe o resgate de sua outra metade: o sujeito.

Nessa perspectiva, para o autor, a modernidade, no seu sentido estrito, pode ser compreendida como um redirecionar do homem para o centro da sociedade, contemplando suas várias dimensões: tecnológica (combinando racionalização e subjetivação); social (na medida em que a subjetivação só é possível por meio do movimento social); política (visto que a democracia é o regime que permite a expressão política do indivíduo); e cultural (uma vez que valores de liberdade e eficácia se encontram em sua origem).

Eboli (1996), fundamentada em Touraine (1994), mas agregando perspectivas de pesquisadores nacionais como Buarque (1994), Zajdsz najder (1993), Faoro (1992) e Motta (1992), propõe uma transposição da abordagem daquele autor para o contexto organizacional. Assim, estabelece um conjunto de indicadores abrangendo as dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica das organizações.

Calcado na abordagem proposta por essa autora, o estudo contemplou, como ponto de partida para a avaliação do grau de modernidade organizacional, os seguintes aspectos: grau em que a organização valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade; grau em que a organização cultiva um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem; grau em que a organização adota um regime democrático; grau em que a organização tem um processo decisório descentralizado e democrático; grau em que a organização estimula a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão; grau em que a organização encoraja a interação social; grau em que

QUANTO À MODERNIDADE ADMINISTRATIVA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, OS DADOS COLETADOS INDICAM PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES QUANTO À PREVALÊNCIA, EM GRAU MAIS ELEVADO, DE ASPECTOS DE MODERNIDADE MAIS DIRETAMENTE ASSOCIADOS À DIMENSÃO ADMINISTRATIVA, NOTADAMENTE A ÊNFASE NO COMPARTILHAMENTO DOS PROPÓSITOS, MISSÃO, OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS. ASSIM COMO A TÔNICA EM RESULTADOS.

a organização estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais; grau em que a organização favorece que as pessoas se mantenham informadas e atinjam seus objetivos materiais ou psicológicos; grau em que a organização tem claramente definidos sua missão, objetivos, estratégias e metas; grau em que as tecnologias, políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas; grau em que os objetivos econômicos da organização subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos; grau em que a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas; grau em que a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Características básicas das pesquisas

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisas, as investigações que compõem este trabalho podem ser caracterizadas como estudos de campo, de caráter quantitativo, realizadas por meio da técnica de *survey* (ROESCH, 1999). Podem, ainda, ser classificadas como pesquisas de natureza descritiva, uma vez que se propõem, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos proposta por Kelinger (1980, p.171), a "determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações". O trabalho apresenta, também, características de um estudo analítico-comparativo, na medida em que analisa semelhanças e diferenças entre os públicos pesquisados quanto às variáveis de interesse.

Públicos-alvo

O estudo envolveu a realização de levantamentos de dados junto a três grupos de respondentes. Um primeiro, composto por 654 pós-graduandos de cursos de pós-graduação *lato sensu* em administração, oferecidos por instituições de ensino superior de Belo Horizonte (MG). Um segundo, envolvendo 220 pós-graduandos e egressos de programas de pós-graduação *lato sensu* na área de telecomunicações, ofertados por instituições mineiras de ensino superior, e um terceiro, compreendendo 129 graduandos dos últimos anos do curso de administração oferecido por uma instituição mineira de ensino superior. Para a composição da amostra foram considerados apenas respondentes com algum tipo de vínculo de trabalho.

Explicitados os públicos-alvo deste estudo, são descritos, a seguir, os procedimentos utilizados para obtenção e tratamento estatístico dos dados obtidos. Procedem-se, também, a uma descrição dos processos de formatação e validação dos instrumentos de coleta de dados utilizados.

Coleta e tratamento dos dados

Com base no referencial teórico apresentado, formatou-se um questionário composto originalmente por 70 itens, medidos por escalas do tipo *Likert*, de 11 pontos, o qual foi submetido à análise de três doutores na área do comportamento humano nas organizações, com o objetivo de avaliar se as escalas e itens considerados mostravam-se aderentes, sob a perspectiva teórica, à proposta de mensuração dos construtos-alvo do trabalho.

Concomitantemente, o instrumento foi submetido a um pré-teste, envolvendo 30 respondentes selecionados junto à população-alvo da primeira pesquisa (pós-graduandos em administração). Segundo Easterby-Smith et al. (1991), tal procedimento permite verificar, *a priori*, se os itens do instrumento são compreensíveis, se a seqüência das questões encontra-se bem delineada e se há itens sensíveis.

