

Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão?

Autoria: Zélia Miranda Kilimnik, Talita Ribeiro da Luz, Anderson de Souza Sant'Anna

RESUMO

Este artigo investiga, por meio de estudo de campo envolvendo a aplicação de 220 questionários, a percepção de pós-graduandos e pós-graduados em Telecomunicações, acerca da demanda por competências profissionais e do grau de modernidade das políticas e práticas de gestão das organizações em que atuam. Como referencial teórico fez-se uso da Abordagem de Modernidade Organizacional (EBOLI, 1996), assim como de revisão de abordagens sobre Competência, procedida por Sant'anna (2002). Quanto aos resultados, encontrou-se um elevado grau de demanda pelas competências profissionais avaliadas, com destaque para a capacidade de comprometimento com os objetivos organizacionais, capacidade de gerar resultados efetivos, de comunicar e de trabalhar em equipes. Os resultados mostram, também, que o grau de modernidade percebida é menor que o índice de competências requeridas, observando-se baixa correlação entre essas variáveis. Da mesma forma, as organizações são percebidas como menos avançadas no que se refere, notadamente, à dimensão política, confirmando que a exigência por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes não tem sido devidamente acompanhada por uma modernidade das políticas e práticas organizacionais.

INTRODUÇÃO

A aceleração das inovações tecnológicas, a globalização da economia e a agilização das comunicações têm provocado significativa turbulência no ambiente empresarial. Para as empresas, um dos reflexos dessas mudanças tem sido o acirramento da concorrência, que as leva a mudar suas estratégias de negócios e suas formas de organização do trabalho, assim como a demandar profissionais cada vez mais qualificados e dotados de competências variadas. Para as pessoas, a consequência tem sido a necessidade de se buscar o desenvolvimento e o aprendizado contínuos.

Para se adequar a essa nova realidade, o setor de telecomunicações tem buscado aplicar modernos procedimentos de gestão empresarial, os quais pressupõem o desenvolvimento de novas competências profissionais, capazes de potencializar os resultados organizacionais, por meio da agregação de valor ao trabalho realizado e, conseqüentemente, aos seus produtos. Os esforços dessas organizações no sentido de treinar e desenvolver seus empregados constitui uma prática reconhecida no setor, porém, com o acirramento da concorrência, tem aumentado a pressão pela busca e desenvolvimento de um novo elenco de competências profissionais, capazes de respostas a esse novo ambiente dos negócios.

Na verdade, nunca as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. De fato, se há um ponto em relação ao qual poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações têm, crescentemente, necessitado de indivíduos talentosos e competentes. Os indivíduos e suas competências passam a ser, portanto, enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Se, por um lado, essa nova realidade tem trazido à tona a importância da valorização do chamado capital intelectual, simultaneamente, assiste-se a uma elevação das pressões sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional, legitimadas por discursos como os da competitividade, empregabilidade e competência.

As políticas de gestão das organizações podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências. Assim é necessário que as empresas sejam capazes de se adaptar ao novo mundo dos negócios, propiciando uma modernidade organizacional que contribua para uma efetiva utilização das competências de seus profissionais.

Tendo por base tal contexto, nossa proposta consistiu em investigar até que ponto a difusão desse discurso que faz apelo à necessidade de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas tem sido acompanhada por uma modernidade organizacional que favoreça a aplicação e desenvolvimento das competências requeridas.

Em outras palavras, o estudo se propôs a melhor compreender o relacionamento entre as variáveis Competências Profissionais Requeridas e Modernidade Organizacional. Visou, também, diagnosticar: (1) o grau em que as organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados têm requerido novas competências individuais consideradas chave para o enfrentamento do novo ambiente dos negócios e (2) a adequação entre a difusão desse discurso e o grau em que os sistemas de gestão dessas organizações favorecem e sustentam a formação e aplicação das novas competências requeridas.

Para tal, foram investigados profissionais de organizações mineiras que estavam, por ocasião da pesquisa, realizando curso de especialização em Telecomunicações em instituições de ensino técnico e superior de Minas Gerais, ou que já o havia concluído nos últimos três anos. Foi feito um estudo de campo, de caráter extensivo e com a utilização de um questionário com itens medidos por meio de escalas do tipo Likert.

Como referencial teórico para esta pesquisa fez-se uso, em especial, da Abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade Organizacional, proposta por Eboli (1996) e adaptada por Sant'anna et al. (2002) e de uma revisão dos principais estudos sobre a Competência, realizada também por esse autor, a qual constituiu o marco teórico para a identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas dos trabalhadores, como resposta às novas demandas do atual ambiente dos negócios.

Em termos de sua relevância, o presente estudo revela-se significativo, sobretudo, ao ampliar os estudos sobre a competência, correlacionando-a a outras importantes variáveis como a Modernidade Organizacional. Não se pode, também, ignorar suas potencialidades no sentido de contribuir com resultados que venham a propiciar às organizações o desenvolvimento de projetos de mudança que as coloquem no real caminho da modernidade, tanto administrativa como cultural e política.

