



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**TELMA NASCIMENTO BENEVIDES**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E MODERNIDADE**  
**ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES**  
**BAIANAS**

Salvador  
2008

**TELMA NASCIMENTO BENEVIDES**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E MODERNIDADE  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES  
BAIANAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador  
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Benevides, Telma Nascimento

Competências profissionais e modernidade organizacional: um estudo em organizações baianas / Telma Nascimento Benevides. - 2008.

150 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Administração. 2. Competência profissional. 3. Desenvolvimento organizacional. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.9

## TERMO DE APROVAÇÃO

TELMA NASCIMENTO BENEVIDES

### COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E MODERNIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES BAIANAS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Anderson de Souza Sant´Anna \_\_\_\_\_

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Fundação Dom Cabral - FDC

Jair Nascimento dos Santos – Orientador \_\_\_\_\_

Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil  
Universidade Salvador – UNIFACS

Luis Carlos Freire \_\_\_\_\_

Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília, Brasil  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Salvador, 16 de abril de 2008

A minha mãe que me ajudou a tornar possível a conquista deste sonho.

A meu amado esposo, Luiz Wagner, que foi um companheiro, um amigo que esteve sempre presente em momentos difíceis, incentivando-me e apoiando-me.

A meus irmãos Katiane e Péricles, a minha cunhada Geanne e ao meu cunhado Murilo que me apoiaram ao longo de toda a execução deste trabalho.

Aos meus amores de vida, Ian, Luane e Vinícius.

## **AGRADECIMENTOS**

São muitos e todos tão especiais...

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar sempre o meu caminho e me guiar com sabedoria para realização deste trabalho.

Agradeço a minha família, por fazer parte da minha vida e compreender as minhas irritações, angústias e preocupações.

Agradeço aos meus sobrinhos, pela paciência e por perdoar os momentos de ausência.

Ao meu orientador, Dr. Jair Santos, pelo apoio e por toda a ajuda durante a realização desse estudo.

A Nilza, pela constante presença, incentivo, paciência e pelas palavras generosas nos momentos de angústia.

A Arlete, pela ajuda na construção do trabalho, principalmente na fase inicial, sou muito grata.

A meus professores do curso de Mestrado em Administração Estratégica, pelos conhecimentos passados e pelo apoio e dedicação na tarefa de formar mestres.

A Eliana Bárbara, Eliane, Jesus, Jacira e Perpétua, pelo incentivo nos momentos difíceis desta trajetória.

A professora Vera Britto pelas preciosas contribuições e pelo suporte na revisão do trabalho.

Aos colegas e amigos da Unifacs, a todos os bolsistas de iniciação científica do Neoteg e, em especial, a Marcelo Dultra e Carlos Sérgio.

A todas as minhas amigas e amigos pela amizade, força e carinho.

A família do meu esposo, aos meus tios, primos queridos por entender a minha ausência e por me fazerem saber que posso contar com vocês.

As minhas madrinhas (Tia Maria e Tia Nina), pelo amor que me têm dado em todos os momentos.

Às empresas pesquisadas e aos seus representantes, que permitiram a realização desta pesquisa.

E finalmente a meu esposo e a minha mãe que tanto amo e muito admiro!

## RESUMO

No contexto das transformações que ocorrem nas organizações modernas, exige-se dos profissionais um conjunto de competências entre as quais se encontram flexibilidade, autonomia, polivalência e mobilidade. Paralelamente a essas mudanças, como resposta às pressões tecnológicas do mundo do trabalho que, de certa forma transferem para o trabalhador a responsabilidade por sua inclusão no mercado de trabalho, amplia-se a exigência por maiores conhecimentos, habilidades e atitudes. Por isso, as competências vêm sendo cada vez mais valorizadas e estudadas, na maioria das vezes no sentido de relacioná-las com a modernidade organizacional. Este foi o objetivo da pesquisa que fundamenta este trabalho: identificar as competências profissionais mais efetivamente demandadas por organizações baianas e verificar sua relação com os padrões de modernidade que essas empresas procuram atingir. A pesquisa empírica assumiu a configuração de uma pesquisa descritiva quantitativa, com o intuito de identificar as competências profissionais mais valorizadas, analisar o novo perfil dos profissionais e as suas implicações no contexto organizacional. Tal descrição se baseia inicialmente num referencial teórico voltado para a compreensão do conceito de competência e de seu reflexo no trabalho, no emprego e na gestão com pessoas. Prossegue traçando a dimensão histórica das competências, compilando diferentes definições e classificações para os conceitos de competência profissional, competência individual e organizacional – utilizados para o estudo das variáveis pesquisadas no contexto organizacional – e fazendo uma revisão dos princípios que norteiam a gestão com pessoas. Por último, o referencial teórico relativo à compreensão do que é moderno, modernidade e pós- modernidade para caracterizar mais precisamente o momento em que se encontram as organizações pesquisadas e a relação das variáveis estudadas com a modernidade. Quanto aos resultados obtidos, foi possível verificar que as competências mais demandadas nas organizações pesquisadas estão relacionadas ao CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) e à performance da organização. Verifica-se que as variáveis de modernidade organizacional estão sendo utilizadas pelas organizações em nível moderado, fato que permite a conclusão de que as organizações estão caminhando para o contexto de modernidade.

**Palavras-chave:** Competências; Modernidade; Gestão com pessoas.

## ABSTRACT

In the context of the transformations among the modern organizations, it is demanded from the professionals a group of competences which are flexibility, autonomy, multifunctional performance and mobility. Parallel to those changes, as answer to the technological pressures of work that, in a certain way it is transferred to the worker the responsibility for his inclusion in the job market, the demand is enlarged by larger knowledge, abilities and attitudes. Because of that, the competences have been valued and studied more and more, most of the time in the sense of relating them with the organizational modernity. The objective of this research paper is to identify the professional competences indeed disputed by organizations in Bahia and to verify their relationship with the modern patterns that those companies try to reach. The empiric research assumed the configuration of a quantitative descriptive research, with the intention to identify the more valued professional competences, to analyze the professionals' new profile and its implications in the organizational context. Initially, such description is based on a theoretical reference of the understanding of the competence concept and of its reflection in the work, in the employment and in the people administration. It continues tracing the historical dimension of the competences, compiling different definitions and classifications for the concepts of professional, individual and organizational competence - used for the study of the variables researched in the organizational context - and making a revision of the beginnings that orientate people administration. Last, the theoretical referential relative to the understanding of what is modern, modernity and pos-modernity in order to characterize more precisely the moment in that meet the researched organizations and the relationship of the variables studied with the modernity. In relation to the obtained results, it was possible to verify that the competences more disputed in the researched organizations are related to the KAA (knowledge, ability and attitudes) and to the performance of the organization. It is verified that the variables of organizational modernity are being used by the organizations in moderate level, fact that allows the conclusion that the organizations are walking forward to modernity context.

**Key-words:** Competences; Modernity; People Administration

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Sistematização das definições do conceito de competência	28
Quadro 2 – Definições de competência	32
Quadro 3 – Dimensões da modernidade	60
Quadro 4 – Definições de organizações baseadas em metáforas	63
Quadro 5 – Distinção entre ambientes organizacionais	64
Quadro 6 – Diferentes abordagens no processo para captação de pessoas	69

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Verbos que agregam valores sociais e econômicos	36
Figura 2 – Escala Likert	88
Figura 3 – Análise de correspondência função atual x competências profissionais	126
Figura 4 – Análise de correspondência função atual x modernidade organizacional	129

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos empregados	79
Tabela 2 – Faixa etária dos empregados	80
Tabela 3 – Faixa etária x gênero	80
Tabela 4 – Função atual	81
Tabela 5 – Função atual (agrupada)	81
Tabela 6 – Função atual x gênero	82
Tabela 7 – Tempo na função	82
Tabela 8 – Tempo na empresa	83
Tabela 9 – Número de empregados	84
Tabela 10 – Controle acionário da empresa	84
Tabela 11 – Setor de atuação da empresa	85
Tabela 12 – Qualificação da mão-de-obra	87
Tabela 13 – Percepção de melhora na qualificação da mão-de-obra	87
Tabela 14 – Competências profissionais	89
Tabela 15 – Disponibilidade das competências profissionais	90
Tabela 16 – Competências profissionais mais relevantes	91
Tabela 17 – Competências profissionais a serem desenvolvidas	92
Tabela 18 – Ações para o desenvolvimento das competências	93
Tabela 19 – Modernidade organizacional	94
Tabela 20 – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov : competências profissionais	96
Tabela 21 – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov: modernidade organizacional	96
Tabela 22 – Análise de linearidade das competências individuais (Q3)	101
Tabela 23 – Análise de linearidade da modernidade organizacional (Q8)	101
Tabela 24 – Teste de multicolinearidade: competências profissionais	104
Tabela 25 – Teste multicolinearidade: modernidade organizacional	105
Tabela 26 – Faixas de aceitação da amostra(KMO)	107
Tabela 27 – Adequação global da amostra e esfericidade: competências profissionais (Q3)	109
Tabela 28 – Matriz anti-imagem: competências profissionais (Q3)	109
Tabela 29 – Comunalidades:competências profissionais (Q3)	110
Tabela 30 – Distribuição da variância entre os fatores extraídos: competências profissionais (Q3)	111
Tabela 31 – Matriz fatorial não rotacionada*( <sup>a</sup> ): competências profissionais (Q3)	111
Tabela 32 – Matriz fatorial rotacionada – competências profissionais (Q3)	112
Tabela 33 – Adequação global da amostra e esfericidade: modernidade organizacional (Q8)	113
Tabela 34 – Matriz anti-imagem: modernidade organizacional (Q 8)	114
Tabela 35 – Comunalidades: modernidade organizacional (Q 8)	115
Tabela 36 – Distribuição da variância entre os fatores extraídos: modernidade organizacional (Q 8)	116
Tabela 37 – Matriz fatorial não rotacionada( <sup>a</sup> ): modernidade organizacional (Q8)	117
Tabela 38 – Matriz fatorial rotacionada( <sup>a</sup> ): modernidade organizacional (Q 8) (continua)	118
Tabela 39 – Competências profissionais (Q 3)	120
Tabela 40 – Modernidade organizacional (Q 8)	120
Tabela 41 – Análise de confiabilidade <i>alpha de Cronbach</i> : competências profissionais (Q 3)	121
Tabela 42 – Análise de confiabilidade <i>alpha de Cronbach</i> : modernidade organizacional (Q 8)	121
Tabela 43 – Análise de correspondência: função atual x competências profissionais	125
Tabela 44 – Análise de correspondência: função atual x modernidade organizacional	128
Tabela 45 – Análise descritiva: competências profissionais	130
Tabela 46 – Análise descritiva: performance da organização	131
Tabela 47 – Análise descritiva: idéias criativas e inovadoras	132
Tabela 48 – Análise descritiva: novas formas de realização de trabalho e autocontrole	132

Tabela 49 – Análise descritiva: modernidade organizacional	133
Tabela 50 – Análise descritiva: modernidade política e de práticas na gestão de pessoas	134
Tabela 51 – Análise descritiva: modernidade cultural e das práticas e políticas de gestão com pessoas	135
Tabela 52 – Análise descritiva: modernidade administrativa e política	136
Tabela 53 – Análise descritiva: modernidade administrativa	136

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2 COMPETÊNCIAS</b>	<b>18</b>
2.1 O TRABALHO E O EMPREGO NO CONTEXTO DA GESTÃO COM PESSOAS	18
2.2 DIMENSÃO HISTÓRICA DAS COMPETÊNCIAS	23
2.3 DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA	24
2.4 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	34
2.5 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	38
2.6 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	40
2.7 GESTÃO COM PESSOAS	44
<b>2.7.1 Evolução do processo de gestão com pessoas</b>	<b>45</b>
<b>3 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL</b>	<b>49</b>
3.1 UM ENFOQUE DOS CONCEITOS DE MODERNO, MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE	49
3.2 A MODERNIDADE NO CONTEXTO DA SOCIEDADE E NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL	58
3.3 MODERNIDADE, ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL	60
3.4 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL, PROCESSOS E PRÁTICAS DA GESTÃO COM PESSOAS	65
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>71</b>
4.1 MÉTODO DE PESQUISA	71
4.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PESQUISA	72
4.3 VARIÁVEIS ESTUDADAS	73
<b>4.3.1 Competências e modernidade</b>	<b>73</b>
4.4 COLETA DE DADOS	74
<b>4.4.1 População e amostra</b>	<b>74</b>
<b>4.4.2 Instrumentos de coleta de dados</b>	<b>75</b>
<b>4.4.3 O questionário</b>	<b>75</b>
<b>4.4.4 Estratégia de coleta de dados</b>	<b>75</b>
<b>4.4.5 Tratamento estatístico dos dados</b>	<b>77</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS EMPRESAS</b>	<b>79</b>
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	79
<b>6 ANÁLISES DOS DADOS</b>	<b>86</b>
6.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E MODERNIDADE ORGANIZACIONAL	86
6.2 VERIFICAÇÃO DAS PREMISSAS: ANÁLISE MULTIVARIADA	95
<b>6.2.1 Normalidade</b>	<b>95</b>
6.2.1.1 Normalidade univariada	95
<b>6.2.2 Análise de linearidade (correlação)</b>	<b>97</b>
6.3 ANÁLISES DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS	106
<b>6.3.1 Análise fatorial</b>	<b>106</b>
6.3.1.1 Análise fatorial das competências profissionais	108
6.3.1.2 Análise fatorial da modernidade organizacional	112
<b>6.3.2 Análises de confiabilidade</b>	<b>119</b>
6.3.2.1 Cálculo do coeficiente alfa de Cronbach	120
<b>6.3.3 Análise cruzada com teste de associação Qui-Quadrado (<math>X^2</math>)</b>	<b>122</b>
6.4 ANÁLISE DESCRITIVA	129
<b>6.4.1 Avaliação das competências profissionais requeridas</b>	<b>130</b>
<b>6.4.2 Avaliação da modernidade organizacional</b>	<b>133</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>138</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo das competências se acentuou a partir dos anos 1980, quando as transformações do mundo moderno atingiram as economias industrializadas em decorrência do processo de globalização. Por sua causa, o atual cenário político, econômico e social das nações, consideradas isoladamente, apresenta transformações que se constituem como reflexo de outras processadas no cenário internacional. Isto é, o que ocorre no ambiente global tem impacto no âmbito dos negócios e nas organizações dos diferentes países, incluindo-se nisso a atitude dos clientes, que se tornam mais exigentes quanto à qualidade de serviços e produtos e se sentem com mais poder para exigir seus direitos e defender seus interesses.

Por outro lado, o progresso tecnológico se reflete em modificações nas formas de trabalho e na exigência de novas competências e habilidades por parte do trabalhador que, por sua vez, busca possuí-las para ampliar suas possibilidades de emprego e de renda, o que, em última instância, colabora com o crescimento e o desenvolvimento do ambiente.

As intensas mudanças das condições de mercado e do desenvolvimento de um negócio sustentável fazem com que as companhias necessitem, mais do que nunca, investir em pessoas, reter talentos e competências. Assim, como as organizações bem sucedidas serão as mais preparadas para atrair pessoas competentes, cresce a procura por trabalhadores de formação mais ampla, com mais conhecimento, com alta capacidade de raciocínio e de comunicação e com reconhecidas habilidades para a resolução de problemas.

Nessa conjuntura, os indivíduos com talentos e competências estão sendo bastante valorizados nas organizações. São pessoas que têm uma visão mais estratégica e fazem a diferença no mercado frente ao mundo competitivo. Segundo Fleury e Fleury (2001), o indivíduo competente é aquele que conhece o campo do conhecimento e o que tem saberes diferentes daqueles do indivíduo apenas qualificado. As competências individuais aparecem associadas aos verbos saber agir, saber aprender e saber engajar-se, agregando valor social ao indivíduo.

Nesse processo, as pressões em torno da competitividade e as profundas mudanças no mercado de trabalho evidenciam como é importante para as organizações e para os profissionais buscarem esse novo modelo com o intuito de atingir os padrões de excelência que se exigem deles. 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 de negócios, de estar preparadas para mudanças devidas ao acirramento das concorrências e prontas para enfrentar a revisão das suas estratégias de negócios, propiciando uma modernidade organizacional que contribua para a efetiva utilização das competências de seus profissionais.

A partir dessas considerações iniciais, formulou-se a proposta da pesquisa que fundamenta esta dissertação. Ela se 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 modernidade organizacional que favoreça a aplicação e o desenvolvimento das competências requeridas.

Para a realização do estudo foram selecionadas empresas de pequeno, médio e grande porte que apresentavam a área de recursos humanos, localizadas em cidades do interior da Bahia, procurando identificar as respostas para o seguinte problema:

**Quais as principais competências profissionais demandadas no contexto de modernidade organizacional em organizações baianas?**

Para a identificação dessas competências e para a compreensão da forma como se relacionam na estrutura organizacional dessas empresas, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- a) existe uma correlação linear e positiva entre as variáveis competências profissionais e modernidade organizacional;
- b) existe uma relação positiva entre as competências profissionais e as organizações estudadas;
- c) existe uma relação entre as variáveis da modernidade organizacional e as organizações.

A partir de seu objetivo geral, o de definir quais as competências profissionais demandadas no contexto de modernidade organizacional, o estudo se realizou considerando a consecução dos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as competências profissionais mais valorizadas pelas organizações estudadas;
- b) analisar o novo perfil do profissional das organizações frente às competências organizacionais;
- c) analisar as implicações das competências profissionais no contexto organizacional.

Na medida em que visa a melhor compreender o relacionamento entre as variáveis competências profissionais requeridas e modernidade organizacional, os resultados obtidos através da pesquisa podem atender aos interesses dos profissionais das áreas pesquisadas e/ou de diversas outras áreas que, direta ou indiretamente, contribuam com o enriquecimento do conhecimento.

Além disso, apresenta uma importância prática, pois vincula-se diretamente ao levantamento das competências profissionais, à análise das relações entre essas competências profissionais e as competências organizacionais, identificando sua importância no contexto da modernidade organizacional. Nesse sentido, seus resultados poderão servir como ponto de partida para estudos e pesquisas e como referência para o desenvolvimento e o aprofundamento de estudos empresariais e acadêmicos.

Por outro lado, esses resultados representam uma contribuição para as indústrias pesquisadas, ao propiciar elementos que podem vir a ser utilizados para fundamentar o desenvolvimento de projetos de mudanças que as coloquem no real caminho da modernidade, tanto administrativa quanto política e cultural.

Os resultados da pesquisa que se apresentam nesta dissertação estão distribuídos em mais seis seções, como se descrevem a seguir. A seção 2, intitulada *Competências*, constitui-se como uma ampla revisão que se inicia reproduzindo algumas reflexões sobre o trabalho e o emprego na gestão com pessoas, prossegue com o enfoque das dimensões históricas das competências nos anos 1970, 1980 e 1990, considera e discute as diferentes definições atribuídas ao conceito de competência e com o estudo das diversas correntes teórico-filosóficas das diferentes linhas de atuação. Por fim, revisa e descreve o modelo de gestão com pessoas em função da sua evolução histórica e das necessidades contemporâneas, uma vez que a gestão com pessoas tem sido vista como uma área estratégica, de cuja atuação também depende a melhoria dos resultados organizacionais.

Tal revisão prossegue na seção 3, na qual são apresentados os conceitos de modernidade e de pós-modernidade organizacionais, relacionados ao contexto da sociedade. Cabe destacar que a modernidade, no âmbito organizacional, abrange os processos e práticas

da gestão de pessoas baseados em competências, enfatizando a valorização do ser humano, as formas de estímulo praticadas pelas organizações mais modernas e saudáveis, favorecendo as competências e a competitividade.

A seção 4 trata da metodologia relativa ao tipo de pesquisa realizado, que foi de caráter exploratório, seguida de estudo de campo quantitativo.

Já na seção 5, são apresentados os dados relativos às empresas estudadas, traçando-se ainda o perfil dos respondentes.

Os dados são detalhadamente analisados na seção 6. Primeiro, para responder a pergunta da pesquisa e concluir quanto à existência de correlação linear e positiva entre as variáveis competências individuais requeridas e modernidade organizacional e para investigar as relações entre variáveis competências individuais requeridas e modernidade organizacional, relacionando-os com o referencial teórico utilizado no desenvolvimento deste trabalho. Em segundo lugar, será apresentada a verificação das premissas da análise multivariada, com destaque para a normalidade univariada, a análise de linearidade e, por último, a multicolinearidade. Por fim, apresentam-se algumas outras análises, tais como a análise das propriedades psicométricas das escalas, a análise fatorial, a análise de confiabilidade, a análise cruzada com teste de associação Qui-Quadrado e a análise descritiva dos resultados.

Encerra o trabalho a seção 7, com as considerações finais.

## 2 COMPETÊNCIAS

### 2.1 O TRABALHO E O EMPREGO NO CONTEXTO DA GESTÃO COM PESSOAS

No conceito de Braverman (1987), o trabalho é uma atividade que altera o estado natural dos materiais da natureza para melhorar sua utilidade. A espécie humana partilha com as demais a atividade de atuar sobre a natureza de modo a transformá-la para satisfazer suas necessidades, mas, no seu caso, o trabalho é consciente e proposital, isto é, o homem se utiliza dele para alcançar um fim que já era idealizado em sua imaginação. A este fim se confere o nome de resultado.

Para Braverman (1987), o trabalho humano torna-se indeterminado e suas diversas determinantes surgem das complexas interações entre ferramentas e relações sociais, tecnologia e sociedade. A partir daí, surge a produção capitalista que é constituída por compra e venda da força de trabalho com as seguintes condições: os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada e só têm acesso a ela se for vendida, como todos os outros, os trabalhadores estão livres de constrições legais e, por último, o emprego do trabalhador torna-se a expansão de um capital pertencente ao empregador. Nessas condições, o processo de trabalho inicia-se com um contrato de trabalho que estabelece as condições de venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador (BRAVERMAN, 1987).

No meio do século XVIII (ZARIFIAN, 2001), o trabalho é definido como conjunto de operações elementares e transformações de matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas. E o trabalhador é considerado como conjunto de capacidades que são comparadas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações.