Cumpridas tais etapas e procedidas as alterações necessárias, o instrumento foi, então, aplicado a uma amostra de 1.000 profissionais, de um universo de 1.510 trabalhadores que, por ocasião da coleta de dados, cursavam programas de pós-graduação *lato sensu* em administração junto a instituições de ensino superior de Belo Horizonte (MG).

Dos 1.000 questionários distribuídos obteve-se o retorno de 885 instrumentos preenchidos. O elevado percentual de questionários devolvidos (88,5%) explica-se, sobretudo, pela estratégia de coleta de dados utilizada, a qual centrou-se na aplicação do instrumento durante a realização das sessões dos cursos, com a presença dos pesquisadores.

Para a composição final da primeira amostra foram expurgados questionários com dados ausentes e com valores extremos (*outliers*), segundo critérios recomendados por Hair et al. (1998).

Na seqüência, foram efetuados cálculos destinados à validação das escalas propostas: verificação da dimensionalidade, por meio de análise fatorial exploratória, e análise da confiabilidade, por meio do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach (HAIR JR. et al., 1998).

Segundo recomendações de Tabachnick e Fidell (2001) e de Hair Jr. et al. (1998), quanto à relevância da verificação dos dados coletados, preliminarmente à adoção de técnicas estatísticas multivariadas, como a análise fatorial exploratória, foram levadas a efeito análises de dados ausentes e de valores extremos uni e multivariados.

No que tange à análise de dados ausentes, a grande dificuldade gerada refere-se aos vieses que suas exclusões podem ocasionar quando não precedidas de análise de aleatoriedade. Autores como Tabachnick e Fidell (2001) salientam, todavia, que tal análise pode ser dispensada quando o percentual de dados ausentes, por variável, revelar-se inferior a 5% do total de observações. Diante disso, calculadas as distribuições de frequência dos indicadores, obteve-se que todas as variáveis pesquisadas apresentavam percentuais de dados ausentes inferiores a 5% do total de casos, indicando a possibilidade de exclusão (exclusão listwise), sem maiores riscos de vieses.

Já com vistas à análise das observações cujas características destoavam daquelas apresentadas pelo conjunto dos dados obtidos (dados extremos), adotaram-se os critérios recomendados por Hair Jr. et al. (1998). Assim, em relação aos dados extremos univariados, foram excluídas as observações cujos valores dos escores z das variáveis encontravam-se fora do intervalo $[-3,00; 3,00]$. Já quanto aos valores extremos multivariados, considerou-se o cálculo da distância de Mahalanobis (D^2). Procedidos os cálculos, pôde-se constatar a possibilidade de supressão do conjunto das observações com dados extremos multivariados, resultando, ao final, uma amostra de 654 observações.

Isso feito, foram efetuadas análises para verificação da normalidade uni e multivariada, linearidade, multicolinearidade, singularidade e homoscedasticidade, também apontadas por Hair Jr. et al. (1998) como premissas importantes à aplicação de técnicas de análise multivariada.

Como resultados, não se verificou, a partir dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Mardia, a premissa

da normalidade, muito embora o cálculo da estatística de Mardia ($PK < 3$), realizado por meio do software Lisrel 8.3, tenha indicado a aceitação da hipótese de existência de normalidade multivariada. Convém salientar, ainda, a exclusão, das escalas propostas, de itens originalmente sugeridos, a fim de se assegurar o atendimento às premissas.

Concluída a análise exploratória dos dados foram realizados procedimentos destinados à avaliação da dimensionalidade das escalas, por meio da técnica de análise fatorial exploratória.

Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a análise fatorial exploratória é uma técnica estatística aplicada a um conjunto de variáveis quando o pesquisador está interessado em descobrir quais formam subconjuntos coerentes e relativamente independentes uns dos outros.

Já para Hair Jr. et al. (1998), a análise fatorial exploratória se presta a diversos propósitos, dentre eles a análise da dimensionalidade das medições. Nesse caso, supõe-se que todas as variáveis constantes das escalas podem ser agrupadas em fatores que garantam a unidimensionalidade das medidas.