REFERENCIAL TEÓRICO

Competências Profissionais Requeridas

O conceito de competência não é recente. Na verdade, constitui uma idéia consideravelmente antiga, porém (re-)conceituada e (re-)valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, 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 e FLEURY, 2001).

Diversas, no entanto, têm sido as definições atribuídas à expressão competência individual. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (MANFREDI, 1998).

Não obstante a inexistência de um consenso quanto ao seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção 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 e SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND e DAILEY, 1972).

Assim, para McClelland e Dailey (1972), a competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis - conhecimentos, habilidades, objetivos, valores - capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida.

Spencer e Spencer (1993), influenciados pelos estudos realizados por D. C. McClelland sobre o caráter profundo (incluindo fatores ligados à personalidade, tais como motivos, traços e auto-conceito do indivíduo) e superficial das competências (habilidades e conhecimentos), também, definem-nas como aquelas características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia e/ou desempenho superior na execução de um dado trabalho ou vivência de uma dada situação.

Para Zarifian (2001), as definições atuais que fundamentam o chamado modelo da competência¹, muito embora tenham emergido na literatura, em meados dos anos oitenta, a partir de pesquisas realizadas na França pelo Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications - CEREQ e Conseil National du Patronat Français - CNPF, atual Mouvement des Entreprises de France - MEDEF, caracterizam-se, ainda hoje, pela influência marcante das abordagens, típicas dos anos setenta, em torno do conceito de qualificação do emprego. Nessa direção, para o CNPF:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (CNPF², 1998 apud ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Analisando o movimento em torno da competência, na França, Zarifian (1996) deixa claro que a discussão em torno de tal conceito ganha os contornos atuais exatamente quando as organizações, para fazerem frente à intensificação dos processos de globalização e acirramento da concorrência, são levadas a encontrarem novas e criativas soluções, em tempo real, para problemas cada vez mais complexos, envolvendo qualidade, custo, prazos, variedade e inovação.

Diante desse quadro, uma concepção de competência amplamente disseminada nesse país a retrata como um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho: 1. os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; 2. as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; 4. a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências (DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997; LE BOTERF, 1994).

Desse modo, compreende-se a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. Nesse sentido, como um misto de múltiplos ingredientes, a competência revela-se mais que simplesmente a adição de saberes parciais ou de qualificações: ela é uma síntese de saberes. Nas palavras de Ducci (1996, p. 19):

A competência é mais do que a soma de todos esses componentes [conhecimentos, habilidades, destrezas, destrezas e atitudes]: é uma síntese que resulta de

combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo.

Nessa mesma direção, Stroobants (1997) compreende a competência como uma resultante de três componentes principais: saberes ou conhecimentos formais que podem ser traduzidos em fatos e regras; saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas e conhecimentos tácitos do ofício que se desenvolvem na prática quotidiana de uma profissão ou ocupação, e saber-ser compreendido como o saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões do mundo.

Outros autores, como Le Boterf (1994), têm também enfatizado esses mesmos elementos como definidores da competência. Apoiando-se na tríade saberes, saber-fazer e saber-ser, o autor promove um minucioso estudo da competência, o qual propicia importantes considerações.

Seguindo o entendimento de Le Boterf (1994, p. 16) de que “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos”, para Perrenoud (2001, p. 21), a mesma pode ser compreendida como:

A capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura.

Para Dubar (1998), outros elementos definem o conceito de competência tal como apresentado no contexto atual, destacando-se: 1. a valorização da mobilidade e do acompanhamento individual da carreira, acarretando novas práticas de avaliação de desempenho e *balanços de competências*; 2. novos critérios de avaliação que valorizam as chamadas *competências de terceira dimensão* (AUBRUM e OROFIAMMA, 1991), as quais se caracterizam por não serem habilidades manuais nem conhecimentos técnicos, mas, antes, qualidades pessoais e relacionais (responsabilidade, autonomia, trabalho em equipe etc); 3. a ênfase dada pelas organizações à formação contínua, em relação estreita com suas estratégias e cuja meta primeira é transformar as identidades salariais (DUBAR et al., 1989); 4. a multiplicação da adoção de fórmulas de individualização dos salários, de acordos de empresa (ligando a carreira ao desempenho e à formação) e de experimentações de novas formas de mobilidade horizontal, com vistas a se permitir a manutenção do emprego; 5. o desabono, direto ou indireto, dos antigos sistemas de classificação, fundados nos *níveis de qualificação* e oriundos das negociações coletivas.

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 (HIRATA, 1994; SHIROMA e CAMPOS, 1997; DESAULNIERS, 1997; STROOBANTS, 1997).

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 advindos do atual contexto dos negócios, Sant’anna (2002), a partir de 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), Le Boterf (1994) - sobre o tema, identificou, por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria (RICHARDSON et al., 1985), um elenco de quinze competências profissionais mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados. São elas: 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 equipes; 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

Em termos históricos, 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 diferencia 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 Touraine (1994), decorreram os fundamentos de sua crise, cuja superação - e estabelecimento de uma nova modernidade - pressupõe o resgate de sua outra metade: *o sujeito*.