Numa organização, o trabalhador firma um contrato de trabalho com um empregador, possuidor de uma unidade de capital que se esforça para converter em salários, já que este meio é condição social para ganhar a vida. Assim, inicia-se o processo de trabalho que surgiu para criar valores úteis, mas se tornou um processo para expansão do capital, para criação de um lucro (BRAVERMAN, 1976).

Uma das principais mudanças em relação à década de 1970 é que a competitividade global passa a ser determinada pela velocidade, eficiência e extensão do processo de acumulação de conhecimentos tecnológicos. Até aquela década, grande parte das economias dos países do mundo apresentava um mercado de trabalho bem estruturado, com razoável distribuição de renda, baixo nível de desemprego e de inflação. Segundo Boyer (1997), a estabilização foi rompida pelo esgotamento desse padrão de desenvolvimento e caracterizada pela internacionalização e interpenetração de mercados, o que gerou também uma instabilidade no modo de produção o que proporcionou as empresas reestruturarem-se.

Nos anos 1990, as transformações colidiram e as conseqüências da reestruturação produtiva aparecem com mais clareza. As empresas, ameaçadas, procuram implantar novas tecnologias e novos métodos organizacionais característicos deste momento de crise e de instabilidade. Segundo Gazier (1993), neste período, acontecem práticas como a subcontratação, a mão-de-obra temporária, a flexibilidade na jornada de trabalho, com o objetivo de enfraquecer o controle sindical e romper com contratos formais de trabalho, além da existência de outras medidas, tais como a necessidade de se fechar algumas plantas fabris em locais pouco rentáveis e produtivos e reinstalar em locais precários, com mão-de-obra barata, com possibilidade de novas relações de trabalho, distintas das vigentes.

A busca da competitividade faz com que as empresas alterem as formas de trabalho e as características de produção, adaptando-se às novas flutuações de mercado. Para acompanhar essa nova tendência, as empresas passam por momentos de flexibilização do processo produtivo e do trabalho que passa a ser considerado como aptidão de um sistema para a reação a mudanças no meio ambiente, além da flexibilidade que é decorrente da instabilidade econômica e social frente às diversas mudanças no mercado e nas condições de competição (BOYER, 1997).

No que se refere à flexibilização do trabalho, Ramalho (1995) registra que houve um aumento do número de pessoas vivendo no mercado informal de trabalho e do desemprego nos países subdesenvolvidos. Em um mercado que se restringe a poucas possibilidades de

ofertas de trabalho e com excessiva mão-de-obra, a economia de custos tem um efeito devastador sobre o nível de emprego.

Na visão de Piccinini, Oliveira e Rubenich (2005), o florescimento de redes de empresa, a partir da tendência atual à descentralização, e a concentração/especialização da produção das grandes empresas visa a manter as atividades centrais mais lucrativas e as demais, terceirizadas, são destinadas a firmas pequenas ou médias. Essa forma, que tem uma aproximação com parceria seletiva ou especialização flexível, tem o intuito de garantir qualidade do produto e é utilizado por diversas empresas de terceirização/subcontratação, resultando no desenvolvimento de um trabalho precário e condições desumanas de emprego geradas pela redução de custos. Para Castells (1999), essa estrutura de empresas de rede é característica do capitalismo contemporâneo e é facilitada pelas novas tecnologias da informação e pelas mudanças nas relações de trabalho.

Ainda segundo Piccinini, Oliveira e Rubenich (2005), as diferenças que se apresentam em cada contexto nacional são resultantes das articulações políticas dos segmentos sociais, da representação de seus interesses junto ao Estado e da capacidade de garantir sua defesa na definição de políticas econômicas e sociais. O papel do Estado é importante no delineamento de diferentes rumos de políticas públicas e, como consequência, gera a interferência no mundo do trabalho.

Segundo Machado (1998), por causa da pressão da concorrência, surge um novo tipo de trabalho de gestão do processo produtivo, baseado numa sistemática de redução de custos e de busca de maior competitividade. A flexibilização de recursos humanos, afirma Rocha-Pinto (1999), ilustra a organização no processo de trabalho baseada na automação, restabelece novas bases e princípios utilizados pela organização anterior, com a implementação do fluxo contínuo de produção, com a introdução da racionalidade sistemática, da divisão de trabalho, com atribuições a pequenos grupos de tarefas específicas.

No contexto atual, o profissional precisa ser multiqualificado, capaz de apresentar um novo perfil, ao contrário do trabalhador fordista, que tinha como principal característica a alta especialização de tarefas e a realização de uma única tarefa. Salerno (1994) distingue o trabalhador multifuncional do trabalhador multiqualificado: enquanto o primeiro se caracteriza por operar mais de uma máquina com características semelhantes, o segundo desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais.

A partir dessa caracterização das exigências atuais, verifica-se que a administração de recursos humanos tem como papel fundamental o desenvolvimento de estratégias para o

comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, utilizando a participação para alcançar um estágio mais elevado nas organizações. Segundo Morin (2001), o princípio, para as organizações do trabalho, é o de modificar o comportamento dos trabalhadores para que sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas na empresa que os emprega.

É cada vez mais constante nas organizações um novo tipo de trabalhador, com flexibilidade, especialização, conhecimento, capacidade de adaptação e de desenvolver trabalho em equipe. Segundo Pimenta (1999), para obter esse tipo de trabalhador, as empresas não podem depender exclusivamente da oferta do mercado de trabalho: a organização tem possibilidade de formar internamente seus profissionais com o perfil ideal, preparando-os para lidar com as mudanças intrínsecas ao novo processo produtivo.

Para complementar, Morin (2001, p. 9) faz uma abordagem com a proposta de que “a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de ajustar.”

A aceleração de novas tecnologias, da globalização e a agilização das comunicações vêm promovendo uma turbulência no ambiente empresarial. Para as empresas, o reflexo dessas mudanças é o acirramento da concorrência que muda as suas estratégias e a forma de organizar o trabalho. Para as pessoas, o impacto acontece no mundo do trabalho, caracterizado pela redução de empregos que fortalece a passagem por diversas empresas durante a carreira e a transição para o trabalho autônomo e/ou terceirizado.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a flexibilidade de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo e do mercado de trabalho têm reflexos na gestão de pessoas no âmbito organizacional, já que são inúmeras as transformações decorrentes do paradigma pós-industrial que contribui para que o mercado de trabalho passe por uma radical reestruturação.

O mercado de trabalho fica saturado quando o número de profissionais que procuram vender sua força de trabalho (oferta) é maior que o número de empregos (procura) (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Essa dinâmica é proporcionada pela política econômica do governo, que oscila a depender da situação em que o país está no momento. Em épocas de recessão, os investimentos diminuem e o mercado de trabalho em geral se retrai e isso resulta também na demissão ou absorção de trabalhadores.

Segundo Kilimnik (2000), nos próximos anos o mercado de trabalho estará alterado e será difícil evitar grandes taxa de desemprego que foram causadas pela tecnologia e pela informática e terá como consequência, elevados cortes de pessoal e redução de empregos. Essa desaceleração do número de empregos pode acelerar a transição do emprego formal para outras formas de trabalho e, ao invés do emprego fixo, surgirá o trabalho com prazo determinado, por serviço, por projeto, com jornadas flexíveis e horários livres.

Bridges (1995) sugere que as pessoas devem procurar aprender novas formas de trabalhar e ter habilidades para descobrir e realizar trabalho num mundo sem empregos bem definidos e estáveis. Deixar de procurar emprego e buscar trabalho, organizando a melhor maneira de realizá-lo.

O aumento da competição e o estreitamento das margens de lucro fazem com que as organizações empregadoras de pessoas tirem proveitos do enfraquecimento do poder sindical e de desempregados ou subempregados para impor contratos de trabalhos flexíveis, com o objetivo de satisfazer as necessidades da organização. De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a atual tendência do mercado de trabalho é reduzir o número de pessoas que trabalham em tempo integral, em condições permanentes, usufruindo de certa segurança no emprego e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é deslocada ou dispensada sem custo, quando a flutuação da demanda assim o exige.

Uma parcela desses profissionais, que tem experimentado essa transição do emprego formal para o autônomo, inicia-se pela área de recursos humanos (KILIMNIK; MORAES; SANT'ANNA, 2002), pelo fato de essa área ter a tradição de utilizar serviços terceirizados, de ser lembrada por redução de custos, por corte de pessoas e pela fragilidade em que se encontram, em virtude do enfraquecimento dos sindicatos e das novas tecnologias vinculadas à área de recursos humanos.

As organizações passaram a personalizar as contratações em função da capacidade de interagir com o grupo e da habilidade do indivíduo para se comunicar, entre outros. Esses desafios são vistos, na gestão de pessoas, com a necessidade de um novo modelo de gestão preparado para os dias atuais. A nova gestão com pessoas tem como tarefa ajudar aos profissionais a descobrir quais os seus interesses, proporcionar condições necessárias para que o trabalho seja executado, além de contribuir com outras atividades que agreguem valor à empresa, clientes, funcionários e investidores (ROCHA-PINTO e outros, 2004).

O papel da gestão com pessoas vem acompanhar essa nova tendência de considerar os efeitos da mudança no mundo corporativo, bem como os da aceleração das inovações

tecnológicas sobre o mundo do trabalho, isto é, que a redução de custos e a maior produtividade requerem um profissional qualificado, que apresente uma formação que privilegie o saber fazer, aprender, e desenvolva competências com apropriação de conhecimentos (saber) em ações de trabalho (saber agir). Segundo Bitencourt (2004) a compreensão do significado do trabalho para a definição de competência está relacionada com o desenvolvimento desse conjunto de conhecimentos e habilidades que envolvem a mudança na compreensão do que seja trabalho.

## 2.2 DIMENSÃO HISTÓRICA DAS COMPETÊNCIAS

O interesse das organizações em contar com indivíduos preparados e qualificados para as funções inerentes a sua atividade não é recente. Taylor (1970) já alertava, desde década de 1970, para a necessidade de as empresas trabalharem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam desenvolver e/ou aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para a realização das atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional, não apenas as questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho (GUIMARÃES; BRANDÃO, 1999).

Foi um dos pioneiros nos estudos acadêmicos sobre as competências, McClelland, que, em 1973, publicou um artigo sobre competências com o título de *Testando competências em vez de inteligência*, no qual, de certa forma, iniciou o debate sobre competências entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Segundo o autor, a competência, é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com a performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

A partir dos anos 1980, as reflexões e estudos sobre o tema competência se intensificaram, em virtude das transformações de natureza produtiva e social, principalmente a partir da industrialização, pela ênfase nas terceirização, na prestação de serviços, nas intensas privatizações e na demanda acirrada por novos mercados e novos clientes.

Durante o período dos anos 1980, a competência era conceituada como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes presentes em cada indivíduo. A competência

individual era avaliada pelo desenvolvimento das tarefas que cada um executava no contexto organizacional. Nesse período, criou-se uma imagem mais moderna, porém baseada nos princípios do taylorismo e do fordismo, vinculada à concepção de qualificação como um estoque de conhecimentos que podem ser certificados pelo sistema educacional (FLEURY; FLEURY, 2004).

As mudanças se iniciam e são provenientes das organizações que estão sendo pressionadas pelos fatores ambientais que são contingências e fazem parte de um novo trabalho voltado para profundas mudanças e novas idéias e novas tecnologias organizacionais. Práticas gerenciais são utilizadas nas organizações para o desenvolvimento de um novo sistema produtivo, uma nova visão organizacional.

Para inserção neste mercado globalizado, são necessários alguns elementos voltados para a gestão de novos processos, como a terceirização e o *downsizing* gerencial, a contínua melhoria na qualidade e a produtividade, a ênfase na figura do cliente, a valorização do indivíduo e da sua capacidade de desenvolvimento e produtividade. Assim, todos, de certa forma, contribuíram para uma nova estrutura organizacional voltada para novas tendências e para o desenvolvimento de competências.

A atual tendência busca várias modificações em diversas direções: de um lado, estão as organizações e, do outro lado, a pressão sobre o empregado, o trabalhador. No âmbito das organizações, o que se visualiza é a crescente busca por estratégias para superar concorrentes num mercado competitivo, pela maximização dos resultados e dos lucros. Já em relação ao empregado, a tendência atual está voltada para a busca de um profissional qualificado, com uma formação ampla, com conhecimentos e habilidades para a resolução de conflitos e problemas (BARBOSA, 2002).

Conforme salientam os autores como Castilho, Kilimnik e Sant´Anna (2004), poucos se opõem ao fato de que, com as atuais transformações no mundo dos negócios, as empresas necessitam de profissionais bem preparados, capacitados, talentosos e competentes. Uma nova realidade traz uma outra visão do capital intelectual como fonte de valorização para a relevância das pessoas, das competências e para a vantagem competitiva.

### 2.3 DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

A frequência de uso do conceito de *competência* teve uma larga expansão a partir da década de 1980, no bojo da reestruturação produtiva e das diferentes concepções e mudanças

decorrentes do processo de globalização. Na década de 1990, a concepção a que esse conceito remete foi fortalecida pelo contínuo processo de mudança que a organização teve e continua tendo devido à necessidade de adequação às exigências de um mercado competitivo.

A partir dessa nova reestruturação, com uma concepção diferenciada, sensível ao mercado e às mudanças, o conceito de competência foi revalorizado para atender às necessidades das organizações e dos indivíduos que atuam em setores mais competitivos.

Em definições propostas por Zarifian (2001, p. 68-74), o conceito de *competência* está relacionado à fundamentação centrada na mudança de comportamentos sociais dos indivíduos em relação ao trabalho e à organização. Segundo uma das definições abordadas por Zarifian (2001, p. 68), ter competência é “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade” diante de situações profissionais com as quais se depara. Este mesmo autor define que “a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p.72). Por fim, explica que “a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir de co-responsabilidade” (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

Picarelli (2002) define a competência de forma mais simples, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam ao desempenho superior. O conhecimento ficou emparelhado com o “saber”, enquanto atitudes se relacionam a comportamentos e habilidades, a “saber-fazer”. Outra definição que enfatiza o aspecto relacional entre as pessoas é fornecida por Boog (2002), que considera a competência como um conjunto de características desenvolvidas que resultam no encantamento de todos aqueles que se relacionam. A competência é um produto de “saber fazer” e de “querer fazer”: utiliza o “saber” e o “querer” para enfatizar os termos *conhecimentos, habilidades e experiências, educação, motivação e comprometimento*.

Dutra (2002, p.22) define competências como “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere”. Ainda segundo Dutra (2002, p.23), o conjunto de competências pode ser definido como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.” Nota-se uma troca de competências entre a organização e as pessoas, pois, nessa interação, a organização fornece o conhecimento ao indivíduo, preparando-o para novos desafios pessoais

e profissionais, e as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem seu aprendizado para a organização, preparando-a para novos rumos.

Segundo Luz (2001), o termo *competência* assume diferentes significados em diversas áreas, tais como economia, trabalho e formação profissional. Na área do trabalho, substitui-se por *noção de qualificação*, na área de educação, por *noções de saberes e conhecimentos*. Os conhecimentos são compartilhados por escolas e empresas, as escolas participam cada vez mais do mercado de trabalho, introduzindo nos cursos profissionalizantes estágios em empresas. A formação da parceria entre escolas e empresas transforma as organizações em principais formadores de profissionais. Nesse contexto, o termo *qualificação* passou a ser substituído por *saberes e competências* (LUZ, 2001).

Segundo Ducci (1996), o termo *competência* se refere à capacidade de resolver problemas em situações duvidosas, novas ou irregulares na vida do trabalho. Essa situação de incerteza diferencia *competência* do conceito mais tradicional de *qualificação*.

Segundo Luz (2001), *competência* pode ser abordado sob duas óticas, uma conceitual e uma prática, a primeira baseando-se no enfoque teórico e a segunda, no enfoque organizacional. A partir dessa preliminar, a autora define *competência* como a capacidade individual de cada um articular o saber e o fazer das características de situações de trabalho. Ainda sob esse prisma, a definição de *competência*, segundo Luz (2001), envolve a capacidade de buscar o saber, mas também a forma de interpretar, transformar e produzir informações inerentes a este campo e por fim estruturar modelos que sejam capazes de representar informações e desempenhos.

Numa mesma perspectiva, o conceito de *competências* é o conjunto de capacidades humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) que detém as melhores performances que estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas, sendo direcionadas por tarefas e conjunto de tarefas que estão presentes em cada cargo (FLEURY, 2002). O conhecimento está relacionado à compreensão de conceitos e técnicas, e o que cada indivíduo sabe fazer. As habilidades representam aptidão, a capacidade de realizar algo está ligada ao *poder fazer* e, por fim, as atitudes que apresentam as posturas, a forma, o modo como os indivíduos agem e procedem com relação às outras pessoas, aos fatos e aos objetos relacionados é o *querer fazer* (EBOLI, 2002).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), as competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização.

Bitencourt (2001) entende *competência* como um conceito que engloba o autodesenvolvimento, as práticas voltadas para o ambiente externo da empresa e auto-realização. Para a autora, as competências estão relacionadas basicamente a um dos aspectos seguintes:

- a) desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação);
- b) capacitação (aptidão);
- c) práticas de trabalho;
- d) capacidade de mobilizar recursos (ação);
- e) articulação de recursos (mobilização);
- f) busca de melhores desempenhos (resultados);
- g) questionamento constante (perspectiva dinâmica);
- h) processo de responsabilidade individual, pelo qual o próprio indivíduo é responsável tanto pelo próprio autodesenvolvimento como pela própria auto-realização;
- i) relacionamento com outras pessoas (interação).

Segundo Barbosa (2002), o modelo de competência, por sua vez, seria o mais adequado ao novo padrão produtivo que avalia a atuação do indivíduo. As competências centradas no indivíduo e nas qualificações é fator decisivo para a empregabilidade, com valorização das qualificações táticas. Neste modelo de competência, o indivíduo passa a ser remunerado por sua capacidade e por seu desempenho.

A partir dessa nova reestruturação, com uma concepção diferenciada sensível ao mercado e às mudanças, o conceito de competência foi revalorizado para atender às exigências das organizações e dos indivíduos que atuam em setores mais competitivos.

Desse modo, a abordagem conceitual de competências abrange vários conceitos de diferentes autores. A partir desses estudos, foi criado o Quadro 1, apresentando uma síntese de diversos conceitos relacionados à questão de competências.

No Quadro 1, o conceito de competência apresenta várias vertentes, para Rocha Pinto (2004) a competência está associada ao desempenho do profissional nas empresas. Para as pessoas é importante não apenas fazer bem feito as atividades, mas ser um bom profissional para ser valorizado no mundo do trabalho juntamente com as características presentes do indivíduo tais como: conhecimento, habilidade, atitudes, citadas pelos autores Fleury e Fleury (2004) e Neri e outros (2005).

Ainda no Quadro 1, três conceitos de competências são abordados por Fleury e Fleury (2000, 2001 e 2004), inicia com o conceito de competência associada à qualificação da pessoa para realizar algo, posteriormente envolve o valor social ao indivíduo e o valor econômico à organização com os conhecimentos, habilidade, recursos voltado para um saber agir de forma responsável e reconhecida. Amora (2000) faz uma abordagem direcionando o conceito de competência mais voltado para quem é capaz de realizar algo como qualidade.

AUTOR (ES) /DATA (S)	DEFINIÇÕES
(FLEURY; FLEURY, 2000, p.18)	“Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”.
(FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21)	Competência é “[u]m saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
(FLEURY; FLEURY, 2004, p.45)	“Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenham estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.”
(ROCHA-PINTO e outros 2004, p. 37)	“Noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do funcionário não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional”
(AMORA, 2000, p.158)	Competência é a capacidade, qualidade de quem é capaz.
(NERI, N., 2005, p. 128)	“Competência seria formada pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Quadro 1 – Sistematização das definições do conceito de competência

Nota: Elaboração própria, a partir da leitura dos autores acima referenciados.

Para ser competente, é preciso estar aberto às mudanças, ser flexível, ter iniciativa e coragem para desenvolver algo inovador. É preciso mudar a organização, o ambiente, criar e estar pronto para decidir. Zarifian (2001) afirma que competência é a atitude do indivíduo que toma iniciativas e assume responsabilidades diante daquilo com que se depara. Assim, o empregado deve tomar iniciativas, desenvolver, inovar e ter responsabilidade para agir e ç; decidir na hora certa.

Alguns estudos de diferentes autores, em diferentes contextos, precisam ser destacados aqui, quando se trata de definir o conceito de competência. Barato (1998) apresenta duas linhas que são consideradas importantes e essenciais ao estudo do conceito. Para a apresentação dessas linhas, foram levantados estudos realizados pela escola francesa – que destaca a vinculação entre trabalho e educação, ressaltando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem e de trabalho voltado para o enriquecimento das

habilidades necessárias – e pela escola britânica – que aborda o mercado de trabalho como referência e os aspectos ligados ao desempenho solicitados pela organização.

Com o objetivo de compreendê-la melhor, Luz (2001) aborda a escola francesa, enfatizando sua vinculação a dois elementos que seriam o trabalho e a educação, considerando como elemento importante para a formação das competências o resultado da educação sistemática. Na apresentação da linha da escola britânica, Luz (2001) trabalha com a definição de competências referindo-se ao mercado de trabalho e aos aspectos e fatores de desempenhos abordados pelas organizações produtivas.

Na visão da escola francesa, a competência pode agregar valor social ao indivíduo e à organização. Com base nessa idéia os autores Fleury e Fleury (2001, p. 21) definiram competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico e social ao indivíduo”. Ferreira (2005, p.129) faz uma interpretação desse “agir responsável” como um valor social que pode ser agregado à organização por meios de trabalhos voltados para a responsabilidade social e como um valor econômico que pode ser agregado ao indivíduo pelo retorno do reconhecimento das suas competências, refletindo-se assim na sua faixa salarial, no contrato de trabalho ou no serviço prestado.

Com base na definição da escola francesa e com uma visão de que o desenvolvimento da competência pode agregar valor social ao indivíduo ou à organização e pode assumir uma ação de cidadania, alguns elementos são mencionados por Ferreira (2005, p.130), a saber:

- a) ação responsável;
- b) mobilização, integração e transferência de conhecimentos;
- c) conhecimentos;
- d) recursos;
- e) habilidades.