Um segundo objetivo da análise fatorial exploratória é verificar se todos os indicadores constantes das medições são realmente relevantes para a pesquisa. Segundo Hair Jr. et al. (1998), essa relevância pode ser constatada de cinco maneiras. A primeira é a verificação das correlações entre os indicadores. Para Hair Jr. et al. (1998), a presença de indicadores relevantes encontra-se associada a um número expressivo de correlações bivariadas superiores a 0,30. A segunda maneira é verificar a medida de adequação da amostra, obtida por meio do teste Kaiser-Meier-Olkin – KMO. Contido no intervalo $[0, 1]$, quanto mais próximo de 1 (um) for o valor obtido, melhor a adequação da amostra. Já a terceira consiste na verificação dos valores da matriz de antiimagem, os quais devem ser pequenos. A quarta forma, por sua vez, baseia-se na análise da comunalidade dos indicadores, medida que indica o grau em que os itens da escala encontram-se associados à combinação linear

gerada pelo fator extraído. Finalmente, a quinta maneira é a análise da carga dos indicadores. No caso deste estudo, baseando-se nas recomendações de Hair Jr. et al. (1998) e em estudos realizados no Brasil por Borges-Andrade et al. (1996), Borges-Andrade (1998), Oliveira-Castro et al. (1998), foram consideradas como ponto de corte cargas iguais ou superiores a 0,30.

Para os cálculos das variâncias dos fatores extraídos, adotou-se o critério da raiz latente e, para a análise dos coeficientes dos indicadores dos fatores encontrados, o método Oblimin.

Como resultado final das análises fatoriais, os quinze indicadores originalmente propostos para a mensuração das competências profissionais

requeridas puderam ser agrupados em um único fator, conforme Quadro 1.

Os indicadores de modernidade organizacional, por sua vez, puderam ser agrupados em três fatores, denominados: modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, modernidade política e modernidade cultural (Quadro 2).

Procedida a análise da dimensionalidade, o passo seguinte consistiu na verificação da confiabilidade das escalas propostas. Segundo Malhotra (2001), uma escala pode ser considerada confiável quando sua aplicação, em sucessivas medições, leva a resultados consistentes. Já para Churchill (1995), a confiabilidade de uma escala refere-se ao grau em que se encontra livre de erros aleatórios.

QUADRO 1. Agrupamento de indicadores por fator - competências profissionais

Competências profissionais requeridas	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
	Capacidade de trabalhar em equipes
	Criatividade
	Visão de mundo ampla e global
	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
	Capacidade de comunicação
	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades
	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
	Capacidade de inovação
	Capacidade de relacionamento interpessoal
	Iniciativa de ação e decisão
	Autocontrole emocional
	Capacidade empreendedora
	Capacidade de gerar resultados efetivos
	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

FONTE – Dados da pesquisa

QUADRO 2. Indicadores por fator - modernidade organizacional

Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas	O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência
	A organização é fortemente orientada para resultados
	Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom o mau desempenho
	A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação
	As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua
	Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa
	A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas
	A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas
	As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas
	A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos
	As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional
	De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização
Modernidade política	O processo decisório na organização é descentralizado
	A organização favorece a autonomia para tomar decisões
	No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático
	Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes
	A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas
	A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais
	O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes
Modernidade cultural	O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas
	O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia-a-dia de trabalho
	Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar
	A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estudo, como medida para a mensuração da confiabilidade das medidas propostas, adotou-se o coeficiente alfa de Cronbach, considerado por Malhotra (2001), Nunally e Berstein (1994) e Hair Jr. et al. (1998) indicador consistente para a análise da confiabilidade de uma escala.

Para Hair Jr. et al. (1998), embora não haja um padrão absoluto, valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável. Por outro lado, valores inferiores a 0,70 podem ser aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. De forma similar, Nunally e Bernstein (1994) apontam como aceitáveis valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70. Já Malhotra (2001) reconhece como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,60.

Considerando como valor de corte coeficientes alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70, os resultados dos cálculos efetuados indicaram para todas as medidas valores acima desse patamar: competências individuais requeridas (0,93), modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas (0,94), modernidade política (0,92), modernidade cultural (0,92), satisfação com fatores associados ao trabalho em si (0,84), satisfação com fatores organizacionais (0,87) e satisfação com a gerência (0,70).

No conjunto dos coeficientes obtidos, somente para a escala de modernidade cultural a retirada de um item ("A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual") elevaria o valor do coeficiente de 0,9182 para 0,9246. Como, no entanto, o valor do coeficiente originalmente obtido já se revelava expressivo, optou-se por sua manutenção. A partir do conjunto de cálculos foi possível, portanto, considerar fidedignas as escalas propostas.