Sob essa perspectiva, para Touraine (1994), 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 nas idéias de Touraine (1994), mas agregando, também, perspectivas de pesquisadores nacionais como Buarque (1994), Zajdsznajder (1993), Faoro (1992) e Motta (1992), propõe uma transposição da abordagem daquele autor para o contexto organizacional. Como resultado, estabelece um conjunto de indicadores abrangendo as dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica das organizações. Tendo por base o trabalho desenvolvido por Eboli (1996), Sant'anna (2002), utilizando-se de técnicas de análise estatística multivariada, obteve, a partir de pesquisa realizada junto a 654 profissionais da área de administração, um agrupamento dos indicadores propostos pela autora em três fatores, denominados: Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Política e Modernidade Cultural, conforme apresentado no QUADRO 1.

QUADRO 1. Fatores e Itens para mensurada da Modernidade Organizacional

FATORES	ITENS
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
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 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 e 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

FONTE - Sant'anna (2002)

Para fins deste estudo utilizaremos, com vistas à mensuração do grau de modernidade das políticas e práticas de gestão versão da Abordagem de Avaliação da Modernidade Organizacional, proposta por Eboli (1996), adaptada por Sant'anna (2002).

Apresentados os marcos teóricos deste estudo, explicitamos, a seguir, o método utilizado na condução desta pesquisa, suas características básicas, população/amostra e tratamento estatístico adotado.

METODOLOGIA

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa, o estudo pode ser caracterizado como um estudo de campo, de natureza quantitativa, realizado por meio da técnica de *survey* (ROESCH, 1999). O estudo pode, também, ser classificado como uma pesquisa de natureza descritiva, uma vez que se propõe, 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”.

Direcionada à análise de profissionais da área de telecomunicações, egressos ou em curso junto a programas de pós-graduação *lato sensu* nessa área, a pesquisa compreendeu uma amostra de 220 profissionais.

Como instrumento básico de coleta de dados, foi adotado um questionário composto por 40 questões, medidas por meio de escalas do tipo *Likert*, de 11 pontos.

A opção pela utilização do questionário como instrumento principal de coleta de dados deveu-se ao fato de o mesmo se adequar perfeitamente aos objetivos especificados para este estudo, poder ser aplicado, simultaneamente, a um grande número de pessoas, gerar respostas mais fáceis de serem comparadas e assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra (SELLTIZ et al., 1972).

Para o tratamento estatístico dos dados, o estudo contemplou o cálculo de distribuições de freqüências, assim como medidas de tendência central e de variabilidade. Para tal, fez-se uso do pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS, considerado um dos mais completos e disseminados *softwares* para análises estatísticas de dados na área das ciências humanas, atualmente disponíveis no mercado.

RESULTADOS DA PESQUISA

Descrição das variáveis demográficas, profissionais e organizacionais

Quanto às características demográficas dos profissionais pesquisados, observou-se a predominância de respondentes do sexo masculino (81,8%). Em relação à distribuição etária, há que se destacar que 53,6% dos pesquisados concentravam-se nas faixas até 30 anos de idade. Já no que concerne ao estado civil, prevaleceu na amostra os solteiros (51,4%), seguidos pelos casados (44,1%).

No que tange, por sua vez, à área de formação, destaca-se a predominância de egressos de cursos de graduação em Engenharia (60,9%), seguidos por bacharéis em Ciência da Computação (20%), Administração de Empresas (8,6%) e por Tecnólogos em Processamento de Dados (4,5%). Os demais respondentes distribuíram-se, de forma aproximadamente igualitária, entre os cursos de Comunicação, Ciências Contábeis, Economia, Pedagogia, Psicologia, Tecnologia Eletrônica, Telecomunicações, Física e Matemática, que juntos representaram 6,2% do total.

No que diz respeito à área de trabalho, 55,9% dos pós-graduandos indicaram atuar em áreas tecnológicas, 10,5% em áreas de negócios/vendas e 8,2% em áreas de suporte/administrativas. Igual percentual (6,4%) indicaram atuar em áreas de produção ou em áreas ligadas à gestão estratégica das empresas. Os restantes 12,6% encontravam-se distribuídos nas áreas de Recursos Humanos, Finanças, Acadêmica, de Operação, de Consultoria, de Implantação, de Tecnologia da Informação e de Manutenção.

Vale observar que 49,5% dos respondentes disseram ocupar cargos de nível técnico especializado (analistas/especialistas), 20,9% ocupavam posições de gestão, 6,8% cargos de nível técnico operacional e 5,9% indicaram ser profissionais liberais/ autônomos. Cabe notar que grande parte dos entrevistados ocupavam tais cargos entre 1 a 5 anos (49,8%). 19,1% estavam na função atual há menos de 1 ano.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa observou-se uma concentração de respondentes com entre 1 a 5 anos de tempo de serviço (43,1%), seguidos pelos que estão na empresa há

menos de 1 ano (17,7%) e pelos que lá estão por um período entre 6 e 10 anos (14,8%). 12,4% indicaram estar na organização há mais de 20 anos.