Para analisar as competências, diversas correntes teórico-filosóficas foram apresentadas em diferentes sistemas e classificadas por Sant’Anna (2002). No sistema norte-americano, a competência segue o modelo comportamentalista, definindo os atributos individuais e fundamentais que são capazes de atingir o desempenho organizacional superior. No sistema britânico, encontra-se o modelo funcionalista que tem como objetivo a definição mínima de bases que servem de apoio para a definição de programas de formação e avaliação de competências. E por fim, o sistema francês segue o modelo construtivista, centrado no

processo de aprendizagem como mecanismo essencial para o desenvolvimento de competências profissionais, com base nos programas de formação, voltados para a população cuja qualificação esteja aquém das competências requeridas, o que expõe esse contingente com maior frequência a uma situação de exclusão do mercado de trabalho.

Uma visão diferenciada e mais crítica sobre competências é fornecida por Luz (2001) que, em sua definição, afirma que a competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação do indivíduo para estar preparado para novas e imprevistas situações. O saber improvisar é tão importante como também saber utilizar essa ferramenta, já que é a improvisação que leva o indivíduo a criar uma base de conhecimentos e habilidades necessárias ao desenvolvimento, além da integração da busca de resultados ou resoluções de situações concretas.

Observa-se que o conceito de competência do indivíduo procura ir além do conceito de qualificação, ou pelos saberes ou pelo estoque de conhecimentos da pessoa. Num sentido mais amplo, o conceito da qualificação pode estar definido pela posse dos requisitos ligados à posição ou ao cargo que o indivíduo ocupa. A competência pode ser conceituada como a capacidade de cada indivíduo para ter, assumir iniciativas, realizar atividades além das que estavam prescritas e ainda ser capaz de compreender, dominar novas situações de trabalho e buscar o reconhecimento e a recompensa.

Analisando algumas definições atribuídas ao conceito de competência e a ênfase que os diversos autores conferem a determinados aspectos, vê-se, que os resultados aparecem em destaque na maioria dessas definições (Quadro 2). Cabe registrar que a base da ênfase dada aos resultados se baseia em valores econômicos, sociais e individuais.

Outro aspecto apresentado em destaque, com bastante frequência, nas definições dos diversos autores é a relação entre a formação da competência e determinados aspectos da natureza humana, ou seja, aqueles que, através de ações de aprendizagem e de desenvolvimento de valores econômicos e sociais, aprimoram o desempenho do indivíduo no trabalho e o habilitam para o exercício de alguma função. Algumas outras definições enfatizam o fato de que a competência se relaciona com a ação da busca dos conhecimentos, habilidades e formas de atuar, além da compreensão das ações em situações do saber, assim como em questões de situações profissionais. Estudos apresentados por autores como, por exemplo, Ruas (1998, 2000), Fleury e Fleury (2000, 2004), Davis, Zarifian (1996, 2001), Moscovici (1994, 1995), Cravino, Bortef entre outros, deixam claro que as competências são ligadas à ação. Outras características ligadas ao indivíduo são também consideradas

relevantes. Entre elas, encontram-se as aptidões, o desempenho, o comportamento, a capacidade de traçar estratégias, de promover a interação, a mobilização, de buscar a aprendizagem individual e o autodesenvolvimento.

continua

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis.”	Formação, comportamento, resultado
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão.”	Aptidão, valores e formação
Spencer e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Formação e resultado
Sparrow e Bobnanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.”	Estratégias, ação e resultados.
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”	Aptidão e ação
Cravino (1994, p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”	Ação e resultado
Parry (1996, p.48)	“Um grupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Resultado, formação
Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos.”	Formação e interação
Bruce (1996, p.6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento
Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, e natureza singular.”	Mobilização e ação
Magalhães e outros (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Aptidão e formação
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.”	Formação e ação

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultado
Dutra <i>et al</i> (1998, p.3)	“Capacidade da pessoa gerar resultado dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> ).”	Aptidão, resultado, formação
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar uma ação conhecimentos, habilidades e forma de atuar (recursos de competências) a fim de atingir, superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ação e resultado
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”	Formação e desempenho Formação, resultado, perspectiva dinâmica
Davis (2000, p. 1; 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”	Ação e resultado
Zarifian (2001, p.66)	“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	Aptidão, ação, resultado
Becker e outros (2004, p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Formação e desempenho

Quadro 2 – Definições de competência

Fonte: Bitencourt (2001).

Segundo Bitencourt (2001), uma análise de várias correntes de estudos, tais como as escolas americana, latino-americana, francesa e australiana, permite relacionar o conceito de competência a diferentes aspectos:

- a) desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação), em Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2004), Spencer e Spencer (1993), Magalhães e outros (1997), Hipólito (2000), Dutra e outros (1998), Sandberg (1996);
- b) capacitação (aptidão) em Moscovici (1994), Magalhães e outros (1997), Dutra e outros (1998), Zarifian (2001);
- c) práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação) em Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001);
- d) articulação de recursos em Boterf (1997);
- e) busca de melhor desempenho (resultados) em Boyatzis (1982), Sparrow Bognanno (1994), Parry (1996), Becker (2004), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra et al, Davis (2000), Zarifian (2001);
- f) questionamento constante ( perspectiva dinâmica) em Hipólito (2000);
- g) processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento) em Bruce (1996);
- h) relacionamento com outras pessoas (interação) em Sandberg (1996).

De acordo com Bitencourt (2001), a escola britânica desenvolve um sistema nacional de certificação e, por sua aproximação com o mercado de trabalho, fica evidente que atribui uma conotação mais operacional ao conceito de competência, enquanto, na escola francesa, a noção de educação está relacionada à educação sistemática. Na Inglaterra e na França, há uma clara sinalização de que existe uma relação de vínculo entre educação e trabalho. No modelo britânico, a ênfase está nos indicadores de desempenho que são exigidos pela estrutura produtiva e, no modelo francês, o enfoque é o enriquecimento de habilidades necessárias.

Para Dutra (2002), o conceito de competência designa o conjunto de qualificações que permite que cada pessoa tenha uma performance superior em um trabalho, sendo que essas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificação para possibilitar ao indivíduo alcançar tal objetivo.

A partir da importância das competências como suporte do processo de desenvolvimento profissional, o estudo da competência profissional reveste-se de relevância especial. É ela, portanto, o objeto da seção seguinte.

## 2.4 COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

A competência profissional tem sido alvo de grandes discussões e análises por parte de diversos autores e profissionais. No atual momento, a globalização e a acirrada competição trazem problemas complexos que esperam uma resposta rápida, o que torna necessário certa competência para atuar com diversos fatores. As ações, os comportamentos, os resultados assumem valores diferenciados no mercado e ajudam a investigar essa forma de atuação nas organizações juntamente com os profissionais competentes.

Para Zarifian (2001), é importante que a competência profissional seja resultante da confluência de quatro elementos: conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos exercidos em contexto preciso, visto que cabe à empresa identificar, validar e fazer evoluir a competência profissional, que só é constatada no momento da utilização profissional. Essa definição reflete uma mudança que precisa operar no ambiente de trabalho e, para Zarifian (2001), traduz a competência de um indivíduo que se manifesta e é avaliado no contexto profissional, utilizando a relação prática com a profissional. A validação de competências deve ser baseada em conhecimentos, pois é deles que se nutre a renovação das ações.

Sant'Anna, Kilimnik e Castilho (2004), divergem da postura de considerar o modelo atual de competência como um modelo que busca valorizar e expressar o conjunto de saberes e competências que estão sendo consolidadas na trajetória e na carreira do indivíduo. Diferente do modelo anterior que estava voltado para a qualificação do indivíduo, ainda segundo esses autores, a competência é a capacidade de resolver situações novas, de incertezas ou irregulares na vida do trabalho. É essa diferença, a existência de incerteza e de imprevisibilidade, que diferencia sua definição de competência daquelas definições tradicionais.

De acordo com Sant'Anna, Kilimnik e Castilho (2004), as competências são contingências, pois são desenvolvidas e exercidas num contexto particular, sofrendo influências das situações e estão ligadas à cultura dentro da qual se situa a organização. Deste modo, papéis e as funções organizacionais pertencentes a uma determinada cultura e comportam características dependentes da rede de relações sociais, pessoais e profissionais de

cada pessoa. Portanto, podem interferir positiva ou negativamente, dificultando ou não, a depender do contexto organizacional, a constituição dos valores e o desenvolvimento de competências. Isto ocorre porque o sujeito extrai conhecimentos e resultados da relação com o grupo, criando-se assim a competência com trocas comunicacionais dentro do grupo e de conhecimentos da medida que o saber-fazer do grupo é discutido e comparado.

Do ponto de vista de sua estrutura, segundo Santa'Anna (2002), a competência deve ser compreendida como a resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de proporcionar respostas exitosas, por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação e modernização em voga.

No âmbito do ambiente organizacional e profissional, as competências estão relacionadas ao desenvolvimento das capacidades e habilidades necessárias ao desenvolvimento das atividades. De acordo com Rocha-Pinto (2004, p. 37), “[...] [ a ] noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do funcionário não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional”. Isso implica conhecimentos técnicos e também crenças, valores, características e traços da personalidade, que delineiam os “como”, “quês” e “porquês” da atitude e performance do profissional.

A noção de competência, segundo Fleury e Fleury (2000), está relacionada aos verbos que agregam valores ao indivíduo e à organização. Para o indivíduo, o valor está direcionado ao meio social, enquanto para a organização, os valores são de caráter econômico. Na Figura 1, são destacados os verbos que agregam valores sociais e econômicos.

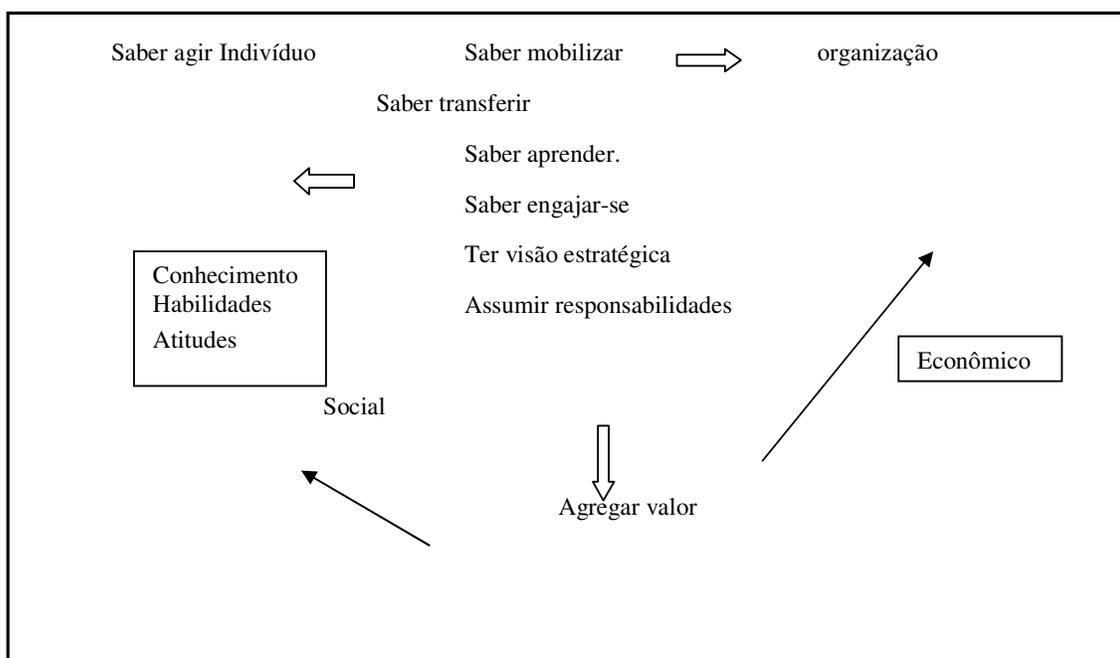


Figura 1 – Verbos que agregam valores sociais e econômicos  
 Fonte: Fleury e Fleury (2000).

Neste mesmo âmbito, Fleury e Fleury (2000) têm a preocupação de oferecer um glossário para definir os verbos apresentados e demandados pelas competências profissionais com os saberes e as competência cognitivas:

- a) *saber agir* – saber o que e por que faz; saber julgar, escolher e decidir;
- b) *saber mobilizar* – mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- c) *saber comunicar* – compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem dos outros;
- d) *saber aprender* – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- e) *saber comprometer-se* – saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) *saber assumir responsabilidades* – ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser por isso reconhecido;
- g) *ter visão estratégica* – conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente identificando oportunidades alternativas.

Segundo Rocha-Pinto (2004), algumas empresas selecionam e promovem algumas capacidades que são pertinentes ao desenvolvimento do profissional, mas sem muito se preocupar com a competência cognitiva, o *saber ser*.

Torres (1992) apresenta algumas capacidades e habilidades que são importantes para o desenvolvimento das competências profissionais:

- a) aprender a pensar – essa habilidade implica em saber muitas coisas para poder aplicar esses conhecimentos com eficácia e capacidade de adaptação;
- b) resolver problemas – para o desenvolvimento dessa habilidade é necessário um pensamento eficaz, mas também um conhecimento acerca do problema particular;
- c) usar a criatividade – a habilidade é definida por Torres (1992) como um conjunto de capacidades e disposição que fazem com que uma pessoa produza novas qualidades de produtos e serviços;
- d) aprender a aprender – refere-se à capacidade de refletir sobre a própria aprendizagem, tomar consciência das estratégias e dos estilos cognitivos individuais.

Segundo Dutra (2002), o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade das pessoas em agregar valor à organização. Esta habilidade está ligada à capacidade de lidar com atribuições de responsabilidades de maior complexidade. O grau de complexidade das atribuições e das responsabilidades caracteriza o nível de desenvolvimento da pessoa. O processo de gestão de competências procura caracterizar diferentes níveis, já que as pessoas entregam às organizações o que foi desenvolvido e o que elas precisam para a suas atividades de diferentes formas, a depender da sua habilidade de relacionamento interpessoal ou habilidade técnica dando ênfase a diferentes formas de obter sucesso e de permanecer competitiva no mercado.

Na concepção de Dutra (2002), competências é colocar em prática o que sabe em diversos contextos, seja no trabalho, na empresa e diferentes lugares. Direcionando o que pode ser chamado de competência para a utilização do saber ser e saber mobilizar os conhecimentos em diferentes situações.

A maneira como cada organização busca ser competitiva no mercado tem influência no estabelecimento de competências organizacionais, pois estas serão determinadas a partir de cada categoria organizacional, dessa mesma forma devem ser baseadas as competências individuais.

## 2.5 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Durante a década de 1980, o conceito de competência foi pensado e estruturado com três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos causam impacto no comportamento do indivíduo e são informações relevantes que são adquiridas e armazenadas na memória das pessoas. A habilidade é o saber como fazer algo, saber utilizar produtivamente o conhecimento e a atitude é a predisposição, o interesse da pessoa em relação ao trabalho (BRANDÃO, 1999).

Esse conjunto justifica que os melhores desempenhos apresentados são fundamentados na inteligência e na personalidade de cada um. Fleury (2004) supõe que cada pessoa tem um estoque de recurso formado pela competência individual que passa a ser avaliada pela qualidade de execução das tarefas do cargo ou pela posição que ocupa na organização.

Zarifian (2001) considera a competência como a capacidade voltada para a capacidade de tomar iniciativas e assumir responsabilidades. Em relação à primeira, tomar iniciativas, trata-se de fazer escolhas, de selecionar estratégias e atitudes a partir do conhecimento acumulado e dos possíveis momentos vivenciados e da iniciativa vinda do indivíduo em situações de imprevisibilidade. Enfim, a iniciativa que qualquer ser humano possui com capacidades de inovar e que possa dar valor a seu próprio trabalho.

Quanto a assumir responsabilidades, trata-se do fato de que cada indivíduo seja criterioso na avaliação de pessoas e que atenda os objetivos ligados a prazos, à confiabilidade, à satisfação de clientes e ao conhecimento. Esta característica individual pode ser traduzida por saber-fazer e saber-ser. O saber-fazer é desenvolvido a partir da prática do dia-a-dia de uma atividade e o saber-ser é interpretado como saber social, através do qual o indivíduo compreende e interpreta a visão de mundo.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível de saberes alcançado pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competências a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para a comunicação seja eficiente e gere competência. (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 20).

A competência do indivíduo está direcionada ao saber como mobilizar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades para um determinado contexto profissional que contribua para o desenvolvimento do indivíduo e para o seu reconhecimento. Essas competências são diferenciadas conforme cada pessoa atue em organizações diferentes.

Fleury e Fleury (2004) fazem referência ao verbo *agregar valor* como elemento importante para o desenvolvimento das competências individuais, já que não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. É necessário que haja uma combinação de valores com as competências organizacionais e essenciais relacionadas à estratégia organizacional, pois são diferentes conforme a organização em que a pessoa está inserida.

De acordo com Moscovici (1994), a competência pode ser analisada sob o prisma da competência técnica e interpessoal, ambas importantes e fundamentais para o desenvolvimento do indivíduo. Com relação à competência técnica, os conhecimentos e as técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade. As características individuais determinam um comportamento humano com a precisão e presteza do funcionamento de uma máquina. A competência interpessoal refere-se às relações interpessoais: à habilidade de lidar, de forma eficaz, com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

Segundo Bitencourt (2004), dois componentes da competência individual assumem importância: a percepção e a habilidade. A primeira refere-se a uma visão acurada da situação interpessoal, enquanto a segunda envolve muitas habilidades, entre as quais estão a flexibilidade perceptiva e a comportamental. Segundo Moscovici (1994), atuar com flexibilidade perceptiva e comportamental significa ver os vários ângulos ou aspectos de uma situação e atuar de forma diferenciada, inovadora, experimentando novas condutas conforme as alternativas que se apresentam e utilizando sua criatividade para adotar soluções novas ou propostas menos convencionais.

Bitencourt (2004) também destaca as questões do desenvolvimento de competências com as já mencionadas três dimensões: o saber, o saber-fazer e o saber-agir. O saber está voltado para o conhecimento e implica questionamentos e esforços voltados a obtenção de informações que agregam valor ao trabalho. O saber-fazer refere-se ao desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada, com as habilidades a que se deve recorrer para obter um bom desempenho no trabalho e o saber agir que são as atitudes e a busca de um comportamento voltado para a realidade desejada.

De uma forma mais simples, pode ser definida a competência individual como a utilização de conhecimentos, das capacidades e dos comportamentos que os indivíduos optam voluntariamente no desempenho de tarefas concretas e aos contextos de trabalho da organização. Os indivíduos detêm conhecimentos, capacidades e comportamentos adquiridos

pelas mais diversas vias, mas só se transformam em competências se tiverem motivados, motivação que advém, dos estímulos emanados do contexto funcional e do contexto organizacional.

Outra perspectiva abordada pelo tema competências como algo inerente ao indivíduo ou ao seu cargo para um conceito mais abrangente é a que apresenta a competência como um atributo das organizações.

## 2.6 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

Atualmente, as empresas buscam descobrir como se desenvolver e se manter competitivamente no mercado. As constantes mudanças, sejam políticas, econômicas ou sociais têm exigido das organizações maior preparação e ampla capacidade de adaptação a um ambiente competitivo, identificando as competências indispensáveis.

Nesse contexto, as ênfases nas competências organizacionais têm uma estreita ligação com a estratégia competitiva adotada pela organização. A partir da combinação de diversas competências, as empresas conseguem produzir, distribuir serviços ou produtos que sejam de interesse dos clientes e que atendam a suas necessidades.

Segundo Zarifian (2001), as competências organizacionais diferenciam as formas como acontece o processo de trabalho, a partir do conhecimento de como a atividade deve ser realizada, organizando os fluxos, aliando cada competência ao serviço utilizado, analisando o impacto deste produto ou serviço e incluindo domínios desta competência tais como a autonomia, comunicação e responsabilização.

Para Harb (2001), as competências organizacionais constituem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que a empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, refletindo-se no seu desempenho, contribuindo para os resultados e assegurando vantagem competitiva.

Rocha-Pinto (2004) e Sant'Anna (2002) realizaram estudos e, baseando-se em trabalho de autores como Nisembaum (2000) e Prahalad e Hamel (1999), classificam as competências organizacionais em dois tipos: as básicas e as essenciais. As competências básicas são as indispensáveis para a administração do negócio e as essenciais são as competências que garantem o potencial competitivo, as que fazem a diferença perante os clientes. Muito embora Prahalad e Hamel (1990) tenham sido os pioneiros na disseminação dessas classificações das competências organizacionais, Sant'Anna (2002) explica que as

competências básicas são como condições necessárias, mas não suficientes para alcançar a excelência no mercado e as essenciais são as que se caracterizam por terem valor percebido pelo cliente e contribuem para a capacidade de expansão da organização.

As organizações precisam buscar as competências essenciais, identificar os negócios, as necessidades de clientes, dos fornecedores, os desafios e as ameaças do mercado. Só assim constituirão sua vantagem competitiva. Ao definir as estratégias competitivas, a organização pode traçar as competências essenciais para cada função e definir as competências do indivíduo.

As competências podem proporcionar as organizações um diferencial competitivo, baseado em novas oportunidades de negócios. As organizações que buscam o diferencial competitivo e a implementação de novas estratégias baseadas em competências essenciais estão preparadas para atender a perspectiva dos negócios. Harb (2001) salienta que as organizações programam as suas estratégias com base nas competências essenciais, considerando as expectativas dos clientes, selecionando mercados e consumidores, para que as competências ofereçam maior valor agregado.

De acordo com Fleury e Fleury (2000) as competências organizacionais podem ser classificadas em três categorias, relacionando o indivíduo com a empresa:

- a) competências de negócios: competência relacionada à compreensão do negócio, objetivos em relação ao mercado, clientes e competidores;
- b) competências técnico-profissionalizante: competência mais específica para determinada tarefa, atividade ou ocupação.
- c) competências sociais: competência necessária para interagir com as pessoas.