Validado, o instrumento foi reaplicado junto aos dois outros públicos-alvo do estudo: pós-graduandos/egressos de programas de especialização em telecomunicações e graduandos em administração. Para tal, seguiu-se a mesma estratégia de coleta de dados utilizada no primeiro levantamento.

Para a análise descritiva do conjunto dos dados obtidos, o estudo contemplou o cálculo de distribuições de frequências, assim como medidas de tendência central (mediana) e de variabilidade. Foram utilizadas técnicas de análise multivariada (modelagem de equações estruturais) para a verificação das relações entre os construtos-alvo do estudo (HAIR Jr. et al., 1988).

Finalmente, para analisar as propriedades psicométricas das escalas (validação das escalas), utilizou-se a análise descritiva dos dados e das relações entre os construtos pesquisados, dos pacotes estatísticos SPSS, Amos 4.0 e Lisrel 8.3.

Apresentação e análise dos resultados

Caracterização dos respondentes

Visando a traçar o perfil dos respondentes dos três levantamentos de dados realizados, o público de pós-graduandos em administração pode ser caracterizado como jovem (51,8% entre 26 e 35 anos), ocupante de cargo gerencial (41,0%) ou de nível técnico especializado (31,0%) e com formação básica em cursos na área das ciências sociais aplicadas (59,8%). Constata-se, ainda, um equilíbrio entre o percentual de homens (51,5%) e mulheres (48,5%). Outros aspectos referem-se à predominância de profissionais com pouco tempo nas organizações em que se encontram (45,6% entre um e cinco anos de casa), bem como no cargo ocupado (52,2% entre um e cinco anos). Visando a compor, por sua vez, uma síntese do perfil das organizações em que atuam tais profissionais, um elevado percentual é oriundo de organizações de grande porte (55,5%), do setor de serviços (68,2%) e de controle privado nacional (48,3%) ou estatal (33,9%).

Igualmente, o grupo de pós-graduandos/egressos de programas de pós-graduação na área de telecomunicações apresenta predominância de indivíduos jovens (53,8% com até 30 anos) e do sexo masculino (81,8%). Em relação à formação básica, constata-se a supremacia de egressos

de cursos de engenharia (60,9%). No que tange ao cargo atual, 49,5% disseram ocupar posições de nível técnico especializado (analistas/especialistas), tendo a maioria menos de cinco anos de empresa (43,1%), assim como menos de cinco anos no atual cargo (49,8%). Já em relação ao perfil das empresas a que se encontram ligados, a maior parte revelou atuar em empresas de grande porte (56,9%), do setor de serviços (74,6%) e de controle privado nacional (62,2%).

O grupo composto por graduandos de administração revelou-se mais jovem (55,0% com menos de 25 anos) que os anteriores, com predominância de respondentes do sexo feminino (57,8%) e elevado percentual de ocupantes de cargos de nível técnico/operacional (72,3%). A maior parte indicou ter entre um e cinco anos de casa (52,0%) e o mesmo tempo na posição atual (52,0%). Constatou-se um maior número de respondentes junto a empresas do setor de serviços (58,4%) e de controle privado nacional (48,3%). Finalmente, registra-se a preponderância de respondentes junto a empresas de pequeno porte (41,8%).

PERCEÇÃO DOS PESQUISADOS QUANTO ÀS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS REQUERIDAS

A mensuração das competências profissionais – assim como da modernidade organizacional e de seus indicadores constitutivos – baseou-se em questões dispostas em escala *Likert* de 11 (onze) pontos, abrangendo opções de resposta no intervalo de [0, 10], em que quão mais próximo do limite superior da escala, maior o grau de demanda pelas competências, assim como maior o grau de modernidade das políticas e práticas de gestão investigadas.

Com base nesses critérios, foi possível constatar uma elevada percepção, notadamente entre os pós-graduandos/egressos de programas de pós-graduação, quanto à demanda pelo conjunto das competências avaliadas, evidenciando-se como fortemente requeridas aquelas mais diretamente relacionadas à *performance* das organizações, como a capacidade de seus profissionais

comprometerem-se com os objetivos organizacionais e gerarem resultados efetivos. Constatou-se também uma ênfase na demanda por “competências de terceira dimensão” (AUBRUM; OROFIAMMA, 1991), que se caracterizam não como habilidades manuais ou conhecimentos técnicos, mas, antes, como qualidades pessoais e relacionais, tais como capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe.