Quanto ao porte das empresas, 56,9% dos respondentes disseram-se profissionais de empresas de grande porte (mais de 1.000 empregados), 9,6% de organizações de pequeno porte (menos de 100 empregados). Os demais (33,5%) indicaram exercerem suas funções em instituições de médio porte. Já no que se refere à natureza, origem do controle e setor de atuação, nota-se a predominância de empresas privadas e nacionais (62,2%), atuantes no setor de serviços (74,6%).

Percepção dos entrevistados quanto às competências profissionais requeridas

Pela distribuição de frequências apresentada na TAB.1, percebe-se uma nítida predominância de respostas nos três últimos pontos da escala (8, 9 e 10), refletindo uma elevada demanda pelo conjunto das competências profissionais investigadas. Agrupando os percentuais de respondentes que atribuíram tais notas (8, 9 e 10), destacam-se como mais requeridas as competências *Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização* (87,80%), *Capacidade de gerar resultados efetivos* (87,30%), *Capacidade de comunicação* (84,60%) e *Capacidade de trabalho em equipes* (84,50%).

TABELA 1 - Percepção dos entrevistados quanto às Competências Profissionais Requeridas

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	ESCALA											É FORT. REQUER.	TOTAL
	NÃO É REQUER.	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%	3,6%	2,3%	10,5%	28,6%	16,8%	37,3%	100,0%	
Capacidade de trabalhar em equipes.	0,0%	0,5%	0,0%	0,5%	0,0%	2,3%	5,0%	7,3%	24,5%	20,5%	39,5%	100,0%	
Criatividade.	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	2,3%	5,5%	5,9%	15,0%	30,9%	17,7%	20,5%	100,0%	
Visão de mundo ampla e global.	0,5%	0,5%	0,9%	1,4%	3,6%	7,3%	10,9%	19,5%	24,1%	16,8%	14,5%	100,0%	
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização.	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	2,3%	8,2%	21,4%	20,9%	45,5%	100,0%	
Capacidade de comunicação.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	2,3%	7,7%	5,0%	26,8%	27,3%	30,5%	100,0%	
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,5%	8,2%	6,8%	17,3%	25,5%	20,0%	20,9%	100,0%	
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,9%	3,6%	4,1%	12,3%	31,8%	20,9%	25,5%	100,0%	
Capacidade de inovação.	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,9%	4,1%	5,5%	11,8%	32,7%	25,5%	17,7%	100,0%	
Capacidade de relacionamento inter-pessoal.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	2,7%	3,2%	10,9%	27,3%	26,4%	29,1%	100,0%	
Iniciativa de ação e decisão.	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,9%	0,9%	6,4%	8,6%	28,2%	29,5%	25,0%	100,0%	
Capacidade de gerar resultados efetivos.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	2,3%	9,5%	25,0%	23,2%	39,1%	100,0%	
Auto-controle emocional.	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	1,4%	3,2%	7,3%	14,5%	27,7%	20,0%	25,0%	100,0%	
Capacidade empreendedora.	0,5%	0,5%	1,8%	2,3%	1,8%	8,2%	10,5%	20,0%	23,2%	15,0%	15,5%	100,0%	
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	1,4%	1,8%	3,2%	11,4%	26,4%	27,7%	27,7%	100,0%	

FONTE - Dados da pesquisa.

Ainda com base na TAB.1, pode-se observar um percentual significativo de notas máximas atribuídas à demanda pelas competências *Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização* (45,5%), *Capacidade de trabalho em equipe* (39,5%), *Capacidade de gerar*

resultados efetivos (39,1%) e Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias (37,5%).

Cabe reforçar, pelas médias apresentadas na TAB.2, a elevada demanda pelas variáveis *Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização* (8,92), *Capacidade de gerar resultados efetivos* (8,85%) e *Capacidade de trabalho em equipes* (8,70%). Já como competências menos requeridas destacam-se a *Capacidade Empreendedora* (7,44) e *Competência Visão de Mundo Global* (7,49%).

TABELA 2 - Estatísticas descritivas para a percepção dos entrevistados quanto às Competências Profissionais Requeridas

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização.	8,92	9,00	1,31	1,00	10,00
Capacidade de gerar resultados efetivos.	8,85	9,00	1,16	5,00	10,00
Capacidade de trabalhar em equipes.	8,70	9,00	1,46	1,00	10,00
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	8,60	9,00	1,46	1,00	10,00
Capacidade de comunicação.	8,59	9,00	1,34	4,00	10,00
Capacidade de relacionamento inter-pessoal.	8,57	9,00	1,29	4,00	10,00
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	8,51	9,00	1,41	1,00	10,00
Iniciativa de ação e decisão.	8,50	9,00	1,32	3,00	10,00
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	8,34	8,00	1,43	2,00	10,00
Auto-controle emocional.	8,21	8,00	1,56	2,00	10,00
Capacidade de inovação.	8,16	8,00	1,47	3,00	10,00
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades.	8,00	8,00	1,59	3,00	10,00
Criatividade.	7,97	8,00	1,65	3,00	10,00
Visão de mundo ampla e global.	7,49	8,00	1,89	0,00	10,00
Capacidade empreendedora.	7,44	8,00	1,97	0,00	10,00

FONTE - Dados da pesquisa.