Nesta direção, de classificar, Zarifian (2001) destaca como competências organizacionais essenciais para o ambiente competitivo dos negócios:

- a) as competências sobre processos: conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- b) as competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) competências de serviço: saber aliar a competência técnica à capacidade de identificar os impactos de sua aplicação sobre a satisfação dos consumidores finais;

- e) competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Essas competências, segundo Zarifian (1999), dependem da ação das pessoas, assim como o desenvolvimento das competências organizacionais está relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições apresentadas pelo contexto organizacional.

Ainda a respeito das definições de competências organizacionais, Fleury e Fleury (2004) fazem referência a dois tipos delas: competências distintas e organizacionais. As competências distintas são as reconhecidas pelos clientes como diferenças em relação aos concorrentes e se voltam para preencher as expectativas do mercado competitivo; as organizacionais são as competências importantes para cada unidade de negócio da organização.

Segundo Fleury e Fleury (2004), as competências essenciais são consideradas como as mais elevadas e mais importantes para a sobrevivência da empresa e para a estratégia empresarial. As competências essenciais e as organizacionais são formadas a partir de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. As competências dinâmicas são utilizadas quando é necessário que as empresas acompanhem a evolução das práticas administrativas determinada pelo passar do tempo.

Para Ruas (2002) e Fleury (2000), as competências decorrem do processo de desenvolvimento da organização e são caracterizadas como ricas em conhecimentos, pois estabelecem as vantagens competitivas das organizações no contexto atual, alinham as políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando as práticas organizacionais com base em modelos para gerenciamento de pessoas.

Segundo Dutra (2004), as competências individuais não podem estar separadas das competências essenciais, pois é conjugando-as que as pessoas passam a estar mais bem conscientes das suas atividades e de seu desenvolvimento dentro da organização.

Neste âmbito organizacional, a gestão de pessoas passa a ter outros olhos direcionados para a relação estratégica da organização, buscando preocupar-se mais com a valorização e a avaliação das pessoas. A questão das competências individuais é essencial para a caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas.

Nas abordagens de Dutra (2004), as competências são apresentadas como:

- a) competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- b) competências distintas: reconhecidas pelos clientes como diferenças positivas em relação aos competidores conferem à organização vantagem competitiva;
- c) competências de unidade de negócios: pequeno número de atividades-chave esperadas pela organização em unidades de negócios;
- d) competência de suporte: atividade que serve de alicerce para outras atividades da organização;
- e) capacidade dinâmica: condições da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Nas organizações, pode ser encontrado um número grande de diferentes competências, mas algumas têm um apelo maior e aparecem no elenco de diversas necessidades e de características buscadas pelas empresas. As organizações precisam de pessoas flexíveis para administrar conflitos e equipes, que tomem decisões e assumam riscos, sejam proativas e motivadas. A contrapartida é que as pessoas esperam que as empresas em que atuam sejam leves, rápidas, exatas, múltiplas, visíveis e consistentes. Esta via de mão dupla implica, finalmente, no desafio da aprendizagem contínua, que significa constante reordenação das coisas.

No processo evolutivo das organizações, as competências tendem a ser caracterizadas como contribuições para as pessoas desenvolverem a capacidade de interagir com o ambiente, ampliando e mantendo o perfil da organização voltada para o estímulo de vantagem competitiva. Este modelo de competência veio alinhar a gestão de pessoas com as necessidades individuais e organizacionais. Para Dutra (2004), esse modelo trouxe uma série de ganhos para a organização, tais como simplicidade, flexibilidade e transparência; otimização de recursos; equilíbrio entre remuneração agregação de valor; flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional; capacidade de atração, retenção e potencializarão de talentos. E, para as pessoas, acrescentou horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos, estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação; remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades com o mercado entre outros.

Saliente-se que, além de tudo isso, a organização deve estar sempre buscando capacidades fundamentais para competir no futuro, optar por estratégias competitivas

associadas às competências essenciais da organização para atrair novos clientes e expandir-se para um mercado que ainda não foi explorado.

O contexto sobre competências tem assumido um lugar de destaque no debate contemporâneo sobre a excelência organizacional e tem ganho ares de modernidade, haja vista a quantidade de assuntos discutidos nessa área, o que tem contribuído para a compreensão do contexto globalizado.

Certamente, neste ponto, vale a pena focar alguns aspectos relativos à gestão com pessoas, particularmente o que vem ocorrendo nas empresas, atualmente, e como se constituíram as concepções modernas de gestão. É disso que trata a seção que se segue.

## 2.7 GESTÃO COM PESSOAS

É claro que, nesse contexto, uma nova forma de gerir as organizações está sendo demandada pela modernização do que se compreende como gestão com pessoas. Acompanhando com esse novo ciclo organizacional, a atividade conhecida como *gestão de recursos humanos* sofreu profundas alterações e vem se desenvolvendo como uma política e uma prática pertinentes ao processo com gestão, atuando de maneira a considerar prioritária a competitividade organizacional. Por isso, ao invés da expressão *gestão de recursos humanos*, que muitos profissionais já consideram ultrapassada, passou-se a utilizar uma outra denominação, qual seja, *gestão com pessoas*, que se considera mais apropriada para designar a atividade.

Essas novas condições e a nova política de trabalho exigida da área de recursos humanos determinou a necessidade de buscar novas competências, capazes de atuar de maneira integrada com as demais áreas da organização e de assumir um novo papel estratégico na sua gestão, fornecendo-lhe respostas rápidas, mas trouxe também um perfil diferente para os gestores e colaboradores.

Como explicam Vieira e Garcia (2004), o novo estilo passou a depender da criação de uma cultura empresarial de competência e resultado, o que supõe mudanças nos sistemas, nas políticas e práticas da gestão com pessoas e, também, na maneira de se pensar a organização e o indivíduo.

As empresas, de forma natural, estão alterando a sua forma de gerir o trabalho das pessoas, com o intuito de atender à demanda e às pressões provenientes do ambiente externo – um mercado competitivo – e do ambiente interno. Essa reação natural e espontânea

caracteriza um novo modelo de gestão com pessoas que pretende ser mais eficiente e estar presente no âmbito organizacional. O sistema de gestão com pessoas está sendo utilizado nas organizações para desenvolver competências, porém esse conceito está sendo aplicado no sentido de obter das pessoas determinados resultados, sem muita preocupação com as expectativas e com o desenvolvimento dessas pessoas.

### **2.7.1 Evolução do processo de gestão com pessoas**

O movimento da administração científica datado de 1906, (TAYLOR, 1970) tem sua origem com as experiências de Taylor, cujo objetivo era buscar a maximização da eficiência na produção. Para contribuir com o americano Taylor, o francês Fayol (1916) introduziu, pela primeira vez, as divisões das funções do administrador em cinco atividades: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Nesse período e sob influência do movimento da administração científica, surge a figura do gestor de pessoal, com a função de contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas, além de fazer os registros de admissão e demissão. Segundo Marras (2000), cabia ao chefe de pessoal informar eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos.

O departamento de pessoal surgiu nos Estados Unidos, em virtude da necessidade dos gerentes de pessoal de estabelecer um método que lhes possibilitasse selecionar melhor a grande quantidade de candidatos a uma oportunidade de emprego, com o objetivo de oferecer empregados eficientes ao menor custo possível. Segundo Fischer (2002), os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção.

De acordo com Fisher (2002), a administração de recursos humanos (RH) é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos, uma visão americana que procura substituir a visão do departamento pessoal.

Como campo teórico e prático, a administração de recursos humanos surgiu na década de 1970, apresentando um perfil cognitivo que, a partir de perspectiva multidisciplinar, lhe permitia analisar ,os indivíduos, não mais como simples trabalhadores assalariados, mas como parceiros do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados (MARRAS, 2000). Segundo Davel e Vergara (2001), a administração de recursos humanos funda-se nas tradições da psicologia industrial, em teorias organizacionais e abordagens sociotécnicas e na dinâmica de grupo, além de nutrir-se dos modelos behavioristas

organizacionais e da psicologia comportamentalista americana com o objetivo de encontrar formas de administrar o capital humano das empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos.

A partir dos fins da década de 1970, a administração de recursos humanos deixa de considerar as pessoas como despesas, custos, e passa a entendê-las como recursos à disposição da empresa. De acordo com Davel e Vergara (2001), nas transformações da área de RH, destacam-se três abordagens predominantes, tais como: funcionalista, estratégica e política.

Na fase funcionalista, a administração de recursos humanos limita-se às tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração, análise da *performance* e dos objetivos, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento e melhoria nas condições de trabalho e estabelecimento e manutenção das relações individuais e organizacionais.

A fase estratégica, com início a partir do final da década de 1970 e início da década de 1980, sofre influência das forças do ambiente e da competição, das mudanças do mercado e da ética empresarial. Segundo Davel e Vergara (2001), as questões ligadas à área da administração estratégica de recursos humanos concentram-se na relação entre o conjunto de sistemas e funções da administração de recursos humanos e as políticas de resultados organizacionais.

Na perspectiva de Gonçalves (1997), ainda nessa fase, a gestão de recursos humanos passa a ser vista como uma área estratégica para as organizações, que não pode ficar sob a responsabilidade de um único departamento. As políticas de recursos humanos devem formular um conjunto estruturado de estratégias, programa e instrumentos de gestão integrados entre si e com outras estratégias da organização, além da análise do ambiente externo, do interno e das habilidades comportamentais.

Na fase política, são consideradas as zonas de convergência entre indivíduos e as dimensões políticas da organização, como também as divergências entre os interesses das pessoas. Nesta fase, a administração de recursos humanos aborda as questões sociais, organizacionais e individuais como conflituosas, com a finalidade de integrar e arbitrar os interesses desses conflitos diferentes.

Segundo Nogueira e outros (1999) um dos papéis fundamentais da administração de recursos humanos, nessa fase, é desenvolver estratégias para o comprometimento dos

trabalhadores, utilizando a sua participação para o alcance de um estágio mais avançado nas organizações.

Na verdade, como enfatizam Milkovich e Boudreau (2000), a administração na área de recursos humanos partiu de uma função meramente tecnicista, nos seus inícios, até a fase atual, quando busca atender às mudanças do cenário globalizado, tornando-se estratégica e competitiva, parceira do negócio e agente de mudanças.

Nos anos 1980, a gestão de recursos humanos passa a assumir um papel fundamental na internalização de novos conceitos, de pensar as pessoas com o propósito de gerar valores para a organização (DUTRA, 2002). As mudanças nas condições de trabalho refletiram-se na política de pessoal, exigindo novas competências da área de RH, a fim de assumir um papel estratégico nas organizações. É assim que, aos poucos, a concepção de homem como recurso passa a ceder lugar às novas propostas e expectativas da gestão com pessoas.

O que se percebe, segundo Crus (2006), é uma evolução sistemática das diversas funções atribuídas à área de RH: a partir do desenvolvimento das atividades exercidas pelos empregados, surgem novos modelos de empresa que necessitam de um novo trabalhador, pois a relação entre eles pressupõe um novo processo de gestão com pessoas.

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, nos quais o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH” (ULRICH, 1998, p. 233). Para esse mesmo autor, empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar rapidamente estratégias em ação, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente.

Numa abordagem sugerida por Estivalet (2002), essas mudanças impulsionam o questionamento de paradigmas, provocado nas pessoas que ocupam funções gerenciais com o intuito de criar uma flexibilidade para (re)discutir, (re)ver e (re)criar uma nova forma de pensar e agir em relação à gestão de pessoas.

As pessoas são responsáveis por seu desenvolvimento profissional e isto, segundo abordagem de Dutra (2002), pode ser entendido como o aumento da capacidade de agregar valor para a organização atrelada a atribuições e responsabilidades de maior complexidade. De acordo com Dutra (2002), as pessoas entregam o que a organização espera, ou precisa, de variadas formas, já que são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos,

habilidades e atitudes no contexto ambiental. Por sua vez, ainda segundo Dutra (2002), cabe às empresas criarem o espaço, estimulando esse desenvolvimento, em contínua interação com as pessoas para, desta maneira, alavancar sua competitividade.

A mudança de paradigma requer a assimilação de novos conhecimentos e a incorporação de novas práticas de gestão com pessoas em um ritmo cada vez mais intenso. Essas práticas, por sua vez, afetam a estratégia da organização como um todo, o relacionamento com os clientes internos e externos, o compromisso e o desenvolvimento de novas competências para agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Essas tendências, por sua vez, assinalam a importância da gestão com pessoas para a compreensão das diversas abordagens de recrutamento, seleção, descrição de cargos, treinamentos e gestão de competências. No contexto das práticas e políticas de gestão com pessoas, o desenvolvimento de competências é de suma importância para o desenvolvimento de pessoas, com o intuito de analisar os profissionais e orientar os processos de seleção, escolha e avaliação na orientação do processo de capacitação, além do uso das competências para remuneração, avaliação e carreira, associado ao aprimoramento da gestão com pessoas.

### 3 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

#### 3.1 UM ENFOQUE DOS CONCEITOS DE MODERNO, MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE

A obra de René Descartes (1596-1650) é considerada o marco que separa o pensamento dogmático-teológico de sua época do pensamento científico nascente, em que se faz uso sistemático da razão (APPOLINÁRIO, 2004). Por isto, ele é considerado o precursor da ciência moderna, criador dos fundamentos de um paradigma que, voltado para a valorização do método, da objetividade e da postura metodológica, busca a universalidade incontestável das teses científicas que têm caráter a-histórico e podem ser aplicadas em qualquer tempo, seja no presente, seja no futuro. Este filósofo trata a ciência como absoluta, afirma que só pode ser feita com rigor metodológico e, a partir da idéia de que a realidade é falseável, inicia a sua busca pela verdade. Esse processo julga o evidente e a inteligibilidade das coisas, com a idéia de que somente o que é percebido como inteligente e inteligível é verdadeiro e imparcial (SANTOS, 2006).

A palavra *moderno* é freqüentemente usada, a partir do século X, nas polêmicas filosóficas ou religiosas, quase sempre com um subentendido, quer laudativo (abertura e liberdade de espírito, conhecimento de fatos mais recentes ou idéias recentemente formuladas, além da ausência de preguiça e de apego à rotina), quer pejorativo (ligeireza, preocupação com a moda, amor da mudança pela mudança, tendência a entregar-se, sem reflexão nem conhecimento do passado, às impressões do momento). Portanto, o conceito de moderno tanto faz referência a uma justa modernidade, correspondente às transformações reais, progressivas e necessárias do pensamento, quanto a uma modernidade de superfície, que consiste na ignorância da tradição, no amor à novidade, ao reclame e à demagogia (LALANCHE, 1996).

Abbagnano (2000) afirma que *moderno* foi introduzido pelo latim pós-clássico e significa ‘atual’, sendo empregada pela escolástica, a partir do século XIII, para indicar a nova lógica, designada como *via moderna*. Habitualmente, é hoje empregada pela filosofia para

designar o período da história ocidental que começa depois do Renascimento, a partir do século XVII.

Segundo Outhwaite e Bottomore (1996), o termo *moderno* tem dois significados em contraste, pois tanto nega como afirma. Santo Agostinho, no século V d.C., afirmava que a palavra latina tardia *modernus* expressava a rejeição ao paganismo e a inauguração da nova era cristã. Mais tarde, os pensadores do Renascimento, recuperando o humanismo clássico, utilizaram-se do advento da cristandade para distinguir estados e sociedades “antigos” e “modernos”. O iluminismo do século XVIII não apenas interpôs medieval entre “antigos” e “modernos” como fez a identificação do moderno com o aqui e o agora e designa a sociedade moderna com a atual, independentemente do século, seja XVIII, seja XXI.

Essa evolução determinou os contornos da modernidade com a idéia de que modernizar era ocidentalizar. A sociedade moderna uma sociedade industrial e científica, que carregava os modelos da sociedade ocidental desde o século XVIII e tinha como filosofia de trabalho o utilitarismo e o racionalismo com direcionamento para o futuro que recebe e promove bem as novidades.

Santos (2006) explica que a racionalidade da ciência moderna, gerida a partir do século XVI e sedimentada no século XIX, está voltada para as ciências naturais. O positivismo de Comte estendeu as ciências sociais emergentes ao status da verdade. Tanto as ciências sociais quanto as naturais trabalham com leis que possuem um sistema probabilístico e simplificam a verdade de forma arbitrária. Santos (2002, p. 77) afirma que a ciência dominante “nos confina a um horizonte mínimo para além do qual outros conhecimentos da natureza, provavelmente mais rico e com mais interesse humano, ficam sem conhecer”.

De acordo com Santos (2006), a perspectiva moderna da ciência privilegia a investigação de como as coisas funcionam, enquanto o senso comum busca entender qual o agente ou qual o fim das coisas. Isto significa dizer que este paradigma é utilitário, funcional, enquanto o senso comum pretende compreender o real e transformá-lo. Segundo Santos (2002), uma outra relevância de estudo pela ciência assentada no paradigma moderno é que nenhum conhecimento possui relevância por si mesmo. Na atualidade, a relevância é construída com interesse de enriquecimento e não de interesses da humanidade como um todo.

Para definir o conceito de modernidade, pode-se começar com as palavras simples de Anthony Giddens (1991, p.11): “modernidade refere-se a estilo, costume de vida ou

organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII, e que posteriormente se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência.”

Para o autor, esse processo de globalização institucional é inerente à própria definição de modernidade, podendo-se identificar uma velocidade crescente, tanto das mudanças sociais implicadas nessa expansão, quanto na sua amplitude. O conjunto de mudanças sociais caracteriza a modernidade como um conjunto de instituições típicas, como o Estado-nação, a dependência das fontes inanimadas de energia e a completa transformação em mercadorias de produtos e trabalho assalariado.

Segundo Crubellate (2004), o estágio da modernização, em termos globais, alcança um ponto de radicalização no qual a velocidade das mudanças sociais atrelada a sua amplitude ocorre numa intensidade sem precedentes. Esse estágio é estudado e interpretado por diversos autores, tais como Giddens, Beck e Lash (1997) e Beck (1999).

Na visão de Beck (1997), os sistemas sociais, por se tornarem complexos demais, são difíceis de ser controlados e atingem uma extensão espacial muito maior, deixando de ser limitados e específicos de cada região. Cria-se uma modernidade radicalizada e reflexiva, à qual inicialmente a sociedade reage, mediante o fortalecimento das instituições industriais, com o intuito de conter os riscos originados pela própria dinâmica social. Com a incompatibilidade da sociedade industrial e a produção sistemática, surge uma série de conseqüências que deverão ser conduzidas para que a sociedade informal tenha controle e contenção desses perigos. Neste caso, Beck (1997) cita a subpolitização (reorganização autônoma e informal da sociedade) juntamente com a radicalização da modernidade como peças fundamentais para que o indivíduo repense e reconfigure seus vínculos sociais e institucionais.

No entender de Lash (1997), a modernidade reflexiva envolve maior liberdade de ação individual, proporcionando maior autonomia aos indivíduos quanto aos assuntos relacionados aos aspectos psíquicos, sociais e naturais. Existem problemas vinculados ao novo estágio da modernidade. Além do social, pode ser identificada a dificuldade enfrentada por aqueles indivíduos cuja capacitação não atinge um nível esperado socialmente. Segundo Giddens, Beck e Lash (1997) o processo de modernização reflexiva institucional traz um elevado grau de ansiedade, o que influencia as relações de confiança entre profissionais especialistas e indivíduos leigos. Para Crubellate (2004) o padrão de confiança em relação às instituições é utilizado como argumento de que a modernização social dos indivíduos não está ligada à

confiança inocente (baseada em crença), mas tende se basear na realidade e adota uma confiança baseada no conhecimento dos riscos.

Segundo Fernandes (2007), a modernidade é um conjunto de fenômenos novos e foi constituída por um progresso científico racional que transforma conhecimento em tecnologia, pela industrialização e racionalização do trabalho, pela busca da universalização do conhecimento e da escola como uma instituição pública estatal, pela urbanização dos espaços sociais, pela ampliação da rede de comunicação, pela massificação da produção e do consumo, pela criação e consolidação dos Estados nacionais, burocraticamente estruturados e cada vez mais poderosos e controladores, pela expansão dos mercados além do mar, um mundo de fronteiras cada vez menos limitadas e pela consolidação do ideal liberal-burguês do sujeito.

Já Cooper e Burrell (2006) consideram que a modernidade é o momento em que o homem se inventa, ele não mais se vê como reflexo da natureza e de Deus. Sua fonte histórica está na filosofia iluminista do século XVIII. Os autores destacam o fato de que, nessa fase, a razão foi escolhida como o mais alto dos atributos humanos. Cooper e Burrell (2006) explicam que usar a razão, de acordo com o pensador Kant, é pensar por si mesmo, deixando de depender de alguma autoridade externa para tomar decisões: implica no senso crítico que todos nós temos para desenvolver nossos poderes. Cooper e Burrell (2006) mencionam ainda o interesse de alguns pensadores sociais, tais como Saint Simon e Comte, em debater problemas cada vez mais importantes, como governo, administração e planejamento, desencadeados pela industrialização da sociedade, à luz da razão, o que fortaleceu a descoberta dos rudimentos do pensamento organizacional na filosofia iluminista. Comte, como primeiro filósofo da organização, via organização industrial como fonte do progresso e da unidade humana. O espírito dessa razão funcional foi mais bem captado no tempo do pensador Goeth, que contrapõe a razão passiva, mero pensamento, e a razão ativa, o feito realizado, por meio da transformação tecnológica do mundo inteiro (COOPER; BURRELL, 2006).

Zajdsznajder (1993) define o conceito de modernidade a partir de algumas características, tais como o mito da tecnologia, o domínio da razão científica, a exaltação da democracia e a idéia de progresso.

De acordo com Outhwaite e Bottomore (1996), entende-se modernização como conjunto de mudanças operadas nas esferas política, econômica e social que têm caracterizado os dois últimos séculos. Praticamente, a data do início do processo de modernização poderia

ser colocada na Revolução Francesa de 1789 e na quase contemporânea Revolução Industrial inglesa que provocaram uma série de mudanças de grande alcance, nomeadamente na esfera política e econômica, mudanças que estão intimamente inter-relacionadas.