Além dessas competências, dados obtidos junto aos pós-graduandos/egressos de programas na área de telecomunicações indicam elevada demanda por componentes da competência, tais como iniciativa de ação e decisão, capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias e de lidar com mudanças, incertezas, ambigüidades e situações imprevistas, típicas de empresas de alta tecnologia, que vivenciam contínuos processos de transformação, como as do setor de telecomunicações.

Não obstante a maioria dos graduandos em administração ocupar cargos de nível técnico/operacional, constatou-se uma significativa percepção deles quanto ao nível da demanda pelas competências investigadas, em especial a tônica na capacidade de geração de resultados efetivos. Além disso, são significativas as demandas por competências como iniciativa de ação e decisão, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas e autocontrole emocional. Considerando-se sobretudo os níveis requeridos, trata-se de competências típicas de funções de nível gerencial (Tabela 1).

Visando a sintetizar a percepção dos profissionais pesquisados quanto à demanda pelo conjunto das competências profissionais investigadas, foi calculado um índice (Índice de Competências Requeridas – ICR), destinado a refletir a média geral das competências profissionais requeridas, o qual resultou nos valores de ICR=8,3 para os pós-graduandos/egressos de cursos na área de telecomunicações, ICR=8,1 para os pós-graduandos em administração e ICR=7,8, para os graduandos de

administração. Considerando-se a utilização de uma escala de 0 a 10, os valores obtidos ratificam as percepções quanto a significativos graus de demanda pelas competências investigadas, mesmo para o grupo composto exclusivamente por graduandos.

PERCEÇÃO DOS PESQUISADOS QUANTO À MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

Em relação ao grau de modernidade organizacional (GMO), os resultados indicam, para os três grupos pesquisados – pós-graduandos/ egressos de programas de especialização em

Tabela 1 – Análise descritiva dos indicadores que avaliam as competências profissionais requeridas

Competências individuais requeridas	Medidas descritivas					
	Pós Telecom		Pós Adm		Graduandos Adm	
	Med	d.p.	Méd	d.p.	Méd.	d.p.
Capacidade de se comprometer com os objetivos da organização	9,0	1,3	9,0	1,5	9,0	1,7
Capacidade de comunicação	9,0	1,3	9,0	1,6	8,0	2,0
Capacidade de relacionamento interpessoal	9,0	1,3	9,0	1,5	8,0	1,8
Capacidade de trabalhar em equipe	9,0	1,5	9,0	1,7	8,0	1,8
Capacidade de gerar resultados efetivos	9,0	1,2	9,0	1,6	9,0	1,7
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	9,0	1,4	8,0	1,7	8,0	2,0
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	9,0	1,5	8,0	1,9	8,0	2,0
Iniciativa de ação e decisão	9,0	1,3	8,0	1,6	8,0	1,9
Criatividade	8,0	1,7	8,0	1,9	7,0	2,2
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	8,0	1,6	8,0	1,9	7,0	2,2
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	8,0	1,4	8,0	1,8	8,0	2,1
Capacidade de inovação	8,0	1,5	8,0	1,8	7,0	2,2
Autocontrole emocional	8,0	1,6	8,0	1,6	8,0	2,1
Capacidade empreendedora	8,0	2,0	8,0	2,1	7,0	2,5
Visão de mundo ampla e global	8,0	1,9	7,0	2,0	7,0	2,2
Índice de competências profissionais requeridas	8,3	1,5	8,1	1,2	7,8	2,0

NOTA – Med=mediana, d.p.=desvio-padrão.

FONTE: Dados das pesquisas.

telecomunicações (GMO=6,8), pós-graduandos em administração (GMO=6,0) e graduandos em administração (GMO=5,9) – patamares que podem ser caracterizados como moderados, tendo o fator “modernidade política” se revelado, em todos os casos, o mais crítico (Tabela 2).

Quanto à modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, os dados coletados indicam percepções dos respondentes quanto à prevalência, em grau mais elevado, de aspectos de modernidade mais diretamente associados à dimensão administrativa, notadamente a ênfase no compartilhamento dos propósitos, missão, objetivos e metas organizacionais, assim como a tônica em resultados. Sobressaem também percepções quanto a estímulos ao estabelecimento de ambientes de trabalho mais favoráveis à comunicação e integração entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes. Por outro lado, aspectos associados à dimensão das práticas de gestão propriamente ditas, como a existência de sistemas de avaliação que permitam diferenciar o bom e o mau desempenho, de sistemas de remuneração que premiem os atos de competência e de práticas de recursos humanos que estimulem as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua apresentaram os menores

escores para os três grupos estudados, destacando-se a proximidade dos escores obtidos junto aos pós-graduandos e graduandos em administração (Tabela 3).