Visando sintetizar a percepção dos profissionais pesquisados quanto à demanda, por parte das organizações a que se vinculam, do conjunto das competências individuais investigadas foi calculado um índice para refletir a média geral das competências profissionais requeridas, o qual resultou no valor de 8,32. Considerando-se a utilização de uma escala de 0 a 10, o valor obtido ratifica o elevado grau de demanda pelo conjunto das competências investigadas.

Percepção dos entrevistados sobre os indicadores de modernidade organizacional

Em relação à modernidade organizacional, a distribuição de freqüência das respostas obtidas (TAB. 3), permite-nos verificar que os maiores percentuais encontram-se em entre os escores 6 e 8, indicando uma percepção quanto a menores graus de modernidade organizacional, comparativamente à de demanda pelas competências profissionais investigadas (TAB 1).

Agrupando os percentuais correspondentes a essas notas, pode-se observar, mais nitidamente, que os mesmos são, de fato, bastante inferiores aos encontrados para as competências profissionais requeridas. Vale destacar que, no caso das competências profissionais requeridas, ao se somar os percentuais de respostas dadas aos itens da escala de 8 a 10, obtém-se um percentual próximo a 90% (TAB 1). Já em relação à modernidade das políticas e práticas de gestão, tal soma não ultrapassa a 70%.

TABELA 3 - Percepção dos entrevistados quanto à Modernidade Organizacional

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL	ESCALA													CONC. TOTAL	NR	TOTAL
	DISC. TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9						
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.	0,9%	0,9%	0,9%	3,2%	1,8%	8,2%	12,7%	15,9%	21,8%	18,6%	15,0%	0,0%		100,0%		
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho.	0,5%	0,9%	2,3%	2,7%	4,5%	9,5%	14,5%	13,2%	18,6%	16,4%	16,4%	0,5%		100,0%		
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas.	0,5%	1,4%	1,4%	3,2%	3,2%	11,4%	12,7%	20,5%	22,7%	13,2%	9,5%	0,5%		100,0%		
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.	0,5%	0,9%	1,8%	5,0%	5,9%	9,5%	14,5%	16,4%	22,3%	12,3%	10,5%	0,5%		100,0%		
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.	1,8%	5,5%	6,8%	4,5%	7,7%	15,0%	14,1%	21,8%	11,8%	6,4%	4,5%	0,0%		100,0%		
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.	2,3%	3,6%	6,4%	8,6%	6,8%	10,5%	13,2%	19,1%	14,5%	7,3%	6,8%	0,9%		100,0%		
O processo decisório na organização é descentralizado.	5,9%	6,8%	4,5%	7,3%	9,5%	13,6%	14,1%	12,7%	13,2%	7,3%	4,1%	0,9%		100,0%		
A organização favorece a autonomia para tomar decisões.	3,2%	3,2%	2,7%	5,5%	10,5%	10,0%	15,5%	22,7%	16,4%	7,3%	2,7%	0,5%		100,0%		
A organização possui sistemas de gestão participativos, que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.	1,8%	3,2%	3,2%	6,8%	10,0%	15,0%	16,4%	12,3%	19,5%	6,8%	4,5%	0,5%		100,0%		
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais.	1,4%	0,5%	1,4%	6,8%	4,5%	14,5%	8,6%	17,3%	23,2%	11,8%	10,0%	0,0%		100,0%		
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.	2,7%	1,4%	1,8%	1,8%	2,7%	9,5%	7,3%	13,2%	22,7%	15,9%	20,5%	0,5%		100,0%		
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.	0,0%	1,4%	0,5%	3,2%	2,7%	10,5%	8,2%	17,3%	26,8%	16,4%	13,2%	0,0%		100,0%		
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.	5,5%	2,7%	4,5%	5,9%	5,0%	12,3%	13,2%	14,1%	17,7%	11,8%	7,3%	0,0%		100,0%		
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.	1,8%	0,9%	3,6%	3,6%	7,3%	10,5%	11,4%	20,0%	17,7%	14,5%	8,6%	0,0%		100,0%		
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.	4,1%	3,6%	4,1%	4,1%	8,2%	11,8%	8,2%	16,8%	16,8%	12,3%	8,6%	1,4%		100,0%		
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.	4,1%	5,5%	10,0%	6,8%	7,3%	14,1%	7,3%	16,8%	12,3%	7,7%	7,3%	0,9%		100,0%		
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.	6,4%	5,5%	5,9%	6,8%	8,2%	14,5%	13,2%	12,3%	10,0%	10,0%	6,4%	0,9%		100,0%		
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.	3,2%	4,1%	5,5%	6,8%	8,6%	9,5%	13,2%	15,9%	17,7%	8,6%	6,8%	0,0%		100,0%		
A organização é fortemente orientada para resultados.	0,9%	0,5%	0,5%	0,5%	4,5%	7,7%	8,2%	9,5%	26,4%	16,4%	25,0%	0,0%		100,0%		
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	2,7%	2,3%	4,5%	6,4%	7,3%	11,4%	15,9%	17,3%	17,3%	9,1%	5,5%	0,5%		100,0%		
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	1,8%	0,9%	1,8%	3,2%	3,6%	15,0%	16,8%	21,8%	20,5%	10,5%	3,6%	0,5%		100,0%		
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	1,4%	0,5%	3,6%	2,7%	5,9%	11,4%	18,2%	15,5%	22,3%	10,0%	8,6%	0,0%		100,0%		
Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas.	2,7%	1,8%	4,1%	2,7%	7,3%	11,8%	16,8%	16,8%	21,4%	8,6%	5,9%	0,0%		100,0%		
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.	1,8%	0,9%	2,3%	5,9%	5,5%	11,8%	16,8%	17,7%	20,5%	8,6%	8,2%	0,0%		100,0%		
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.	0,9%	0,9%	3,2%	1,4%	4,5%	8,6%	9,1%	11,8%	25,5%	13,6%	20,5%	0,0%		100,0%		