Estes processos de transformações profundas e freqüentemente rápidas tiveram repercussões imediatas no sistema internacional e foram exportadas pelos europeus para toda a parte, mesmo que só vingassem lenta e parcialmente. E essa é a razão por que o processo global foi designado com o nome de europeização, ocidentalização ou, enfim, com o termo mais abrangente e menos etnocêntrico de modernização.

Ainda na visão desses autores, o modernismo fez eco na modernidade, por sua ênfase no funcionalismo e na sofisticação tecnológica, mas, em corrente com o surrealismo e o dadaísmo, ele subverteu alguns dogmas da modernidade ao abraçar as alegações do “princípio do prazer “ contra as do “princípio da realidade”. É inegável que a sociedade moderna de hoje não é a mesma da época de Marx e Weber e que a modernidade não é a sociedade ocidental em nenhuma das duas fases.

A modernidade é o princípio da sociedade ocidental como tal, o compromisso de que o crescimento e a inovação sejam encarados como provisórios. Com base nesse aspecto, é comum que surjam novos temas de estudo, tais como indagar até que ponto o dinamismo industrial foi contido ou redirecionado, investigar se o industrialismo está ameaçando o sistema de vida do planeta. É neste sentido que vale o redirecionamento do debate e a reflexão sobre o que pode implicar o desmonte das correntes fundamentais do modernismo.

De acordo com Luz, Sant’Anna e Kilimnik (2004), o conceito de modernidade abrange algumas características que o diferenciam de períodos ou fases anteriores da humanidade, tais como a tecnologia, o domínio da razão científica, o progresso e a exaltação da democracia.

Rojas (2003) argumenta que a modernidade pode ser considerada como um processo histórico universal ou de racionalização, resultado de um confronto frente a imagens religiosas- metafísicas, como um processo universal de descontentamento, como um conjunto de projetos emancipados, expansivos, renovadores, democráticos que, ao se desenrolar, se contradizem como coerentes, eficazes e necessários.

Com base nas organizações atuais, a modernidade tem surgido para estabelecer uma nova configuração para o mundo dos negócios, prepará-lo para as relações atuais, baseadas na competição e no surgimento de novos meios que favoreçam uma posição competitiva no mercado. Esses meios são dotados de estruturas, estratégias e políticas e práticas de gestão

que contribuem para a formação de culturas que estimulam o comportamento competente. (SANT'ANNA; KILIMNIK;CASTILHO, 2004).

Para retratar as características da sociedade moderna, as organizações atuais deveriam concentrar-se no cliente como principal alvo, ser rápidas, utilizar o processo de *downsizing*, trabalhar com profissionais altamente preparados, com conhecimento específico do negócio, responsabilidade, autonomia e habilidade para tomar decisões necessárias e essenciais ao desenvolvimento organizacional.

Com base neste contexto, as organizações tradicionais devem rever os seus conceitos e preparar-se para um novo desafio que se inicia na busca de um novo profissional que esteja preparado para atender as expectativas e necessidades de uma organização moderna. Sob essa perspectiva, Sant'Anna, Kilimnik e Castilho (2004) partem do princípio de que o esforço exige transformar empregados de tarefas em profissionais de processos, repensar os papéis dos gestores, dos sistemas operacionais, providenciar para que o empregado esteja presente no dia-a-dia nos negócios da empresa e trabalhar com uma cultura que atenda às novas expectativas do que seja moderno.

Segundo Touraine (1994), a noção de modernidade resulta de duas correntes de pensamento: o racionalismo greco-romano, retomado pelos humanistas da Renascença; de outro, a concepção cristã de alma, secularizada por meio da noção do sujeito. Para este autor, o conceito de modernidade foi direcionado para a racionalidade instrumental, deixando de lado elemento humano como criação e como liberdade e tendo que superar uma nova etapa, que ficou estabelecida como uma nova modernidade.

A modernidade dá margem para diversas interpretações, desde um enfoque cultural, passando por um enfoque fenomenológico, que a entende como fenômeno técnico-material e/ou fenômeno político-ideológico, além da religioso, ético-comportamental, econômico e geográfico-espacial. Assim, segundo Filho e Dias (2006) o estudo da modernidade é constituído pela confluência de várias áreas de conhecimento, tal como exigem seus variados matizes filosófico-ideológicos.

A partir da segunda metade do século XIX, a modernidade passa a ser direcionada para outro rumo, com idéias baseadas no crescimento econômico, na liberdade política e na felicidade individual. A modernidade implica na capacitação do indivíduo em repensar e reconfigurar seus vínculos sociais e institucionais. Para Giddens (2000), modernidade é sinônimo de sociedade moderna ou civilização industrial, associadas a alguns aspectos tais como a idéia de que o mundo é passível de transformação pela intervenção humana, a

sociedade moderna é considerada um complexo de instituições econômicas e envolve uma gama de instituições políticas como o Estado nacional e a democracia em massa.

Enfim, assinala Giddens (2000), a modernidade é fruto de uma ordem econômica capitalista que envolve um tipo especial de Estado e tipos especiais de organizações que dependem da estrutura da informação. Para a questão de a modernidade ter sido colocada em destaque, é necessário que se tenha a noção de que o contexto atual, globalizado, com novas demandas de mercado e novos padrões mundiais, é o fator decisivo para a existência de organizações competitivas.

Fernandes (2007) aborda a questão de até que ponto o uso do termo *pós-modernismo/ pós-moderno* é mais adequado para representar um conjunto de modificações sociais sentidas em diversas áreas da manifestação humana. Ele já foi aplicado na área da arquitetura, da literatura ou da pintura, ou seja, nos domínios da arte. Em outros casos, foi aplicado à totalidade da esfera cultural, abrangendo a ciência e a filosofia e também como termo econômico, político ou mesmo referindo-se à sociedade em geral. Na concepção do autor, o termo está em mutação, está em crise e, neste sentido, refere-se a tudo o que a modernidade, desde o Renascimento e, sobretudo, com o iluminismo, realizou, ao romper com a estrutura dos privilégios religiosos e feudais. A esse respeito, Rouanet e Mafessoli (1994, p. 22) afirmam que “notamos o que não é mais, mas não conhecemos o que não está por vir”. “O homem contemporâneo está cansado da modernidade, se ela não se esgotou, com certeza envelheceu.” (ROUANET, 2000, p. 268).

Nesta condição, é possível concordar que a pós-modernidade se define, no mínimo, por um questionamento da modernidade, refletindo-se sobre os limites e as limitações, e a respeito de tudo o que se refere à modernidade.

No entender de Touraine (1997), chama-se pós-modernidade ao resultado de um momento intelectual da ruptura com o moderno, ligado às estratégias econômicas e sociais. Ele trabalha com quatro correntes de pensamento, cada uma delas representando uma ruptura com uma ideologia moderna. A primeira, a pós-modernidade, é definida como hipermodernidade, com a produção cultural bem mais rápida e utilizando linguagens e signos. Na segunda, o trabalho aparece bem diferente, com a crítica da modernidade social e política. Já na terceira, a pós-modernidade é vista como o pós-historicismo, com a experiência de novos contemporâneos e, por último, vem a análise da sociedade liberal, na qual triunfam dois outros, o eros e a nação, assim como o movimento e a mudança do ser.

Com essas idéias, Touraine (1994) afirma que os movimentos pós-modernistas são

conduzidos aos extremos, contrários à representação modernista do mundo. Esse tipo de movimento rejeita os domínios sociais ligados à arte, à economia e a política. Ainda segundo as idéias de Touraine (1994), o pensamento pós-moderno não aceita mais colocar o homem diante do mundo, olhando-o e reproduzindo, ou melhor, colocar o homem sem uma distância que será utilizada pela construção de uma rede de comunicação.

Cooper e Burrell (2006) utilizam algumas definições e abordam trabalhos direcionados para o entendimento da visão particular pós-moderna. A principal influência do pensamento pós-moderno está na visão particular da natureza da racionalidade. A força da diferença é ativa, com o poder de autotransformação, de auto-referência, e o reativo, como forma de ação inferior ao ativo, é dependente dele. Segundo Cooper e Burrell (2006) o reativo nega a sua origem no ativo e reduz todo o conhecimento e o discurso à mera representação até a negação. Jaques Derrida (1973), que teve a expansão de seus trabalhos centrada na análise da diferenciação entre as forças ativas e as reativas, parte do princípio de que o sentido e a compreensão são intrínsecos ao mundo e que devem ser construídos. A partir daí, Derrida (1973) faz um trabalho de desconstrução e mostram como são superficiais algumas estruturas que são tidas como certas no meio social.

Outra feição do pós-moderno é mencionado por Deleuze (1983), com a idéia de o conhecimento ser resultado de uma força que compele a tornar o mundo pensável, isto é determinado, com vontade de conhecer. As forças que circundam a oposição entre o ativo e o reativo estão focadas no corpo biológico, social e político. Segundo Cooper e Burrell (2006) “o corpo é um auto-referencial no sentido de que cada ação social se origina nele e a ele retorna”: o corpo é o órgão da diferença. Nos estudos desses autores, baseados nas idéias de Foucault (1977), aparece ainda um direcionamento de que, para ver o comum com uma visão modificada, temos que ver o extraordinário, isto é romper o hábito de considerar que tudo está organizado e enxergar o mundo de maneira diferente, como se fosse a primeira vez.

No texto de Cooper e Burrell (2006) há uma nova abordagem do pensamento pós-moderno. Com um entendimento diferente da razão e a descoberta de respostas problematizantes, Foucault (1977) vê as respostas como uma maneira de eliminar os problemas e o entendimento da solução só surge com uma visão de como o problema está estruturado.

De acordo com Santos (1997), o ambiente pós-moderno é o elo entre nós e o mundo, utilizando os meios tecnológicos de comunicação, ou seja, de simulação. Essa tecnologia nos informa sobre o mundo, refaz da sua maneira e hiper-realiza o mundo, transformando-o num

espetáculo.

O conceito pós-modernidade, pode ainda referir-se a mudanças com relação à modernidade, inclusive de itens que são característicos do moderno, como o aço, a fábrica, o automóvel, a arquitetura funcional e outras conquistas associadas ao modernismo. Assim, “no fundo, pós-modernismo é o fantasma que passeia por castelos modernos.” (SANTOS, 1997, p. 18). Segundo este autor, a modernidade e a pós-modernidade têm uma relação de semelhança e contradições: o indivíduo atual nasceu com o modernismo, filho da civilização industrial e o pós-moderno floresce na sociedade indústriapós-industrial, dedicado às minorias sexuais, raciais e culturais, atuando no cotidiano. O pós-modernismo é um ecletismo, isto é, mistura várias tendências e estilos sob o mesmo nome, sem unidade, e muda de aspecto se passamos da tecnociência para as artes plásticas, da sociedade para a filosofia. Assim, há controvérsia e conceitos diferentes do que seria modernidade e pós-modernidade, gerando dúvidas, entre os vários acadêmicos, a respeito de qual seria a definição e conseqüentemente o sentido preciso desses termos.

Para o estudo assim como foi para o desenvolvimento da pesquisa, o alvo é a modernidade, já que, em diversos debates acadêmicos, afirma-se que “[n]unca fomos tão modernos” (OLIVEIRA, 2004). Segundo Baumam (2001), a mensuração da proximidade e da distância entre o presente e o passado recente remete à idéia de que a proximidade é a constatação de que continuarmos modernos, simplesmente porque *modernidade* significa o fim da crença em uma ordem revelada e mantida por Deus e assunção de que “os humanos encontram-se no mundo por conta própria”. Essa forma de aproximação obriga a construir a diferença e o passado recente torna-se a fase sólida da modernidade.

Segundo Kunsh (1997), a modernidade pode, de certa forma, mesclar o velho e o novo, dar atualidade à tradição, fazendo surgir novas culturas em decorrência do industrialismo de massa. A modernidade toma a forma de uma nova sociedade complexa e dialética, impregnada por uma nova cultura que provoca mudanças no nível macro, no nível micro e no homem.

A sociedade é muito complexa e centraliza as ações recíprocas do homem, pois a diversidade é inserida na sociedade e o homem se comporta não como ele quer, mas preso à herança do passado, que está presente na sociedade em que vive. Assim, a sociedade moderna reage a essas ações humanas, reação que, ao mesmo tempo, pode ser contrária ou a favor dessas ações .

Giddens (1991) apresenta uma interpretação “descontinuista” do desenvolvimento

social moderno, que traz um significado do que é modernidade e suas conseqüências no presente. Algumas características: ritmo de mudança – as mudanças em todas as esferas, em condições de modernidade, acontecem numa velocidade extrema–, o escopo da mudança – as interconexões de diferentes áreas geram ondas de transformações sociais que penetram o mundo todo – e a natureza intrínseca das instituições modernas – a modernização não transcorre de maneira única e uniforme pelas diversas regiões do globo.

As análises de Giddens (1997) são otimistas. Elas vêem a vida cotidiana, dentro da alta modernidade, como um complexo ativo de reações aos sistemas abstratos, que envolve tanto apropriações como perdas. Confiança, risco, oportunidade e perigo são características paradoxais da modernidade que permeiam todos os aspectos da vida cotidiana e ninguém pode estar completamente fora diante das condições de modernidade. Essas condições podem produzir ativismo ao invés de privatismo, em muitas circunstâncias, isso em virtude da reflexividade inerente à modernidade. A modernidade reflexiva possibilita processos ativos de auto-identidade, vê como possível e necessário o engajamento político coordenado tanto num nível local, como global. Para Giddens (1997), na modernidade reflexiva, além da compulsividade, está a oportunidade de se desenvolverem formas autênticas de vida humana.

Neste contexto de modernidade,prevalcido, entre as organizações, a necessidade de estarem prontas e preparadas para competir com novos padrões mundiais que sejam dotados de estratégias, novas políticas e práticas de gestão compatíveis e que contribuam com a formação de novos conteúdos, conceitos e comportamentos adequados à realidade organizacional.

### 3.2 A MODERNIDADE NO CONTEXTO DA SOCIEDADE E NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Touraine (1994), como já foi mencionado na seção 4.1, compreende a modernidade como reintegração do homem ao centro da sociedade, com várias dimensões: tecnológica, social, política e cultural. Para integrar-se à dimensão tecnológica, deve existir uma combinação para um redirecionamento do indivíduo com a racionalização e subjetivação, enquanto, para o âmbito social, o homem só compreende a subjetivação no meio social; na política, o indivíduo interage com a democracia para ter uma expressão política e, por fim, no meio cultural, os valores de liberdade e eficácia do indivíduo se encontram, na sua origem, redirecionando o homem ao meio.

Sant'Anna (2002) utiliza algumas dimensões para caracterizar a modernidade como

principais atributos de uma sociedade a partir da análise das dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica (Quadro 3).

(continua)

<p><b>1-DIMENSÃO CULTURAL</b></p>	<p>a) Não se apóia na figura de Deus, é uma sociedade livre, mas inquieta;  b) há preocupação em separar o bem do mal;  c) o princípio central é a liberdade;  d) não elimina as crenças do passado; transforma o antigo em moderno sem destruí-lo;  e) o espírito de liberdade e a busca da eficácia encontram-se na origem da modernidade;  f) a sociedade moderna representa a passagem do sagrado ao profano, da religião à ciência;  g) interação crescente entre sujeito e razão;  h) está voltada para o futuro;  i) envolve a noção de ética e valorização do ser humano;  j) combina liberdade e responsabilidade.</p>
<p><b>2-DIMENSÃO POLÍTICA</b></p>	<p>a) É a afirmação da democracia, pois este é o regime que permite aos atores sociais formarem-se e agirem livremente;  b) reconhece os direitos fundamentais do cidadão;  c) há representatividade das classes dirigentes e da sua política;  d) apresenta classes dirigentes que “coordenam e organizam”, mas que “não dirigem, conduzem ou promovem”;  e) engloba a noção de cidadania;  f) possui sistema decisório democrático e eficiente;  g) favorece o alargamento do mundo da decisão  h) pressupõe a expressão política do sujeito;  i) coloca o sujeito, o inventor do movimento, do progresso e da liberdade, em primeiro plano;  j) favorece a ação política, que é a expressão do desejo do sujeito de ser responsável por sua própria vida;  k) compromete em seu processo, toda a sociedade.</p>
<p><b>3- DIMENSÃO SOCIAL</b></p>	<p>a) os homens são os fundamentos dos valores da sociedade moderna;  b) toda a população deve participar de seu processo;  c) o sujeito aparece não para fugir das exigências da técnica e da organização, mas para reivindicar seu direito de ser ator;  d) o sujeito é o indivíduo transformado em ator, que se insere nas relações sociais, transformando-as;  e) o sujeito só existe como movimento social, é ele quem transforma sua situação social;  f) a idéia de sujeito é inseparável da idéia de relações sociais;  g) a alteridade capacidade de aceitar os outros em suas singularidades, o que significa a não aceitação dos outros seres, unicamente enquanto instrumentos para nossa satisfação (Motta, 1992), como base das relações sociais.  h) revitaliza e renova os papéis sociais;  i) há estreita associação entre a construção do sujeito pessoal e o movimento social;  j) não existe movimento social sem apelo direto à liberdade e à responsabilidade do sujeito;  k) prega-se a diminuição das distâncias e barreiras sociais;  l) envolve a noção de justiça;  m) não privilegia a técnica em detrimento dos objetivos sociais;  n) objetivos sociais devem ser subordinados a valores éticos.</p>

<b>4- DIMENSÃO ADMINISTRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) É um princípio de justiça acompanhado de uma preocupação com a eficácia;</li> <li>b) não é separável da esperança, portanto, definem-se objetivos, ainda que utópicos;</li> <li>c) é a aproximação crescente do futuro desejado, necessitando para tanto da definição de estratégias e metas de elaboração de projetos;</li> <li>d) envolve planejamento.</li> </ul>
<b>5- DIMENSÃO ECONÔMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Visa à prosperidade e ao futuro;</li> <li>b) promove a distribuição de renda e redução da pobreza;</li> <li>c) consumo deve ser acessível para a maioria da população;</li> <li>d) pressupõe diferenças de rendimentos, mas não desequilíbrios acentuados;</li> <li>e) aspectos econômicos devem ser subordinados aos objetivos</li> </ul>
<b>6- DIMENSÃO TECNOLÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Domínio da razão e da ciência;</li> <li>b) pressupõe inovação constante;</li> <li>c) constitui o diálogo entre racionalização e a subjetivação;</li> <li>d) associa progresso e cultura, ou seja, universo técnico e cultural; os sucessos da ação técnica não devem fazer com que se esqueça à criatividade do ser humano;</li> <li>f) tecnologia deve ser um elemento intermediário na construção de utopias;</li> <li>g) técnica deve ser subordinada à racionalidade econômica.</li> </ul>

Quadro 3 – Dimensões da modernidade

Fonte: Sant´Anna (2002).

Nos estudos abordados por Eboli (1996), são citados alguns indicadores das características da modernidade no contexto organizacional que ajudam nas pesquisas e estudos nessa área. Com esses indicadores é possível selecionar as principais variáveis que pode avaliar de forma mais abrangente a modernidade no contexto organizacional.

### 3. 3 MODERNIDADE, ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Atualmente, as pessoas vivem numa sociedade complexa, com grandes sistemas organizacionais nas quais vivem e das quais dependem na totalidade de seu tempo. No dia-a-dia, utilizam produtos, serviços, tecnologia, educação e outros, o que demonstra quanto as organizações têm um poderoso campo social e como representam um forte instrumento que combina os seus papéis com os seus recursos e alcançam grande desenvolvimento social.

Segundo Loiola e outros (2004), “no nosso cotidiano, as organizações implicam contatos com distintas organizações sociais e como a nossa qualidade de vida depende de como as organizações funcionam”.

Para Cury (2000), as organizações desenvolvem pelas “mudanças tecnológicas, leis econômicas e procura de padrões mais elevados da vida” e caracterizam-se por:

- a) divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades de comunicação, divisão essa que não é obra de causalidade nem obedece a um esquema tradicional;
- b) presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços concentrados da organização e os dirigem até seus fins;
- c) substituição de pessoal, isto é, que as pessoas que não satisfazem possam ser dispensadas a suas tarefas atribuídas a outras.

Para o estudo das organizações, vários conceitos são considerados fundamentais por diversos autores. Por isso, tratam de tentar defini-los para que sejam interpretados em seus significados. Cury (2000) cita que a organização é definida através de quatro características: tamanho, complexidade, consciente racionalidade e presença de objetivo.

O tamanho é um critério porque as organizações são entidades em escala. Um grupo pode sentar-se em torno da mesa, uma organização não. A complexidade se relaciona ao fato de que realiza tarefas bastante específicas, que encerram alguma dificuldade. A consciente racionalidade vincula-se ao fato de que integrar uma organização implica estudá-la, de maneira a conhecê-la e, portanto, desenvolvendo adaptação do comportamento individual aos objetivos organizacionais. Por fim, a presença de objetivo que está ligada à racionalidade, pois esta só existe porque há o desejo de consecução de objetivos previamente estabelecidos e mutuamente aceitos.

Ao definir as organizações, Hall (1984) as considera como entidades muito complexas que sofrem influência dos fatores ambientais de ambos os lados, ou seja, uma organização tem como insumos os fatores ambientais que são transformados, obtendo um produto que afeta a organização à medida que é utilizado, aproveitado e avaliado no ambiente.

Hall (1984) ainda aborda o conceito de organização como uma coletividade, com uma fronteira identificável, com normas, escala de autoridade, sistemas de comunicação e coordenação que se engajam na atividade em que estão relacionadas como um conjunto de objetivos.

Uma clássica definição de organização citada por Lawrence e Lorsch (1972), afirma que se trata da coordenação de diversas e diferentes atividades de contribuintes individuais, com o objetivo de efetuar transações planejadas com o ambiente.

O campo dos estudos organizacionais tem percorrido um longo caminho para estabelecer definições, que no seu conjunto, constituem uma teoria da organização, mas ainda há uma expressiva diversidade de definições, o que tem aumentado a complexidade dessa

área. Tal dificuldade tornou-se um desafio para os especialistas e, por isso, alguns teóricos passaram a utilizar metáforas para compreender e designar a organização.