Já no que tange à dimensão cultural nota-se, a partir dos dados apresentados na Tabela 4, concordância de percentual significativo dos respondentes quanto ao encorajamento, pelas organizações, de climas internos que estimulem valores como a iniciativa, responsabilidade individual e aprendizagem contínua.

Paradoxalmente, os dados obtidos junto à dimensão política sugerem, não obstante os esforços para o estabelecimento de climas mais abertos à inovação e à aprendizagem, um caráter organizacional ainda com traços de autoritarismo, centralização e rigidez hierárquica (Tabela 5).

Em outras palavras, ao mesmo tempo em que se exigem, não raro de forma indistinta, graus cada vez mais elevados de competências, seus detentores, ao buscarem aplicá-las, deparam-se com sistemas de gestão ainda tradicionais e que pouco favorecem o desenvolvimento e a aplicação das novas competências demandadas.

Constatou-se um maior grau de insatisfação dos graduandos pesquisados com a qualidade das polí

TABELA 2 – Análise descritiva dos fatores de modernidade organizacional

Fatores de modernidade organizacional	Medidas descritivas					
	Pós Telecom		Pós Adm		Graduandos Adm	
	Méd.	d.p.	Méd	d.p.	Méd.	d.p.
Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas	7,5	2,1	5,8	1,9	6,1	3,0
Modernidade cultural	7,0	2,4	6,5	2,0	6,5	2,8
Modernidade política	6,0	2,5	5,7	1,9	5,2	3,0
Grau de modernidade organizacional	6,8	2,3	6,0	1,8	5,9	2,9

NOTA – Med=mediana, d.p.=desvio-padrão.

FONTE: Dados das pesquisas.

TABELA 3 - Análise descritiva dos indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas

Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas	Medidas descritivas					
	Pós Telecom		Pós Adm		Graduandos Adm	
	Med	d.p.	Méd	d.p.	Méd.	d.p.
A organização é fortemente orientada para resultados	8,0	2,0	8,0	2,6	8,0	2,9
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	8,0	2,4	7,0	2,6	7,0	3,1
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	8,0	2,0	7,0	2,2	7,0	2,6
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	8,0	2,3	7,0	2,2	7,0	2,9
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	7,0	2,7	6,0	2,4	6,0	2,8
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	7,0	2,3	6,0	2,2	6,0	2,8
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	7,0	2,7	6,0	2,6	6,0	3,4
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	7,0	2,0	6,0	2,3	6,0	2,7
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	7,0	2,2	6,0	2,3	6,0	2,9
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	7,0	2,2	6,0	2,2	6,0	2,5
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	6,0	2,4	6,0	2,4	6,0	2,9
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	6,0	2,8	5,0	2,8	5,0	3,4
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	6,0	2,8	5,0	2,9	5,0	3,4
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	6,0	2,6	5,0	2,5	5,0	3,0

NOTA – Med=mediana, d.p.=desvio-padrão.

FONTE: Dados das pesquisas.

Tabela 4 - Análise descritiva dos indicadores de modernidade cultural

O consumidor...	Escala de freqüência	Percentual	G1 (%)	G2 (%)	G3 (%)
Solicita sugestões do açougueiro?	Sempre	24,6%	48,9	39,7	41,7
	Freqüentemente	15,6%			
	Raramente	19,5%	61,1	60,3	58,3
	Nunca	40,4%			
Acata sugestões do açougueiro?	Sempre	14,6%	-	-	-
	Freqüentemente	14,3%			
	Raramente	29,2%	-	-	-
	Nunca	41,7%			
Confia no açougueiro?	Sempre	16,0%	-	-	-
	Freqüentemente	12,8%			
	Raramente	22,3%	-	-	-
	Nunca	42,9%			

NOTA – Med=mediana, d.p.=desvio-padrão.

FONTE: Dados das pesquisas.