FONTE - Dados da pesquisa.

Reforçando as análises procedidas com base nos dados da TAB. 3, pela TAB. 4 observa-se que nenhum dos indicadores de modernidade obteve uma média superior a 8,0.

A maior média, 7,84, está relacionada ao indicador sobre a orientação da empresa para resultados e a menor ao grau de descentralização do processo decisório nas organizações (5,34).

TABELA 4 - Estatísticas descritivas para a percepção dos entrevistados quanto à Modernidade Organizacional

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
MODERNIDADE CULTURAL					
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.	7,41	8,00	2,07	0,00	10,00
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho.	7,22	8,00	2,19	0,00	10,00
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas.	7,02	7,00	2,02	0,00	10,00
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar.	6,89	7,00	2,13	0,00	10,00
MODERNIDADE POLÍTICA					
A organização possui sistemas de gestão participativos, que estimulam a iniciativa e ação das pessoas.	5,95	6,00	2,33	0,00	10,00
A organização favorece a autonomia para tomar decisões.	5,95	6,00	2,33	0,00	10,00
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático.	5,90	6,00	2,55	0,00	10,00
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes.	5,73	6,00	2,43	0,00	10,00
O processo decisório na organização é descentralizado.	5,34	6,00	2,72	0,00	10,00
MODERNIDADE ADMINISTRATIVA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS					
A organização é fortemente orientada para resultados.	7,84	8,00	2,02	0,00	10,00
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.	7,41	8,00	2,27	0,00	10,00
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.	7,39	8,00	1,96	1,00	10,00
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.	7,38	8,00	2,43	0,00	10,00
A organização estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais.	6,79	7,00	2,22	0,00	10,00
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas.	6,68	7,00	2,31	0,00	10,00
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas.	6,68	7,00	2,16	0,00	10,00
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.	6,54	7,00	2,01	0,00	10,00
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais.	6,52	7,00	2,22	0,00	10,00
Na organização, idéias e opiniões discordantes são respeitadas.	6,33	7,00	2,33	0,00	10,00
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.	6,10	7,00	2,71	0,00	10,00
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação.	6,10	6,00	2,42	0,00	10,00
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa.	6,23	7,00	2,69	0,00	10,00
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua.	5,96	6,00	2,62	0,00	10,00
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho.	5,52	6,00	2,81	0,00	10,00
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência.	5,47	6,00	2,82	0,00	10,00

FONTE - Dados da pesquisa.

A TAB. 5, por sua vez, apresenta as médias dos três fatores de modernidade organizacional, conforme propostos por Sant'anna (2002). Os resultados indicam que a maior média obtida

foi para a modernidade cultural (7,14), seguida da modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas (6,56) e, finalmente, pela modernidade política.

Tabela 5 - Fatores de Modernidade organizacional

FATORES DE MODERNIDADE ORGANIZACIONAL	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO
Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas	7,14	7,50	2,10	0,00	10,00
Modernidade política	5,77	6,00	2,47	0,00	10,00
Modernidade cultural	6,56	7,00	2,38	0,00	10,00

FONTE - Dados da pesquisa.

O relacionamento entre modernidade organizacional e competências profissionais requeridas

A partir do cálculo do coeficiente de correlação Pearson entre os fatores de Competências Profissionais Requeridas e Modernidade pôde-se observar o fraco grau de correlação entre a demanda pelas competências profissionais investigadas e o grau de modernidade organizacional observado. Tais achados, uma vez mais, confirmam que a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas não tem sido acompanhada por uma modernidade das políticas e práticas organizacionais capazes de propiciar o desenvolvimento e aplicação das competências requeridas.

Em outras palavras, ao mesmo tempo em que se exige, não raro de forma indistinta, graus cada vez mais elevados competências - tais como iniciativa de ação e decisão, capacidade de inovação, capacidade empreendedora - seus detentores ao buscarem aplicá-las têm deparado com sistemas de gestão ainda autoritários, hierarquizados e centralizadores. Como consequência, há que se salientar aspectos como a perda de talentos, frustração profissional e insatisfação no trabalho (RESENDE, SANT'ANNA, SARSUR, 2003; SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2003).