Morgan (1996) enfatiza e utiliza as metáforas para designar as organizações de forma mais detalhada e específica, pois parte do ponto de que as organizações são sistemas complexos que devem ser compreendidos de várias formas diferentes, o que o leva a designá-las através de palavras tais como máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, fluxo e transformação e instrumento de dominação.

Segundo Loiola e outros (2004), as metáforas são mais do que figuras, já que implicam uma forma de pensar, maneira e forma de ver, que exercem influência sobre como nos expressamos e também sobre as construções científicas. No ambiente organizacional, as metáforas têm a preocupação de fornecer múltiplas perspectivas para a análise dos fenômenos organizacionais. Dessa maneira, estão convencidos de que, só assim, valendo-se de diversas perspectivas, fenômeno tão multifacetado pode ser apreendido e, especialmente, compreendido em toda sua complexidade.

Morgan (1996) identifica e analisa as oito metáforas mais utilizadas nos estudos organizacionais e registra que usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral. Formas de ver a organização através de outras imagens podem ser possíveis, a depender do que retrata para o campo da organização.

O Quadro 4 apresenta uma síntese da incidência de uso de metáforas para definir o conceito de organizações, tal como foram identificadas por Morgan (1996).

Continua

METÁFORAS	DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO
MÁQUINA	As organizações “são máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranqüila e eficientemente”. ( p. 17)
ORGANISMO	“Organizações como sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais”. ( p. 53)  “Não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando”.( p. 53)
CÉREBRO	“As organizações são sistemas de informações, são sistemas de comunicação,

METÁFORAS	DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO
	sendo também sistemas de tomada de decisões”. “Organizações são como tipos de cérebros institucionalizados que fragmentam, rotinizam e toham os processos de tomada de decisão em lugar de torná-los administráveis” ( p. 85).
CULTURA	“As organizações são agora vistas como lugares onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas” (p. 18).
SISTEMA POLÍTICO	“As organizações são sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras, assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional.”(p. 18).
PRISÃO PSÍQUICA	“As organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, torna-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar” ( p. 205)
FLUXO E TRANSFORMAÇÃO	“As organizações são sistemas auto produtores que se criam nas suas próprias imagens.” (p.19)
INSTRUMENTOS DE DOMINAÇÃO	“As organizações são instrumentos de dominação que maximizam os interesses egoístas de uma elite às custas de interesses dos outros.” ( p. 28).

Quadro 4 – Definições de organizações baseadas em metáforas

Nota: Adaptação própria a partir de Morgan (1996).

Uma vez que as organizações são vistas como um universo, qualquer coisa que aconteça no ambiente poderá ou não afetá-las. Considerando como ponto de partida que o ambiente é o externo, essa é uma limitação que é difícil de estabelecer. Por isso, alguns teóricos definem *ambiente organizacional* como sendo qualquer coisa que não corresponde à organização.

Loiola e outros (2004) definem ambiente organizacional como o conjunto de elementos que são externos à organização e que podem afetá-la no todo ou em parte. Já Bowditch e Buono (1992) também se utilizam desse mesmo conceito: “o ambiente organizacional é todos os elementos que estão fora da organização e que a afetam como um todo ou uma parte dela” e ainda o definem como “qualquer coisa que não faça parte da própria organização”.

O ambiente organizacional pode precisamente ser definido como ambiente geral e específico. O ambiente geral, segundo Loiola e outros (2004), são os fatores que afetam diretamente a organização como, por exemplo, os fatores tecnológicos, políticos, sociais, condições econômicas, culturais e o mercado atual.

O ambiente específico é definido como aquele que “enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização” (BOWDITCH; BUONO, 1992). Este também é chamado de *ambiente tarefa* e inclui clientes, fornecedores, sindicatos, associações de classes, grupos de interesse público. O ambiente específico varia a depender do domínio que a organização tiver escolhido e os setores que circunscreve para atingir os objetivos.

No ambiente geral, os diversos fatores interagem e podem influenciar as mudanças tecnológicas e sociais, além de poder expandir as influências que recebe para os diversos setores do ambiente específico. Uma outra distinção que é objeto de análise no ambiente organizacional é a diferença entre o ambiente real e o ambiente percebido. O ambiente real é objetivo, são condições que existem fora da empresa e que podem ser descritas através do uso de indicadores. Cada organização tem um ambiente que é real, mensurável e externo a ela (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Toda organização tem um ambiente objetivo, o que pode ou não ser percebido pelos que a integram. Assim configura-se a noção de ambiente percebido. Para Bowditch e Buono (1992), muitos teóricos definem que o ambiente percebido é mais do que o real, todavia, se há uma percepção errada, as conseqüências podem ser drásticas.

Ainda pode ser abordada, no ambiente organizacional, a distinção entre o macroambiente, o ambiente competitivo, o técnico e o institucional, que será apresentado no Quadro 5.

AMBIENTES	CONCEITOS
MACRO	Fatores social, cultural e econômico, político, tecnológico que caracterizam o contexto maior que se insere a organização.
COMPETITIVO	Entidades concorrentes atuais e potenciais, fornecedores e clientes que funcionam como ameaças ou vantagens competitivas.
TÉCNICO	Espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços.
INSTITUCIONAL	Espaço de construção e difusão de regras e procedimentos que condicionam a legitimidade da organização.

Quadro 5 – Distinção entre ambientes organizacionais

Nota: Adaptado a partir de Loiola e outros (2004).

Toda organização, de alguma forma, é influenciada pelo ambiente. Nesse sentido, pode incorporar novos elementos ou mudar elementos pré-existentes nela, alguns mais ricos, outros mais simples. Para sintetizar, Hall (1984) afirma que “toda organização depende, de alguma medida, de seu ambiente”.

A modernidade tem sido colocada para destacar a importância de as organizações estarem sempre preparadas para enfrentar a competição contemporânea e estarem prontas para um novo modelo de configuração voltado para o mundo de negócios baseados em novas estruturas, estratégias e políticas e práticas de gestão que favorecem a formação de conteúdos culturais para comportamentos competentes.

Segundo Gonçalves (1997), o que se tem de convencional não é mais satisfatório para a demanda do momento atual vivenciado pelas organizações. De acordo com o autor, é necessário romper com o velho, deixar o que é ultrapassado, as experiências anteriores, buscar, inovar, criar ou achar soluções que sejam interessantes para a organização e que demandam a necessidade de competências para esse novo ambiente.

As organizações, para acompanharem o desenvolvimento e seguir as características da sociedade moderna, devem concentrar-se em seus clientes. Precisam ser ágeis, enxutas e com rápidas soluções. No desenvolvimento das atividades, as pessoas que executam as tarefas devem ter amplo conhecimento, agilidade, autonomia, responsabilidade e habilidade para a tomada de decisões.

### 3.4 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL, PROCESSOS E PRÁTICAS DA GESTÃO COM PESSOAS

A modernidade tem sido uma questão importante para as organizações estarem prontas e preparadas a enfrentar a competição dos dias atuais. Com um novo padrão diferenciado, mais competitivo, propõe-se que, por meio de políticas e práticas de gestão e estratégias organizacionais importantes, chegue-se à formação de indivíduos competentes e dotados de conteúdos e conhecimentos atuais.

Segundo Dióris (2002), a indústria brasileira, adepta dos valores materiais e vorazes do modernismo, está percebendo que a recuperação da dignidade humana no trabalho deve ser urgentemente efetivada, assim como evidenciam-se valores mais profundos como religião, língua, arte e tradição que são desprezados pelo nosso capitalismo selvagem. Esses valores, de acordo com Dióris (2002), terão marcante renascimento no pós-modernismo,

marcado por movimentos de valorização cultural e de idiomas, pela volta das pessoas a valores introspectivos, pela popularização das artes e pela difusão de movimentos religiosos – para mencionar apenas a vanguarda das tendências. Esse conjunto evoca o desenvolvimento de habilidades, prática que volta com força total, designada como *competência social e comunitária*.

Essa competência, como pós-moderna, preconiza a re-humanização nas relações homem-trabalho, homem-natureza, homem-desenvolvimento e no relacionamento interpessoal. Exalta a harmonia ecológica, ergológica e econômica (FARES; BUSCH, 1994, p. 387).

Fares e Busch (1994) acreditam que o pós-modernismo tenha acelerado a aproximação cultural e está preocupado com a qualidade dessa aproximação. Há uma preocupação em lidar com o diferente, com o estranho, e vê-los como exatamente são: a aceitação do diferente é considerada apenas como competência intercultural, que significa “não um fugaz contato com elementos de outra cultura, mas sim um trabalhador intenso de arestas e a busca comprometida com o relacionamento com o novo.” (FARES; BUSCH, 1994, p. 389).

Segundo Dióris (2002), o indivíduo precisa comprometer-se com um fator decisivo no processo de desempenho de suas potencialidades: seu autodesenvolvimento. Inserido ou não numa organização, o indivíduo tem a tarefa de buscar seu desenvolvimento, o que pode ser considerado como um os elementos da competência individual.

Nesse contexto globalizado, o indivíduo precisa pensar antes, adiantar, pesquisar novas tendências. Conforme Dióris (2002), o legado modernista da aceleração contínua, desenfreada e descontrolada do desenvolvimento do indivíduo precisa passar pela qualidade de vida do pós-moderno e as organizações, através das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de colaboradores, devem contribuir para a criação de novos procedimentos que devolvam o vínculo entre prazer e satisfação ao autodesenvolvimento, estimular a competência individual.

Segundo Sant’Anna (2002), a sociedade moderna tem como base algumas características que são relevantes e importantes para o seu desenvolvimento. Concentradas na satisfação dos clientes, as organizações devem ser ágeis, enxutas e quem executa as atividades deve ter um amplo conhecimento do ramo de negócio, assim com responsabilidade, atitude, habilidade para a tomada de decisões em ambientes competitivos.

A necessidade do rompimento com o passado, aliando as novas experiências aos novos conhecimentos, tem conduzido a uma nova revisão completa dos modelos tradicionais,

baseada nos pontos estruturais quanto à gestão dos negócios. Os elementos convencionais utilizados na gestão atual não atendem à demanda imposta pelo atual ambiente organizacional e, assim, surge a necessidade de se criarem soluções e novidades capazes de agregar às organizações competências necessárias ao desenvolvimento e ao novo ambiente.

Diante dessa necessidade de acompanhamento das transformações nas organizações definidas como tradicionais e com a proposta para um modelo mais atual, além do desafio eu é a busca por profissionais com um perfil requerido, Gonçalves (1997) relata que o esforço atual está em transformar os empregados de tarefas em profissionais de processo, modificar o sistema de gestão, fazer com que o treinamento seja parte integrante do dia-a-dia das organizações, avaliar e repensar os papéis dos gestores e dos empregados e procurar uma identificação com uma nova cultura organizacional baseada em formas diferentes de trabalhar.

Percebe-se uma tendência na ampliação dos espaços para os trabalhadores com um perfil diferenciado, com novas características, comportamentos, soluções diferenciadas, com capacidade de relacionamento, desenvolvimento de atividades grupais e diferentes modos de pensar e agir. Sant'Anna (2002) salienta que essas tendências do processo de modernização estão interligadas com o desenvolvimento de estruturas de trabalho.

A exigência de se atender ao novo perfil de profissionais, mais preparados para os desafios da década de 90, com capacidade de pensar sistematicamente, de agir e de ser ágeis no ambiente organizacional, foi o que determinou, segundo Fleury e Fleury (2000), um alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando a prática organizacional ao conceito de competências.

Fischer (1998) menciona que as empresas brasileiras estão passando por uma mudança em suas práticas de gestão de pessoas, mudanças consistentes com o modelo de gestão estratégica de recursos humanos. Essa nova linha de pensamento busca intensificar os novos modelos de gestão, adequando-os às necessidades da empresa, já que as soluções são insuficientes e há necessidade de mais esforços para se tornarem capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo.

Ainda acompanhando as idéias de Fisher (1998), cabe registrar sua advertência de que as mudanças acarretadas por essa nova concepção têm despertado novos desafios que as organizações atuais têm que enfrentar, tais como saber superar e definir a sua prática de gestão de pessoas.

Para acompanhar essas tendências, Fischer (1998) destaca a necessidade que têm as organizações brasileiras de passar por mudanças em suas práticas de gestão de pessoas, destacando as tendências de captação, desenvolvimento e remuneração:

- a) *captação* na procura das competências necessárias às estratégias do negócio: as empresas procuram captar pessoas com nível educacional elevado; os programas de *trainees* são também considerados fundamentais para atrair os novos talentos, o chamado sangue novo, que não só acenam com a possibilidade de renovação futura dos quadros, mas também questionam os procedimentos vigentes com os gestores mais antigos;
- b) *desenvolvimento*: enfatiza-se o desenvolvimento das competências essenciais por meio de práticas diversas; observa-se, também, a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento;
- c) *remuneração*: observa-se a adoção de novas formas de remuneração tais como a participação nos resultados, remuneração variável e remuneração por competências, assim como a ligação de remuneração com os instrumentos de avaliação de desempenho, com a conseqüente revitalização desses instrumentos.

Fleury e Fleury (2000), a partir dos diagnósticos realizados em estudos, observaram mudanças nas práticas de gestão de pessoas incorporando o conceito de competências, identificando novas práticas na área de recrutamento, seleção, treinamentos, desenvolvimentos e remuneração por competências. Nos processos de recrutamento e seleção, novas técnicas estão sendo empregadas visando a encontrar pessoas com potencial de crescimento e atendendo as novas demandas das empresas aliadas ao pensamento estratégico.

Ainda entre esses processos de mudanças, há o fato de que o treinamento e desenvolvimento têm assumido novos caminhos, criando, em algumas empresas a universidade corporativa, com a intenção de alinhar os treinamentos das pessoas às estratégias de negócios e competências da organização e, por fim, as remunerações que são estabelecidas seguindo novos modelos empresariais aliados à remuneração por competências.

Fleury e Fleury (1999) destacam alguns aspectos da atualização de perfis, seguindo o modelo de gestão de pessoas que assume as novas tendências:

- a) desenho organizacional – estruturas mais enxutas, que propiciam maior integração e comunicação, com a adoção de formas diversas: matricial célula ou processo, múltiplas linhas de comando, maior ênfase na comunicação;

- b) valorização da função comercial e de manufatura – com o desenvolvimento de competências específicas para atender as novas demandas do mercado.
- c) a função de RH assume papel relevante na definição das estratégias do negócio e definem-se práticas e políticas mais modernas, adequadas para os processos de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos: a unidade de gestão é o indivíduo e não o cargo.

Apesar dessa necessidade de mudanças no modelo de gestão, estudos relatados por Fleury e Fleury (1999), Fischer (1998) e Dutra (2001) mostram que as organizações seguem um modelo tradicional de gestão, apesar de as empresas modernas estarem inclinadas às práticas das diferentes estratégias voltadas para competências.

Segundo Fleury e Fleury (1999) a tendência de gestão de recursos humanos voltada para a formação de competências está relacionada à importância dada ao profissional para o êxito nas estratégias de negócios, nas políticas adotadas para reter, atrair e desenvolver talentos necessários para o sucesso da organização e, por fim, os níveis educacionais que ajudam na formação de competências.

Dutra (2004), diferentes abordagens para captação de pessoas são abordadas no Quadro 06, com apresentação dos aspectos voltados para uma tendência do desenvolvimento das pessoas com uma adequação da trajetória e carreira profissional. As abordagens das competências estão direcionadas para atender as demandas do presente e do futuro adequando o profissional ao desenvolvimento da sua carreira e da sua trajetória alinhando a avaliação e a maturidade do profissional e o seu desenvolvimento no ambiente organizacional.

ASPECTOS ANALISADOS	ABORDAGEM PROFISSIONAL	ABORDAGEM POR COMPETÊNCIA
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demanda presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias ao cargo.	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando à determinada posição da empresa	Contrato construído visando uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo pela qual a pessoas está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Quadro 6 – Diferentes abordagens no processo para captação de pessoas

Fonte: Dutra (2004).

Nos aspectos relacionados com a abordagem profissional, percebe-se uma tendência para adequação ao cargo específico e a utilização dos testes de conhecimentos, habilidades e atitudes como ferramentas de escolhas. Ao contrário da abordagem de competências, que utiliza a trajetória profissional como ponto de partida para a avaliação da maturidade e do ritmo de desenvolvimento do profissional. A apresentação do compromisso com a organização, para a abordagem profissional, está voltada para a manutenção do cargo do profissional. E a competência está relacionada ao desenvolvimento do profissional, baseado no crescimento dentro da organização. Assim, a abordagem direcionada pelo perfil das competências expressa uma tendência mais atual, moderna, que está inserida no ambiente organizacional competitivo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os elementos-chave da metodologia utilizada pesquisa que forneceu os dados apresentados e discutidos nesta dissertação são apresentados nesta seção que descreve, em sucessivas seções secundárias e terciárias, o método empregado na sua realização, sua característica básica, as variáveis estudadas – competências profissionais e modernidade organizacional –, as técnicas empregadas na coleta de dados – a população e a amostra, os instrumentos, o questionário, as estratégias de coleta de dados – e, finalmente, o tratamento estatístico dos dados.

### 4.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para identificar o tipo de estudo realizado, foi adotada a classificação de Vergara (1998, p. 46), segundo a qual há duas formas de qualificar uma pesquisa: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo, também chamada de *survey* ou levantamento (GIL, 2002; VERGARA, 1998), realizada em organizações localizadas no interior da Bahia e que fazem parte da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Fieb).

A opção por esta última condição deveu-se ao fato de a pesquisadora ter acesso ao site e CD com informações a respeito de todas as empresas filiadas a esse órgão, bem como de sua disponibilidade para a observação direta. E a razão da exclusão da Região Metropolitana de Salvador justifica-se pela quase inexistência de estudos sobre competências nas cidades do interior da Bahia.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema investigado, a partir da qual se produziu o detalhamento do referencial teórico que está na introdução.

Posteriormente, desenvolveu-se uma pesquisa empírica, utilizando questionários que foram construídos segundo as diretrizes do trabalho desenvolvido por Sant'Anna (2002) especialmente para serem o instrumento de coleta de dados e para atender aos objetivos específicos da pesquisa.

Na sua grande maioria, os questionários foram respondidos por telefone, em virtude da dificuldade e da demora do retorno por e-mail. Os questionários estavam divididos em duas partes, sendo que a primeira parte é composta de oito perguntas, envolvendo as variáveis estudadas – modernidade organizacional e competências requeridas – e a segunda, com apenas uma pergunta, envolvendo sete itens que abrangem a caracterização do perfil das organizações e dos respondentes .

O questionário replicado foi revisado e sofreu uma pequena alteração, passando a utilizar a escala de Likert (1 a 5) nas respostas objetivas. Elas foram representadas como proposições afirmativas, com os valores de 1, 2, 3, 4 e 5, que correspondem, respectivamente, a *discordo totalmente*, *discordo parcialmente*, *indiferente* (nem concordo, nem discordo), *concordo parcialmente* e *concordo totalmente*. Desse modo, permitiu-se ao profissional que respondia o questionário indicar o seu grau de concordância ou de discordância em relação a cada variável estudada.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PESQUISA

A pesquisa realizada para colher os dados aqui apresentados se caracteriza como estudo de campo de caráter quantitativo. Sua realização seguiu algumas etapas, concretamente, iniciou-se com a realização da pesquisa bibliográfica, prosseguindo com a definição das técnicas que foram empregadas na coleta de dados, a determinação da amostra e, por fim, o estabelecimento do registro desses dados com as técnicas que foram utilizadas.

Para a coleta dos dados, foi realizado um *survey*, com os gestores de 49 organizações, constituindo-se uma amostra intencional e de conveniência, especificamente com os profissionais de gestão com pessoas, aos quais foi aplicado um questionário estruturado, visando a delinear seu perfil profissional e caracterizar o contexto em que atuam nessas organizações.

### 4.3 VARIÁVEIS ESTUDADAS

#### 4.3.1 Competências e modernidade

Com o objetivo de estudar os diferentes segmentos de competências profissionais, pelas organizações a que se vinculam, elas foram selecionadas seguindo o modelo de Sant'Anna (2002) no qual foram inseridas algumas modificações.

As competências profissionais requeridas dos profissionais pesquisados foram as que se seguem:

- a) capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- b) capacidade de trabalhar em equipe;
- c) criatividade;
- d) visão de mundo ampla e global;
- e) capacidade de comprometimento com os objetivos da organização;
- f) capacidade de comunicação;
- g) capacidade de lidar com as incertezas e ambigüidades;
- h) capacidade de inovação;
- i) domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
- j) capacidade de relacionamento interpessoal;
- k) iniciativa de ação e decisão;
- l) capacidade de gerar resultados efetivos;
- m) autocontrole emocional;
- n) capacidade empreendedora;
- o) capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Para o estudo da modernidade organizacional, foi utilizada uma versão, adaptada por Sant'Anna (2002), a partir de modelos e padrões de modernidade, versão que buscava investigar o grau desses fatores, tais como:

- a) grau em que a organização valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade;
- b) grau em que a organização cultiva um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem;
- c) grau em que a organização adota um regime democrático;

- d) grau em que a organização tem um processo decisório descentralizado e democrático;
- e) grau em que a organização estimula a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão;
- f) grau em que a organização encoraja a interação social;
- g) grau em que a organização estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais;
- h) grau em que a organização favorece que as pessoas se mantenham informadas e que atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos;
- i) grau em que a organização tem claramente definida sua missão, objetivos, estratégias e metas;
- j) grau em que as tecnologias, políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas;
- k) grau em que os objetivos econômicos da organização subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos;
- l) grau em que a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas;
- m) grau em que a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas, com a criatividade das pessoas.

#### 4.4 COLETA DE DADOS

##### 4.4.1 População e amostra

A pesquisa se realizou junto a uma amostra constituída de profissionais da área de gestão com pessoas atuantes em organizações baianas.