Tabela 5 - Análise descritiva dos indicadores de modernidade política

Modernidade política	Medidas descritivas					
	Pós Telecom		Pós Adm		Graduandos Adm	
	Méd	d.p.	Méd	d.p.	Méd.	d.p.
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	6,0	2,3	6,0	2,2	5,0	2,8
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	6,0	2,6	6,0	2,4	6,0	3,0
O processo decisório na organização é descentralizado	6,0	2,7	5,0	2,5	5,0	3,3
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	6,0	2,4	5,0	2,3	5,0	2,9
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	6,0	2,3	5,0	2,3	5,0	3,0

NOTA – Med=mediana, d.p.=desvio-padrão.

FONTE: Dados das pesquisas.

ticas e práticas organizacionais e, em especial, com incoerências entre discurso e prática. Como consequência, já se observam relatos de dificuldades na retenção de jovens talentos, assim como quadros de frustração profissional e insatisfação no trabalho (SANT'ANNA et al., 2002; SARSUR et. al., 2003).

Finalmente, cálculos estatísticos realizados por meio de técnicas de modelagem de equações estruturais confirmam uma correlação positiva entre os construtos "competências profissionais" e "modernidade organizacional", corroborando os dados apresentados nas Tabelas 2 e 3, os quais indicam que maiores demandas pelas competências pesquisadas são acompanhadas por percepções, também mais elevadas, quanto à modernidade das políticas e práticas de gestão (graduandos em administração: ICR=7,8, GMO=5,9; pós-graduandos em administração: ICR=8,1, GMO=6,0 e pós-graduandos/egressos telecomunicações: ICR=8,3, GMO=6,8). Tais achados sinalizam a possibilidade de as atuais demandas por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes virem a significar, no futuro, maior modernidade das políticas e práticas de gestão.

SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A partir do conjunto dos dados obtidos é possível constatar uma elevada percepção dos respondentes quanto ao grau de demanda, pelas organizações em que atuam, das competências avaliadas *vis-à-vis* de graus moderados de modernidade de suas políticas e práticas de gestão.

Não obstante a percepção dos respondentes quanto à significativa demanda pelo conjunto das competências pesquisadas, enfatizam-se aquelas diretamente relacionadas à *performance* organizacional, como a capacidade de se gerar resultados, o que vem ao encontro da própria noção de competência, entendida como a capacidade de se mobilizar múltiplos saberes com vistas à geração de resultados efetivos (PERRENOUD, 2001). É notável também, em especial entre os pós-graduandos e egressos de programas de pós-gradu-

ação, a elevada percepção quanto à demanda por competências sociais e relacionais, como a capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe.

Sobre a percepção da elevada demanda pelo conjunto das competências investigadas, Gitahy e Fischer (1996) identificaram a "síndrome de construção de um super-homem" em pesquisa realizada em uma subsidiária de corporação multinacional que opera no país, assim como em estudo conduzido por Luz (2001) junto a uma grande empresa nacional do setor de telecomunicações.

Observa-se, ainda, certa homogeneidade do discurso em torno da competência, refletido na percepção de que todos na organização, independentemente da posição que ocupam e do nível de formação, precisam dispor de mesmas competências, não raro em graus muito próximos. Tal percepção pode revelar-se potencialmente problemática, considerando-se que os cargos apresentam diferentes amplitudes quanto ao escopo e conteúdo de suas tarefas (HACKMAN; OLDFHAM, 1975). Nessa linha, Sarsur et al. (2003), a partir de estudo sobre fatores de atração e retenção de jovens talentos, destacam excessos de expectativas e incoerências entre discurso e prática como principais causas de desligamento voluntário desse perfil profissional.

Já em relação à modernidade organizacional, os resultados revelam percepções de graus de modernidade menores que os índices de competências requeridas, bem como percepções de que prevalecem processos de tomada de decisões pouco participativos, transparentes e descentralizados, e de baixos graus de autonomia conferida aos trabalhadores. Nessa direção, não obstante a constatação de estímulos, por parte das organizações, ao estabelecimento de climas internos favoráveis ao processo de aprendizagem contínuo e ao estabelecimento de ambientes organizacionais que facilitem o trabalho em equipe e o compartilhamento de informações que encorajem iniciativas de ação e decisão, na prática observa-se

a prevalência de um caráter organizacional ainda autoritário, hierarquizado e centralizado.

Tais achados, somados aos baixos graus de modernidade verificados na dimensão política, corroboram teses defendidas por Leite (1996) de que a modernização em voga no país compreende um processo que, ainda hoje, pode ser definido como de modernização conservadora, sugerindo a necessidade de adoção, pelas organizações, de políticas e práticas de gestão mais aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.