Além disso, há que se salientar potenciais implicações de natureza psicológica, na medida em que o profissional, ao se defrontar com uma realidade distinta do preconizado, em nível do discurso, pode, em algum grau internalizar, e em alguns casos somatizar, o sofrimento decorrente da incapacidade de manifestação das competências exigidas. Nesse sentido, observam-se relatos de profissionais que, ao invés de atribuírem parcela de responsabilidade por eventuais fracassos na execução de suas tarefas à incompetência das organizações em criarem as condições organizacionais e de gestão necessárias à aplicação dos saberes requeridos, trazem única e exclusivamente, a si próprios: “*Eu é que não fui criativo o suficiente*”; “*Eu é que não tive iniciativa no grau que era necessário*”, “*A culpa é minha: Eu que é que deveria ter desenvolvido melhor minha capacidade empreendedora*”.

SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

O tema competência tem-se tornado uma constante na pauta das discussões acadêmicas e empresariais. No âmbito das empresas, esta discussão justifica-se pela crescente modificação contextual que vem ocorrendo diante dos processos de globalização e competição acirrada. Neste contexto, assiste-se a um movimento de busca por sistemas de gestão que possam assegurar resultados cada vez mais efetivos. Os novos sistemas de gestão de pessoas, em fase avançada de desenvolvimento, adotam a lógica da competência, diferente do modelo anterior

baseado nas noções de cargo e de qualificações, os quais refletem, principalmente, a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação. Já o novo modelo busca expressar e valorizar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes consolidados na trajetória de carreira do indivíduo. Com o acirramento da concorrência e em um contexto de maior oferta de profissionais no mercado, isso pode, todavia, converter-se em grandes exigências para os trabalhadores.

Os resultados da presente pesquisa confirmam essa tendência, na medida em que as médias das respostas atribuídas às demandas pelas competências profissionais requeridas mostraram-se bastante elevadas. Encontrou-se, assim, um elevado grau de demanda pelo conjunto das competências profissionais requeridas, com destaque para as competências *Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização*, *Capacidade de gerar resultados efetivos*, *Capacidade de comunicação*, *Capacidade de trabalhar em equipes* e *Capacidade de se aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias*.

É interessante verificar, em relação ao alto grau de demanda pelas competências profissionais, um movimento acentuado na direção da busca de um profissional de alta *performance*, o que vem ao encontro da própria noção competência como a capacidade de mobilizar saberes capazes de gerar resultados efetivos para as organizações (PERRENOUD, 2001). Além disso, tal constatação evoca a *síndrome de construção de um super-homem* identificada por Gitahy e Fischer (1996), em pesquisa realizada em subsidiária de corporação multinacional que opera no País, assim como em recente estudo conduzido por Luz (2001), junto a grande empresa nacional do setor de telecomunicações.

Concomitantemente, a presente pesquisa permite afirmar que as competências mais valorizadas pelo setor, segundo a percepção dos profissionais pesquisados, são aquelas mais diretamente relacionadas à dimensão do “saber-agir”, o que denota a necessidade atual do setor em favorecer um ambiente organizacional que efetivamente contribua para que as pessoas possam, na prática, gerir resultados, assim como lidar com as situações imprevisíveis do atual contexto dos negócios.

Em uma análise por variável de interesse, vale salientar que, não obstante a percepção dos respondentes quanto a uma elevada demanda pelo conjunto das competências pesquisadas, observou-se, também, uma grande ênfase naquelas relativas à capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipes. Ou seja, dentre as competências apontadas pelos respondentes como as mais requeridas observa-se uma elevada demanda quanto a competências descritas por Aubrum e Orofiamma (1991) como *Competências de Terceira Dimensão*, as quais caracterizam-se não por serem habilidades manuais, nem conhecimentos técnicos, mas, antes, qualidades pessoais e relacionais (capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal, responsabilidade, trabalho em equipes dentre outras dessa natureza). Há que se considerar, no entanto, que essa elevada percepção dos respondentes quanto à demanda por competências de naturezas relacionais e pessoais pode estar associada ao fato de os respondentes já serem detentores de curso superior e encontrarem-se inseridos em programas de pós-graduação. Caberiam, nesse sentido, novos estudos que viessem a verificar a prevalência desse comportamento em grupos com menor grau de escolaridade.

Em relação à modernidade organizacional, os percentuais mais elevados de respostas dizem respeito às seguintes variáveis: *Orientação organizacional para resultados*, *Ambiente organizacional favorável ao relacionamento entre as pessoas* e *Estratégia, missão, objetivos e metas claramente definidos*. Os resultados também mostraram que o grau de modernidade percebida nas organizações pesquisadas é menor do que o índice de competências requeridas.