Para a realização da pesquisa foram escolhidas cidades da Bahia que apresentam um pólo industrial com um número considerável de unidades e com uma quantidade de funcionários que as caracterize como empresas de pequeno, médio e grande porte e com atuação no setor de recursos humanos.

Para a análise e a classificação das empresas em pequeno, médio e grande porte foram obtidas informações junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e, para a definição das regiões que apresentam os maiores pólos industriais, foi feita uma pesquisa na Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Fieb).

O interesse pela realização desta pesquisa junto a esse público justifica-se na medida em que permitiu obter dados que, em conformidade com seus objetivos, permitiram verificar a relação entre as variáveis competências profissionais e modernidade organizacional.

#### **4.4.2 Instrumentos de coleta de dados**

Como já foi mencionado, para a realização da pesquisa, o principal instrumento de coleta foi uma réplica do questionário elaborado por Sant'Anna (2002).

A aplicação desse questionário foi de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho, para atender os objetivos específicos, pois foi aplicado sem a presença do entrevistador.

O modelo de questionário foi definido a partir de questões semi-abertas e fechadas e construído no formato da escala Likert, variando de 0 a 5. A utilização de questões semi-abertas permitiu flexibilidade na formulação das perguntas e também ampliar seu alcance, permitindo obter maior número possível de detalhes.

#### **4.4.3 O questionário**

O questionário que foi aplicado é composto, basicamente, de escalas de respostas tipo Likert de cinco pontos (com exceção da última parte), formado por questões que investigaram a percepção dos respondentes acerca das competências atualmente requeridas pelas organizações em que atuam, para o exercício do cargo ou função que ocupam. Ele continha também questões que mediram o grau de modernidade organizacional e, por último, havia os itens que buscaram descrever o perfil demográfico e profissional dos respondentes.

#### **4.4.4 Estratégia de coleta de dados**

Como foi anteriormente explicitado, foram aplicados os questionários juntamente com uma carta de apresentação do instrumento, contendo o objetivo e as instruções de preenchimento.

A partir da pesquisa realizada no *Guia industrial do Estado da Bahia 2006-2007*, publicado no site da FIEB (2007), foram identificadas as cidades que apresentavam um maior

número de indústrias relevantes para o desenvolvimento do trabalho. As aplicações desses questionários foram realizadas em todas as indústrias do interior do Estado do Bahia, cadastradas na FIEB.

Para melhor utilização e coleta de questionários respondidos foram seguidos alguns passos:

- a) passo 1: acesso às indústrias cadastradas na Fieb através da aquisição de um CD versão 2006-2007;
- b) passo 2: classificação das cidades que pertencem a cada região econômica segundo os dados do Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI);
- c) passo 3: criação de um e-mail exclusivo para o envio e o recebimento dos questionários ([pesq.mestrado@gmail.com](mailto:pesq.mestrado@gmail.com));
- d) passo 4: categorização das regiões econômicas segundo os dados do SEI.

Em outro momento, foram escolhidas três cidades de cada região econômica, classificadas pela maior quantidade de indústrias. Em seguida, foi feita a separação dos e-mails das indústrias por cidade e por região econômica, após o que o questionário foi enviado para as empresas, juntamente com um prazo para devolução. Após a expiração do prazo, em virtude do baixíssimo número de questionários devolvidos, foram reenviados os questionários utilizando-se esse critério por mais duas vezes. Após o insucesso dessas tentativas outras ações foram necessárias:

- a) reenvio dos antigos questionários para as cidades selecionadas;
- b) busca de outras alternativas de contato com outras empresas através de pesquisas em internet;
- c) pesquisa em lista de empresas para a possibilidade de outros e-mails;
- d) pesquisa em lista de telefones para verificação de um outro e-mail, porém não houve sucesso, visto que foi encontrado apenas o site das empresas;
- e) tentativa de obtenção de outro e-mail, para o que o site foi cuidadosamente explorado, mas essas empresas só permitiam o contato através de formulários prontos, sem a divulgação de e-mails;
- f) triagem junto ao Sebrae, mas não foi encontrada relação de e-mails de empresas.

Mesmo depois de concluídas as etapas acima, o índice de retorno não foi satisfatório. Assim, foi necessário adotar outra estratégia. Nesta primeira fase, foram enviados 1550

questionários para 128 cidades e foram recebidos cinco questionários, os das cidades de Itajuípe, Rio de Contas, Vitória da Conquista, Luis Eduardo Magalhães e Juazeiro.

Na segunda fase, houve a necessidade de fazer uma triagem das principais cidades das 14 regiões econômicas do Estado da Bahia segundo o levantamento da SEI. Foram escolhidas três cidades por cada região, selecionando-se as que apresentavam o maior número de indústrias, totalizando 42 cidades. Em cada cidade, foram escolhidas as duas indústrias que apresentavam a maior quantidade de empregados. Para essa nova estratégia foram seguidos alguns passos, tais como:

- a) contato por telefone com as empresas selecionadas;
- b) informação, aos participantes (gestores, líderes...), da importância da pesquisa;
- c) solicitação de um e-mail para conferência do e-mail cadastrado e assim reenviado;
- d) estabelecimento de um prazo para o retorno do questionário;
- e) ligação para as organizações que não atenderam ao prazo, cobrando o questionário.
- f) finalização da pesquisa, com um total de 49 questionários respondidos.

#### **4.4.5 Tratamento estatístico dos dados**

No que se refere aos resultados do levantamento realizado com os gestores da organização, foram utilizadas as técnicas de análises descritivas de dados, com o intuito de obter uma maior caracterização geral desses gestores.

Os dados obtidos pelo questionário foram, inicialmente, codificados e tabulados em planilha eletrônica Excel, para tratamento estatístico por meio do pacote *Statistical package for the social sciences* (SPSS), considerado um dos mais completos e disseminados *softwares* para análise estatísticas dos dados, atualmente disponíveis no mercado.

Para a caracterização geral das variáveis pesquisadas, foram utilizadas distribuições de frequências, assim como medidas de tendência central (médias e medianas).

Como medidas descritivas dos escores das variáveis estudadas, foram adotados o menor e o maior valor observado (valor mínimo e máximo), os percentis  $P_{25}$ ,  $P_{75}$  e a mediana ( $P_{50}$ ). Vale salientar que a opção por tais medidas decorre da sua elevada capacidade para representarem o posicionamento da unidade amostral.

Em termos conceituais, o  $P_{25}$  pode ser entendido como o valor que separa os indivíduos pesquisados em dois grupos: o primeiro, concentrando 25% dos empregados que

apresentaram, no máximo, o escore encontrado e o segundo, concentrando os 75% que apresentaram no mínimo este escore. Já o  $P_{75}$  separa os indivíduos em dois grupos, porém, da seguinte forma: o primeiro, reunindo 75% dos indivíduos que apresentaram, no máximo, o escore encontrado e o segundo, concentrando os 25% restantes que apresentaram, no mínimo, este escore. A mediana – também conhecida como  $P_{50}$  –, por sua vez, divide a amostra ao meio. Desta divisão, originam-se dois grupos: um, em que 50% dos indivíduos apresentaram o escore encontrado ou menos e outro, composto pelos 50% restantes que apresentaram este escore ou mais.

Finalmente, vale ressaltar que todos os resultados do estudo foram considerados significativos a um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ), tendo-se, portanto, 95% de confiança de que os resultados estão corretos.

Além desses testes o estudo utilizou outros para a fundamentação da pesquisa, tais como:

- a) teste de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov*);
- b) linearidade (correlação);
- c) multicolinearidade (regressão múltipla);
- d) análise fatorial;
- e) análise de confiabilidade;
- f) análise de correspondência e validação qui-quadrado ( $\chi^2$ ).

Esse tratamento estatístico e os resultados obtidos serviram para chegar a reflexões relevantes sobre os principais objetivos do estudo.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS EMPRESAS

À luz dos resultados encontrados, foi possível construir uma análise das 49 organizações pesquisadas, de maneira a avaliar a relação entre as variáveis descritas na seção 4, que trata dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

### 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Como pode ser observado em relação ao gênero, dentre os 49 profissionais que responderam ao questionário, 65,3% são do sexo masculino e 32,7% são do sexo feminino. Embora o gênero o assunto desta dissertação, é possível observar que a área de recursos humanos em empresas do interior do Estado da Bahia está predominantemente sendo gerida por homens (Tabela 1).

Tabela 1 – Gênero dos empregados

<b>Gêneros</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	32	65,3
Feminino	16	32,7
Total	48	98,0
Abstenções	1	2,0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

No quesito referente à faixa etária, constata-se que 26,6% dos respondentes têm mais de 40 anos de idade, em seguida, 24,5% estão na faixa de 31 a 35 anos de idade. O conjunto de indivíduos com menos de 30 anos representa 24,4%.

No geral, verifica-se que a área de recursos humanos está dominada por gestores com até 35 anos de idade (52,2%), conforme pode ser verificado na Tabela 2.

Tabela 2 – Faixa etária dos empregados

Faixas	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Até 25	6	12,2	13,0	13,0
De 26 a 30	6	12,2	13,0	26,1
De 31 a 35	12	24,5	26,1	52,2
De 36 a 40	9	18,4	19,6	71,7
De 41 a 45	9	18,4	19,6	91,3
Mais de 45	4	8,2	8,7	100,0
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>93,9</b>	<b>100,0</b>	
Abstenções	3	6,1		
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a faixa etária dos respondentes em comparação com os dados sobre o gênero, constata-se que 53,2% dos homens estão acima dos 35 anos de idade, ao contrário das mulheres, cuja maioria (68,8%) possui até 35 anos de idade (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Faixa etária x gênero

Faixa etária	Masculino (%)	Feminino (%)
Até 25	12,5	12,5
De 26 a 30	9,4	18,8
De 31 a 35	18,8	37,5
De 36 a 40	18,8	12,5
De 41 a 45	21,9	12,5
Mais de 45	12,5	--
<b>Total</b>	<b>93,8</b>	<b>93,8</b>
Abstenções	6,2	6,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à função atual dos entrevistados, constatou-se que 74,3% deles possuem algum cargo de chefia, havendo uma predominância de gerentes, enquanto 25,3% possuem funções técnicas, conforme se pode verificar na Tabela 4 e na Tabela 5.

Tabela 4 – Função atual

Função	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Diretor	5	10,2	10,6	10,6
Téc. adm. de pessoal	3	6,1	6,4	17,0
Encarregado de R.H.	3	6,1	6,4	23,4
Supervisor	3	6,1	6,4	29,8
Subgerente	2	4,1	4,3	34,0
Setor pessoal	2	4,1	4,3	38,3
Gerente	14	28,6	29,8	68,1
Administrador	3	6,1	6,4	74,5
Sócio-gerente	6	12,2	12,8	87,2
Coordenador	4	8,2	8,5	95,7
Encarregado administrativo	2	4,1	4,3	100,0
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>95,9</b>	<b>100,0</b>	
Abstenções	2	4,1		
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 – Função atual (agrupada)

Função	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Sócio-gerente	6	12,2	12,7	12,7
Diretor	5	10,2	10,6	23,3
Gerente	17	34,7	36,1	59,4
Coordenador	4	8,2	8,5	67,9
Supervisor	3	6,1	6,4	74,3
Setor pessoal	2	4,1	4,3	78,6
Técnico administrativo	3	6,1	6,4	85,0
Encarregado de R.H.	3	6,1	6,4	91,4
Encarregado administrativo	2	4,1	4,3	95,7
Subgerente	2	4,1	4,3	100,0
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>95,9</b>	<b>100,0</b>	
Abstenções	2	4,1		
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma comparação entre as funções ocupadas por homens e mulheres evidencia que os homens ocupam principalmente cargos de liderança, pois a maioria é sócio-gerente, diretor ou gerente, enquanto as mulheres têm uma presença maior em cargos com menor poder dentro de uma organização (vide Tabela 6).

Tabela 6 – Função atual x gênero

Função	Masculino (%)	Feminino (%)
Diretor	12,5	6,3
Téc. adm. de pessoal	3,1	12,5
Encarregado de R.H.	3,1	12,5
Supervisor	3,1	12,5
Sub-gerente	6,3	--
Gerente	34,4	12,5
Administrador	3,1	12,5
Sócio-gerente	18,8	--
Coordenador	6,3	12,5
Encarregado administrativo	3,1	6,3
Setor pessoal	--	12,5
<b>Total</b>	<b>93,8</b>	<b>100,0</b>
Abstenções	6,2	--
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne ao tempo ao longo do qual o empregado atua na sua função, verificou-se que este foi majoritariamente de até cinco anos (50%), enquanto os que possuem mais de 10 anos na função correspondem a 27,1% dos respondentes (Tabela 7).

Tabela 7 – Tempo na função

Tempo	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Há menos de um ano	4	8,2	8,3	8,3
De 1 a 5 anos	20	40,8	41,7	50,0
De 6 a 10 anos	11	22,4	22,9	72,9
De 11 a 15 anos	10	20,4	20,8	93,8
De 16 a 20 anos	2	4,1	4,2	97,9
Mais de 20 anos	1	2,0	2,1	100,0
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>98,0</b>	<b>100,0</b>	
Abstenções	1	2,0		
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

Quando foram questionados sobre o tempo de trabalho na empresa pesquisada (Tabela 8), observou-se uma predominância de empregados que trabalham entre 1 a 5 anos (38,8%), o que caracteriza um perfil mais jovem nas organizações atuais. Pela crescente quantidade de empregados que atua nas organizações há menos de cinco anos pode-se concluir que, nas

organizações estudadas assim como no contexto atual, existe pouca estabilidade nos empregos.

Tabela 8 – Tempo na empresa

<b>Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual válido</b>	<b>Percentual acumulado</b>
Há menos de 1 ano	3	6,1	6,1	6,1
De 1 a 5 anos	19	38,8	38,8	44,9
De 6 a 10 anos	14	28,6	28,6	73,5
De 11 a 15 anos	10	20,4	20,4	93,9
Mais de 20 anos	3	6,1	6,1	100,0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao número de empregados das empresas pesquisadas, observa-se que 51% delas possuem menos de 100 empregados, o que demonstra que, mesmo as empresas de menor porte, possuem um setor de recursos humanos. Entre as empresas pesquisadas, apenas 14,3% possuem mais de 500 funcionários, conforme se verifica na Tabela 9.

Em relação às variáveis pessoais (sexo, idade e formação), profissionais (área de atuação e cargo) e àquelas relativas às características das empresas que fizeram parte da pesquisa (porte, natureza de controle e setor de atuação), foi identificada uma situação heterogênea entre os entrevistados, quer seja quanto à percepção de competências profissionais requeridas, quer seja quanto à modernidade organizacional.

Nos dados apresentados, vale ressaltar a presença de respondentes do sexo feminino assumindo cargos de liderança, o que indica um crescimento do número de mulheres que ocupam cargos gerenciais.

É importante atentar para o fato de que os respondentes são trabalhadores de organizações de pequeno porte, que atuam no setor industrial, com o controle do acionário nacional e privado como fator predominante. As organizações estudadas fazem parte de um ambiente real, com objetivos estabelecidos, o que, como já foi lembrado por Bowditch e Buono (1992), permite a descrição do ambiente como real, mensurável e externo a ela.

É importante ressaltar, neste ponto, que os resultados da pesquisa apontam que uma grande quantidade dos respondentes das empresas utilizam as competências demandadas para o desenvolvimento organizacional. Os resultados obtidos também reforçam a necessidade de as organizações definirem as estratégias e traçarem as competências mais necessárias a seu contexto organizacional. Essa constatação está de acordo com o que afirmam Ruas (2000) e

Fleury (2000) que consideram a definição das competências como decorrente do processo de desenvolvimento da organização, caracterizando-as como ricas em conhecimentos, pois estabelecem vantagens competitivas das organizações no contexto atual.

Tabela 9 – Número de empregados

<b>Número</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual válido</b>	<b>Percentual acumulado</b>
Menos de 100 empregados	25	51,0	51,0	51,0
Entre 101 a 200 empregados	7	14,3	14,3	65,3
Entre 201 e 500 empregados	10	20,4	20,4	85,7
Entre 501 e 1000 empregados	5	10,2	10,2	95,9
Mais de 1000 empregados	2	4,1	4,1	100,0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao controle acionário da empresa em que trabalham, verifica-se a predominância de empresas privadas nacionais, com 80,9%. Apenas 17% dos respondentes trabalham em uma multinacional ou em uma empresa de capital misto, conforme se observa na Tabela 10.

Tabela 10 – Controle acionário da empresa

<b>Tipo de controle</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Válido</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
Empresa privada nacional	38	77,6	80,9	80,9
Empresa multinacional	7	14,3	14,9	95,7
Empresa de capital misto	1	2,0	2,1	97,9
Não respondeu	1	2,0	2,1	100,0
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>95,9</b>	<b>100,0</b>	
Abstenções	2	4,1		
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao setor em que elas atuam, verifica-se que mais da metade das empresas (62,5%) se encontram no setor industrial, 18,8%, no setor de serviços, 8,3%, no setor agrícola e apenas 6,3%, no setor comercial (vide Tabela 11).

Tabela 11 – Setor de atuação da empresa

Setor	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Atua no setor agrícola	4	8,2	8,3	8,3
Atua no setor industrial	30	61,2	62,5	70,8
Atua no setor comercial	3	6,1	6,3	77,1
Atua no setor de serviço	9	18,4	18,8	95,8
Não respondeu	2	4,1	4,2	100,0
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>98,0</b>	<b>100,0</b>	
Abstenções	1	2,0		
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, o conjunto de dados demográficos indica um perfil de respondentes que pode ser caracterizado como um público jovem, com destaque para o sexo masculino e predominantemente assumindo função gerencial. Um outro aspecto a ser destacado refere-se à predominância de profissionais com pouco tempo nas organizações em que se encontram, bem como no atual cargo ocupado.

Uma síntese do perfil das organizações em que atuam tais profissionais, evidencia que uma grande quantidade delas se destaca no setor de atuação industrial nas cidades do interior da Bahia. Cabe ressaltar, também, uma predominância de empresas com menos de 100 empregados e com controle acionário privado e nacional.

Com relação à caracterização das variáveis demográficas e profissionais do público-alvo deste estudo, assim como o perfil das organizações em que atua, elas serão apresentadas nas seções a seguir.

## 6 ANÁLISES DOS DADOS

### 6.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

A análise que será apresentada a seguir tem o objetivo de estudar as relações entre as variáveis competências e modernidade organizacional nas empresas pesquisadas, a partir da percepção que têm delas os respondentes da pesquisa. Com base nos resultados apresentados, será possível responder a pergunta da pesquisa, estabelecer as relações entre as variáveis e verificar existência de correlação linear e positiva entre as variáveis competências individuais requeridas e modernidade organizacional. Será possível, também, relacionar os resultados obtidos a partir da análise com o referencial teórico utilizado no desenvolvimento deste trabalho.

As primeiras respostas analisadas foram aquelas formuladas para a pergunta “**Como você avalia o nível de qualificação da mão-de-obra do seu município?**” Verifica-se, pela análise (Tabela 12), a maioria dos entrevistados (51%) avaliou como regular o nível de qualificação da mão-de-obra do seu município. Entre os demais entrevistados, 32,7% classificaram a mão-de-obra como insuficiente ou precária. Assim, no total, 83,7% dos respondentes afirmaram que o nível de qualificação da mão-de-obra é de regular para baixo.

Saliente-se, nesta oportunidade, que nenhum dos entrevistados avaliou o nível de qualificação da mão-de-obra do seu município como excelente.

Esses resultados evidenciam que a falta de interesse e a falta de oportunidades de qualificação dos profissionais dessas regiões atribuídas à falta de cursos profissionalizantes e aos baixos incentivos educacionais se reflete na precariedade da qualificação da mão de obra. Essa análise está de acordo com a afirmativa de Dutra (2002), de que as pessoas são responsáveis por seu desenvolvimento profissional, mas, cabe às empresas, com o intuito de aumentar sua capacidade e de agregar valor para a organização, criar espaços e estimular o

desenvolvimento desses profissionais, principalmente daqueles vinculados a atribuições e responsabilidade de maior complexidade.

Tabela 12 – Qualificação da mão-de-obra

Conceito	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Bom	8	16,3	16,3	16,3
Regular	25	51,0	51,0	67,3
Insuficiente	9	18,4	18,4	<b>85,7</b>
Precário	7	14,3	14,3	100,0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando foi perguntado se perceberam melhoras no nível de qualificação da mão-de-obra do seu município, constata-se que 68,8% perceberam melhoras na qualificação, sendo que, destes, 4,2% constataram melhoras significativas, 25% perceberam melhoras e 39,6% reconhecem que o nível de qualificação tem melhorado. Por outro lado, 31,2% dos respondentes não perceberam melhoras no nível de qualificação da mão-de-obra do seu município, 22,9% entenderam que tal qualificação permaneceu estável e 8,3% reconheceram que houve uma deterioração no nível de qualificação da mão-de-obra (vide Tabela 13).

Tabela 13 – Percepção de melhora na qualificação da mão-de-obra

Respostas	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Sim. Tenho percebido melhoras significativas	2	4,1	4,2	4,2
Sim. Tenho percebido melhoras	12	24,5	25,0	29,2
Sim. O nível de qualificação tem melhorado	19	38,8	39,6	68,8
Não. O nível de qualificação tem se mantido estável	11	22,4	22,9	91,7
Não. Ao contrário, percebo uma deterioração	4	8,2	8,3	100,0
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>98,0</b>	<b>100,0</b>	
Abstenções	1	2,0		
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados da pesquisa.

Antes de prosseguir com a análise é preciso observar, para facilitar a compreensão das informações contidas nas tabelas 15 e 19, que, nas respostas, foram utilizadas notas referentes à configuração das questões escalares denominada *Escala Likert* (Figura 2), que pode ter a seguinte interpretação:

- a) as respostas contidas no intervalo 1,00 a 1,50 correspondem à discordância total dos entrevistados em relação às afirmações;
- b) as respostas contidas no intervalo 1,51 a 2,50 correspondem à discordância parcial dos entrevistados em relação às afirmações;
- c) as respostas contidas no intervalo 2,51 a 3,51 representam a indiferença dos respondentes diante das afirmações, ou seja, que eles não concordam nem discordam delas;
- d) as respostas contidas no intervalo 3,51 a 4,50 correspondem à concordância parcial dos entrevistados em relação às afirmações;
- e) as respostas contidas no intervalo 4,51 a 5,00 correspondem à concordância total dos entrevistados em relação às afirmações.