Assim, diferentemente de achados obtidos em estudos realizados por Weil (1991) e Leite (1993), os resultados deste trabalho indicam que as exigências quanto a um novo perfil de trabalhador não têm sido acompanhadas, no grau preconizado por esses autores, por um novo conjunto de princípios, calcados na autonomia e participação dos trabalhadores nos processos decisórios.

Ao contrário, os achados reforçam a necessidade de mudanças no comportamento das organizações, de modo que estruturas verticalizadas e centralizadas cedam espaço a estruturas mais horizontais e descentralizadas, favorecedoras de maior autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores, o que pressupõe mudanças profundas não só nas estruturas, nos sistemas, nas políticas e nas práticas de gestão, mas também e, principalmente, na cultura organizacional.

Concomitantemente, os resultados apontam contradições entre discurso e prática de modelos de gestão em voga. Fica, todavia, a expectativa de que, como num círculo virtuoso, a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas resulte em uma modernização das políticas e práticas de gestão, capaz de propiciar ambientes organizacionais mais favorecedores ao desenvolvimento e aplicação do máximo do potencial de seus elementos humanos. ➤

Recebido em: fev. 2004 Aprovado em: out. 2004

Zélia Miranda Kilimnik

Professora do Curso de Mestrado em Administração FUMEC. Doutora em Administração pelo CEPEAD FACE/UFMG. Interesses de pesquisa em modernidade organizacional, competências gerenciais e profissionais, gestão de pessoas, qualidade de vida e significado do trabalho, carreiras profissional.
Email: kilimnik@globo.com

Anderson de Souza Sant'anna

Professor da Fundação Dom Cabral e do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Pucminas/FDC. Doutor em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG. Interesses de pesquisa em modernidade organizacional, competências gerenciais e profissionais, qualidade de vida e estresse no trabalho.
Email: anderson@fdc.org.br

REFERÊNCIAS

AUBRUN, S.; OROFIAMMA, S. *Les compétences de troisième dimension*. Paris: CFF-CNAM, 1991 (Relatório de pesquisa).

BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UnB, 1998.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Manage-*

ment Review, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. XXII Enanpad. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R.; SILVINO, A. M. D. Construção de um instrumento de análise de imagens organizacionais. In: XXVI RAP. *Anais...* Ribeirão Preto: SBP, 1996.

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

BUARQUE, C. *A revolução nas prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética*. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

CHURCHILL JR, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, p. 64-73, Feb. 1979.

- DESAULNIERS, J. Formação, competência e cidadania. *Educação e Sociedade*, n. 60, 1997.
- DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*. Campinas, n. 64, p. 87-103, set. 1998.
- EBOLI, M. P. *Modernidade na gestão de bancos*. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.
- FAORO, R. A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, São Paulo, v. 6, n. 14, jan./abr. 1992.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITHAY, L.; FISCHER, R. M. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: II CALAST. *Comunicações apresentadas...* São Paulo: Alast, 1996.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-9, jul./set. 1997.
- HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.
- HAIR JR., J. F. et al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- LE BORTEF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'Organisations, 1994.
- LEITE, E. Trabalho e qualificação: a classe operária vai à escola. I Reunião do GT Cambio tecnológico, calificación y capacitación da Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. *Anais...* São Paulo: Unicamp, 1993.
- LEITE, M. P. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos*. São Paulo, n. 45, p. 79-96, julho, 1996.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*. Campinas: Cedes, n. 64, p. 13-49, set. 1998.
- MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 12-16, mar./abr. 1992.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. New York: McG. Hill, 1994.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. XXII Enanpad. *Anais...* Foz de Iguaçu: Anpad, 1998.
- PERRENOUD, P. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- RICHARDSON, R. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROESCH, Sílvia M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. In: XXVI Enanpad. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.
- SARSUR, A. M.; SANT'ANNA, A. S.; RESENDE, R. P. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: XXVII Enanpad. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. *Competence at work*. New York: John Wiley, 1993.
- STEFFEN, I. *Modelos e competência profissional*. (s.l., mimeograf.), 1999.
- STOREY, J. *Human resource management: a critical text*. London: Routledge, 1995.
- TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. Boston: A&B, 2001.
- TOURAINÉ, A. *A crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- WEIL, P. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1991.
- ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. In: *Boletim Técnico do Senac*, v. 19, n. 3, p. 10-9, set./dez. 1993.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.