Cabe ressaltar a percepção dos respondentes quanto à não constatação de processos de tomada de decisão efetivamente participativos, descentralizados e transparentes, bem como de autonomia para a tomada de decisões, sugerindo, na prática, a prevalência de um caráter organizacional ainda autoritário, hierarquizado e centralizado.

Nesse sentido, diferentemente de achados obtidos em estudos realizados por Weil (1991) e Leite, E. (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 nos processos decisórios.

Ao contrário, coerentemente com resultados obtidos em estudos mais recentes sobre o tema, realizados por autores como Sant'anna (2002), Eboli (2001), Albuquerque (2001) e Kilimnik (2000), os achados deste estudo 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 na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e, principalmente, na cultura organizacional.

Concomitantemente, os resultados deste estudo indicaram uma discordância dos respondentes quanto à existência de sistemas de avaliação que permitam às organizações diferenciarem o bom e o mau desempenho. Da mesma forma, notou-se um percentual considerável de respondentes que não percebem que as organizações têm buscado recompensar os atos de competência de seus profissionais, o que sinaliza uma ênfase ainda restrita no que diz respeito à adoção de sistemas efetivamente calcados no conceito de *Gestão por Competências*, cujos elementos centrais são justamente a recompensa fundada nas competências profissionais, mensuradas através de sistemas de avaliação que permitam diferenciar os indivíduos de baixo e alto desempenho (DUTRA, 2001).

Além disso, é relevante observar uma distinção entre a natureza dos fatores de modernidade mais fortemente identificados pelos entrevistados e aqueles aos quais foram atribuídos menores escores, tendo os primeiros, em geral, mostrado-se mais relacionados aos esforços organizacionais na direção do estabelecimento de uma cultura mais alinhada aos valores hodiernamente difundidos e valorizados e, os segundos, a dimensões mais afins às práticas de gestão propriamente ditas. Tal constatação traz à tona achados de autores como Fischer (1998), Fischer (2001), Fleury e Fleury (2001), os quais apontam contradições entre o discurso e a prática dos novos modelos de gestão preconizados.

Finalmente, há que se destacar, não obstante estímulos, por parte das organizações, ao estabelecimento de climas internos favoráveis ao processo de aprendizagem contínuo, assim como ao estabelecimento de ambientes organizacionais que facilitem o trabalho em equipe e encorajem iniciativas de ação e decisão - expressos nas notas obtidas junto ao fator modernidade cultural - a prevalência, na prática, de um caráter organizacional ainda autoritário, hierarquizado e centralizado. Tais achados, somados ao baixo grau de modernidade verificado junto à dimensão política, corroboram teses defendidas por autores como Leite (1992) de que a modernização em voga no País compreende um processo que, ainda hoje, pode ser definido como de *modernização conservadora*, sugerindo, por conseguinte, a necessidade de adoção, por parte das organizações, de políticas e práticas de gestão, em especial de seus recursos humanos, mais aderentes ao atual leque de competências requerido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUBRUN, S.; OROFIAMMA, S. *Les compétences de troisième dimension*. Paris: CFF-CNAM, 1991. (Relatório de Pesquisa).
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: integrando pessoas, estratégias e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 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.
- DESAULNIERS, Julieta. Formação, competência e cidadania. *Educação e Sociedade*. Campinas, 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.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- EBOLI, Marisa 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.
- FISCHER, R. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP. São Paulo.
- FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITHAY, L. FISCHER, Rosa Maria. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho, 2, 1996, Águas de Lindóia, *Comunicações apresentadas...* São Paulo: ALAST, 1996.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C. J. et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- KILIMNIK, Zélia M. *Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFGM, Belo Horizonte.
- LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organizations, 1994.
- LEITE, Márcia P. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos*. São Paulo, n. 45, p. 79-96, julho, 1996.
- LUZ, Talita R. *Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFGM, Belo Horizonte.
- MANFREDI, Silvia M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*. Campinas: CEDES, n. 64, p. 13-49, set. 1998.
- MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. *Global human resource development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

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.

RESENDE, Rosângela P.; SANT'ANNA, A. S.; SARSUR, Amyra. *Renovando empresas com jovens talentos*. Belo Horizonte: CTE/FDC, 2003 (Relatório de pesquisa).

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.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. *Globalization and human resource Management: creating and leading the competitive organization*. New York: John Wiley, 1992.

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. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração*. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. *Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de impactos*. In: VI SEMEAD. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2003.

SHIROMA, E. O.; CAMPOS, R. F. Qualificação e reestruturação produtiva: um balanço das pesquisas em educação. *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 61, p. 13-35, 1997.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTSCH, M.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1972.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. *Competence at work*. New York: John Wiley, 1993.

STOREY, J. *Human resource management: a critical text*. London: Routledge, 1995.

STROOBANTS, M. *Savoir-faire et compétence au travail*. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1993.

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.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional "Educação Profissional, trabalho e competências". Anais... Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

¹ ZARIFIAN, P. L'émergence du modèle de la compétence. In: STANKIEWICZ, F. (dir.). Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. Paris: Economica, 1998. p. 77.

² CNPF. Jornadas internacionais de Deauville, 1998: objetivo competências, t. 1, outubro, 1998.