<b>[1]</b>	<b>[2]</b>	<b>[3]</b>	<b>[4]</b>	<b>[5]</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Não concordo Nem discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

Figura 2 – Escala Likert

Fonte: Kotler (2000).

A partir dos dados da Tabela 14, referente à pergunta sobre as principais competências que os profissionais devem possuir, observa-se que os entrevistados concordam parcialmente que a capacidade de comprometimento com os objetivos da organização (4,08), de relacionamento interpessoal (4,02) e de trabalhar em equipe (3,96) são algumas das competências individuais mais requisitadas pelas empresas em que trabalham. Já a competência capacidade empreendedora (3,16) e a visão de mundo ampla e global (3,27) são indiferentes para os respondentes.

Aqui, é interessante resgatar, nos estudos apresentados por Sant'Anna (2002), uma moderada percepção dos respondentes por competências de natureza relacionais e pessoais, o que pode ser comprovado na pesquisa em índice significativo. Para Aubrum e Orofiamma (1991), as competências de terceira dimensão caracterizam-se não por habilidades manuais, nem conhecimentos técnicos, mas por habilidades relacionais e qualidade pessoais (capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal, responsabilidade, trabalho em equipe) o que também se comprova na pesquisa realizada.

Tabela 14 – Competências profissionais

Competências	Freqüência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização	49	1	5	4	4,08	1,096
Capacidade de relacionamento interpessoal	49	1	5	4	4,02	1,108
Capacidade de trabalhar em equipes	49	1	5	3	3,96	1,117
Capacidade de gerar resultados efetivos	49	1	5	3	3,86	1,061
Capacidade de comunicação	49	2	5	4	3,80	1,080
Autocontrole emocional	49	1	5	4	3,78	1,159
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	49	1	5	3	3,69	1,194
Iniciativa de ação e decisão	49	1	5	4	3,69	1,140
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	49	2	5	4	3,65	1,011
Capacidade de inovação	49	2	5	4	3,57	1,061
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	49	1	5	4	3,51	1,102
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	49	1	5	4	3,47	1,002
Criatividade	49	1	5	4	3,43	1,099
Visão de mundo ampla e global	49	1	5	3	3,27	1,186
Capacidade empreendedora	49	1	5	4	3,16	0,965

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale salientar que, a respeito da qualificação, os entrevistados, em sua maioria (65,3%), entendem que os profissionais de sua empresa dispõem, em parte, das competências requeridas para o desempenho de suas funções. Entretanto, é importante salientar que 22,4% dos respondentes acreditam que os profissionais de sua empresa não possuem, no nível requerido, as competências para o exercício de suas funções ou estão muito aquém do requerido (vide Tabela 15).

É importante ressaltar que as competências profissionais requeridas pelas organizações são essenciais para seu posicionamento estratégico e competitivo no contexto atual. No âmbito da modernidade organizacional, há uma forte pressão de dois lados (trabalhador e

organização) sendo que o trabalhador precisa de uma boa qualificação para garantir a sua empregabilidade e a organização necessita de um profissional bem preparado para manter-se competitiva. Assim, os resultados ratificam Barbosa (2002) com a afirmação de que as organizações visualizam uma crescente busca pelo mercado competitivo, a maximização dos resultados e os lucros, enquanto o empregado está relacionado com uma forte tendência de ter uma boa formação, habilidades e conhecimentos para resolução de conflitos e problemas.

Tabela 15 – Disponibilidade das competências profissionais

Respostas	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Dispõem totalmente	6	12,2	12,2	12,2
Dispõem em parte	32	65,3	65,3	77,6
Não dispõem no nível requerido	10	20,4	20,4	98,0
Estão muito aquém do requerido	1	2,0	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os entrevistados, as competências profissionais mais relevantes para que a organização alcance os resultados planejados são o conhecimento (19,7%), a atitude (13,1%) e as habilidades (12,3%), conforme se verifica na Tabela 16. É importante ressaltar que essas variáveis formam o que alguns autores designam pela sigla CHA (conhecimento, habilidades e atitudes). Esses resultados da análise corrobora a proposta de Bitencourt (2004), com as questões de competências em três dimensões: o saber está relacionado com o conhecimento, que implica questionamentos e esforços voltados para informação, que agrega valor ao trabalho; o saber fazer refere-se ao desenvolvimento de práticas e consciência de ação realizada com habilidades para obter um bom desempenho no trabalho e o saber agir, que são atitudes adotadas em busca de um comportamento voltado para a realidade desejada. Todos são importantes para o desenvolvimento de competências profissionais inerentes aos profissionais e às organizações.

Tabela 16 – Competências profissionais mais relevantes

Competências	Frequência	Percentual	Percentual de casos
Conhecimento	24	19,7	52,2
Relação interpessoal	23	18,9	50,0
Atitudes	16	13,1	34,8
Habilidades	15	12,3	32,6
Comprometimento	11	9,0	23,9
Iniciativa	5	4,1	10,9
Criatividade	5	4,1	10,9
Produtividade	4	3,3	8,7
Determinação	3	2,5	6,5
Liderança	3	2,5	6,5
Postura ética	3	2,5	6,5
Dinâmico	2	1,6	4,3
Inovação	2	1,6	4,3
Experiência	1	0,8	2,2
Solução de problemas	1	0,8	2,2
Decisões e ações	1	0,8	2,2
Visão empreendedora	1	0,8	2,2
Inconformismo	1	0,8	2,2
Auto-estima	1	0,8	2,2
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>100,0</b>	<b>265,2</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma dos percentuais desta tabela é maior do que 100% por se tratar de uma questão que permitia a cada respondente fornecer respostas múltiplas.

Na opinião dos entrevistados, as principais competências profissionais que deveriam ser desenvolvidas para uma maior produtividade organizacional, seriam o conhecimento (34,7%), o relacionamento interpessoal (20,4%) e a atitude (20,4%) (vide Tabela 17).

Aqui, vale a pena esclarecer que a inclusão de *relação interpessoal* como índice em destaque situa-se mais próximo do contexto das habilidades, conhecimento e atitudes que no das competências, o que está de acordo com o conceito de competência criado por Picarelli (2002), que afirma que a forma mais simples de definir competência é considerá-la como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que levam ao desempenho superior do indivíduo. Essa proposta nos lembra Durand (1998), com a concepção de que conhecimentos, habilidades e atitudes são interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito e estão atrelados a diversos objetivos, tais como formação e resultado. Portanto, assim como, para as organizações se manterem no ambiente de negócios do atual contexto de modernidade organizacional, é necessário buscar as competências necessárias para o desenvolvimento do indivíduo e para o crescimento organizacional, assim também a

utilização das competências (CHA) tem como foco a formação de aptidão, ação e resultado (ZARIFIAN, 2001).

Tabela 17 – Competências profissionais a serem desenvolvidas

Competências	Frequência	Percentual	Percentual de casos
Conhecimento	17	16,5	34,7
Capacidade de relacionamento interpessoal	10	9,7	20,4
Atitudes	10	9,7	20,4
Treinamento comportamental	8	7,8	16,3
Criatividade	7	6,8	14,3
Iniciativa	7	6,8	14,3
Habilidade	6	5,8	12,2
Capacidade empreendedora	5	4,9	10,2
Comunicação	5	4,9	10,2
Liderança	4	3,9	8,2
Comprometimento	4	3,9	8,2
Inovação	4	3,9	8,2
Produção	3	2,9	6,1
Facilidade para aprender	3	2,9	6,1
Decisões e ações	3	2,9	6,1
Responsabilidade	2	1,9	4,1
Interesse	2	1,9	4,1
Maior disciplina	2	1,9	4,1
Decisão	1	1,0	2,0
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>	<b>210,2</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma dos percentuais desta tabela é maior do que 100% por se tratar de uma questão que permitia a cada respondente fornecer respostas múltiplas.

Por outro lado, para os entrevistados, as principais ações que as organizações têm realizado para desenvolver a competência de seus profissionais são treinamento técnico (84,8%), encaminhamento de profissionais a palestras, congressos, feiras e eventos (54,3%) e treinamento comportamental (45,7%), como se vê pela Tabela 18. Apesar de que estudos mencionados por Kilimnik (2001) apontem que as organizações têm trabalhado com a lógica da via de mão dupla que implica, por uma lado, na necessidade de pessoas flexíveis para administrar conflitos, trabalhar em equipes, tomar decisões, assumir riscos e, em contrapartida, as pessoas esperam que as empresas em que atuam sejam rápidas, visíveis e consistentes. O que resta como desafio é o constante aprendizado, o que significa reorganização das coisas. Entretanto, nas empresas pesquisadas, o treinamento técnico é o mais utilizado, seguido pelo encaminhamento dos profissionais a eventos, feiras e palestras: outros aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional apresenta-se com percentual bastante desfavorável.

Essa conclusão remete ao que foi mencionado por Luz (2001), ou seja, que a competência assume diferentes significados em diversas áreas, tais como economia, trabalho e formação profissional. Na área de trabalho, o conceito é substituído por *qualificação* e, na área de educação, por *noções de saberes, conhecimentos* e por *educação*. O conhecimento, como ponto relevante na Tabela 17, ressalta a importância de ser uma responsabilidade para ser compartilhada por escolas e empresas: as escolas participam com os cursos profissionalizantes e as empresas, com os estágios, favorecendo o crescimento do aperfeiçoamento técnico, comportamental e o aumento de participação em palestras, feiras, como pode ser observado na Tabela 18.

Tabela 18 – Ações para o desenvolvimento das competências

Ações	Frequência	Percentual	Percentual de casos
Treinamento técnico	39	29,5	84,8
Encaminhamento de profissionais a palestras, congressos, feiras e eventos	25	18,9	54,3
Treinamento comportamental	21	15,9	45,7
Parcerias com instituições de ensino para a realização de cursos e programas de treinamento	12	9,1	26,1
Programas de fomento à conclusão de cursos profissionalizantes, supletivos e de primeiro e segundo-grau.	10	7,6	21,7
Concessão de bolsas de estudos para cursos de graduação	10	7,6	21,7
Concessão de bolsas de estudo para cursos de pós-graduação	8	6,1	17,4
Apoio financeiro à realização de cursos de idiomas	7	5,3	15,2
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>	<b>287,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma dos percentuais desta tabela é maior do que 100% por se tratar de uma questão que permitia a cada respondente fornecer respostas múltiplas.

Uma comparação entre as médias obtidas nas respostas referentes à adoção de medidas que favoreçam a modernidade organizacional das empresas em que atuam, evidencia que as afirmações que tiveram as maiores notas foram as que diziam que os empregados sabem o que fazer para colaborar com os objetivos da organização (4,12) e que o ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas (4,04), como se vê pelos resultados da Tabela 19.

As médias mais baixas foram atribuídas às afirmações sobre o processo decisório na organização ser descentralizado (2,86), o que indica que as empresas não descentralizam esse processo, que ele continua centralizado, mantendo-se o poder de decisão com a minoria, constituída por um grupo de trabalhadores caracterizado como gestores. Nota-se também que,

apesar de haver uma preocupação com o desenvolvimento de conhecimento, habilidade e atitudes, o sistema de avaliação que permite constatar o bom e o mau desempenho é ineficiente (3,18), não é visto como tendo a mesma importância das competências. Portanto, os entrevistados consideram que, para um resultado mais eficaz, o trabalho de competências deve estar atrelado ao sistema de avaliação de desempenho. Confirma-se, assim, a convicção de Barbosa (2002), segundo a qual o indivíduo passa a ser remunerado pela sua capacidade e pelo desempenho atrelado às competências desenvolvidas.

Tabela 19 – Modernidade organizacional

(continua)

<i>Afirmações</i>	<i>Frequência</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	49	2	5	4	4,12	,832
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	48	1	5	4	4,04	,010
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa	49	1	5	4	3,98	,090
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais	49	2	5	4	3,94	,008
A organização é fortemente orientada para resultados	49	2	5	4	3,86	,957
O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	49	1	5	4	3,82	,167
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	49	1	5	3	3,76	,031
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	48	1	5	3	3,75	,082
Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	49	2	5	3	3,67	,088
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	49	1	5	4	3,67	,107
O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem	49	1	5	4	3,65	,128
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	49	1	5	4	3,65	,052
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	49	1	5	3	3,65	,110
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	49	1	5	4	3,65	,052
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	49	2	5	3	3,57	,935
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	49	1	5	4	3,47	,023
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	49	1	5	4	3,45	,081

<i>Afirmações</i>	<i>Frequência</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	49	1	5	4	3,43	,225
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	49	1	5	3	3,41	,059
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	49	1	5	3	3,29	,208
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa a iniciativa e ação das pessoas	47	1	5	4	3,23	,272
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	49	1	5	4	3,18	,318
O processo decisório na organização é descentralizado	49	1	5	4	2,86	,190

Fonte: Dados da pesquisa

## 6.2 VERIFICAÇÃO DAS PREMISSAS: ANÁLISE MULTIVARIADA

A verificação das premissas, neste estudo, realizou-se através da utilização da técnica de análise multivariada, considerando sua importância e atentando para as premissas *normalidade*, *linearidade* e *multicolinearidade*.

### 6.2.1 Normalidade

A análise da normalidade tem por objetivo verificar se os dados estatísticos, obtidos a partir da amostra, possibilitam generalizar os resultados para toda a população, evitando, assim, o erro inferencial que costuma ocorrer com o processo de generalização.

#### 6.2.1.1 Normalidade univariada

A fim de identificar a normalidade univariada dos dados, ou seja, verificar se eles representam uma amostra aleatória de uma distribuição normal, realizou-se o teste Kolomogorv-Smirnov, fornecido pelo SPSS e representados pelas Tabelas 20 e 21.

Segundo Mattar (1993), o teste Kolomogorv-Smirnov tem a mesma utilidade do teste qui-quadrado de uma amostra, com a vantagem de tirar proveito da natureza original da informação. Esse teste é mais poderoso e não exige frequência mínima por célula.

De acordo com Mattar (1993), o teste Kolmogorov-Smirnov apresenta um tipo de aderência que permite verificar se a diferença entre as distribuições relativas acumuladas observadas e as teóricas ou conhecidas é significativa ou não.

Tabela 20 – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov : competências profissionais

<b>Indicadores</b>	<b>Estatística</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Significância</b>
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,243	49	0,000
Capacidade de trabalhar em equipes	0,232	49	0,000
Criatividade	0,182	49	0,000
Visão de mundo ampla e global	0,180	49	0,000
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização	0,289	49	0,000
Capacidade de comunicação	0,215	49	0,000
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0,211	49	0,000
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0,234	49	0,000
Capacidade de inovação	0,208	49	0,000
Capacidade de relacionamento interpessoal	0,240	49	0,000
Iniciativa de ação e decisão	0,198	49	0,000
Capacidade de gerar resultados efetivos	0,207	49	0,000
Autocontrole emocional	0,222	49	0,000
Capacidade empreendedora	0,220	49	0,000
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0,190	49	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 21 – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov: modernidade organizacional

(continua)

<b>Indicador</b>	<b>Estatística</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Significância</b>
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais	0,210	46	0,000
O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem	0,199	46	0,000
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,221	46	0,000
Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,233	46	0,000
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,205	46	0,000
O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,242	46	0,000
O processo decisório na organização é descentralizado	0,174	46	0,001
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,170	46	0,002
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,197	46	0,000
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	0,229	46	0,000

<i>Indicador</i>	<i>Estatística</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Significância</i>
Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	0,232	46	0,000
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	0,222	46	0,000
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0,213	46	0,000
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa	0,219	46	0,000
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	0,169	46	0,002
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	0,204	46	0,000
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,191	46	0,000
A organização é fortemente orientada para resultados	0,237	46	0,000
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	0,276	46	0,000
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0,228	46	0,000
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0,216	46	0,000
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	0,217	46	0,000
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	0,235	46	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados obtidos (Sig.< 0,05) nas Tabelas 20 e 21, observa-se que, com base na aplicação do teste, nenhuma das variáveis pesquisadas apresentou uma distribuição normal.

Os níveis de significância obtidos (Sig. < 0,05 para cada variável) não permitem aceitar a hipótese nula de que as variáveis teriam distribuições normais. O teste de Kolmogorov-Smirnov apontou a não-normalidade das distribuições dos itens da escala (Sig. < 0,05 para distribuição de cada item).

### 6.2.2 Análise de linearidade (correlação)

A análise da linearidade tem por objetivo apurar a existência e a intensidade da associação entre variáveis métricas e cujo parâmetro é o coeficiente de correlação momento-produto, que também é conhecido como correlação simples, correlação bivariada ou coeficiente de correlação de Pearson. Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), o coeficiente de correlação de Pearson mede o grau em que existe uma associação linear entre duas variáveis

intervalares. Uma correlação positiva reflete a tendência a que um valor alto em uma variável esteja associado ao valor alto da segunda variável. Em uma correlação negativa, reflete uma associação de um valor alto na primeira variável e baixa na segunda variável. A correlação não pode ser superior a 1 ou inferior a -1. Quando mais próxima de 0, indica que as duas variáveis não estão relacionadas e a relação é considerada forte quanto mais se aproxima de 1.

Os resultados do teste de linearidade, obtidos por meio do cálculo do coeficiente de Pearson, representam respectivamente, as respostas conferidas às questões 03 (competências individuais) e 08 (modernidade organizacional) do questionário, conforme se vê nas Tabelas 22 e 23.

Das variáveis que apresentam correlação, está sendo destacada a mais forte que foi representada pelos valores acima de 0,7 (Tabela 22).

Conforme a análise, a variável capacidade de relacionamento interpessoal tem uma forte correlação com a capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, assim como com a capacidade de trabalhar em equipe, de estar comprometido com os objetivos da organização e a capacidade de comunicação, conforme a Tabela 22.

Na análise das variáveis e suas correlações, destaca-se a capacidade de relacionamento interpessoal como variável que se relaciona intensamente com a capacidade de aprender rápido novos conceitos e tecnologias, com a necessidade de as pessoas valorizarem o relacionamento e o trabalho em equipe para o desenvolvimento de competências que sejam essenciais para a organização manter-se competitiva no mercado.

No contexto do mercado globalizado e proveniente de mudanças que norteiam o mundo moderno, o relacionamento interpessoal, a valorização das pessoas e o desenvolvimento das competências são necessários para que a organização valorize o indivíduo e, em contrapartida, para que este indivíduo se comprometa com os objetivos da organização, confirmando a afirmativa de Dutra (2002) de que, com a internalização da nova gestão de pessoas, surgem papéis estratégicos para pessoas imbuídas do propósito de gerar valores para organização.

Para essa análise, pode ser lembrada a importância da valorização das pessoas dentro do contexto das organizações, principalmente no setor de gestão com pessoas, deixando de lado a figura do homem como mero recurso, passando a vê-lo como parceiro da organização. A figura de um profissional capacitado, competente e valorizado como indivíduo, que atue na organização como colaborador, confirma a concepção de Crus (2006) de que é através da evolução sistemática que surgem novos modelos de empresa que necessitam de um novo

profissional. E esta relação entre empresa e trabalhador pressupõe um novo processo de modelo de gestão com pessoas.

Tabela 22 – Análise de linearidade das competências individuais (Q3)

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Q3.1	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.6	Q3.7	Q3.8	Q3.9	Q3.10	Q3.11	Q3.12	Q3.13	Q3.14	Q3.15
Q3.1	1	5	3,51	1,102	1	,677**	,573**	,500**	,689**	,545**	,326*	,628**	,512**	,759**	,724**	,581**	,467**	,547**	,443**
Q3.2	1	5	3,96	1,117	1	,473**	,700**	,297*	,649**	,297*	,537**	,372**	,808**	,611**	,610**	,459**	,296*	,393**	
Q3.3	1	5	3,43	1,099	1	1	,598**	,420**	,619**	,476**	,499**	,554**	,557**	,589**	,393**	,322*	,424**	,380**	
Q3.4	1	5	3,27	1,186		1	1	,400**	,401**	,647**	,412**	,390**	,439**	,493**	,345*	,317*	,380**	,443**	
Q3.5	1	5	4,08	1,096			1	1	,630**	,287*	,640**	,425**	,770**	,637**	,691**	,441**	,322*	,496**	
Q3.6	2	5	3,80	1,080					1	,495**	,646**	,486**	,717**	,540**	,629**	,345*	,333*	,430**	
Q3.7	1	5	3,47	1,002						1	,401**	,330*	,423**	,511**	,319*	,523**	,415**	,637**	
Q3.8	1	5	3,69	1,194							1	,602**	,650**	,557**	,557**	,401**	,424**	,531**	
Q3.9	2	5	3,57	1,061								1	,575**	,578**	,481**	,394**	,558**	,538**	
Q3.10	1	5	4,02	1,108									1	,714**	,747**	,555**	,425**	,508**	
Q3.11	1	5	3,69	1,140										1	,600**	,546**	,595**	,520**	
Q3.12	1	5	3,86	1,061											1	,549**	,349*	,516**	
Q3.13	1	5	3,78	1,159												1	,164	,696**	
Q3.14	1	5	3,16	0,965															
Q3.15	2	5	3,65	1,011															

Fonte: Dados da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: \*\* Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.

\* Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 5%.

**1** Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; **2** Capacidade de trabalhar em equipes; **3** Criatividade; **4** Visão de mundo ampla e global; **5** Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização; **6** Capacidade de comunicação; **7** Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; **8** Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;

**9** Capacidade de inovação; **10** Capacidade de relacionamento interpessoal; **11** Iniciativa de ação e decisão; **12** Capacidade de gerar resultados efetivos; **13** Autocontrole emocional; **14** Capacidade empreendedora;

**15** Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Vale salientar que a aprendizagem contínua tem uma forte correlação com o clima organizacional, com as políticas organizacionais e com a busca de informação e atualização, pois estimula a aprendizagem contínua. No ambiente de modernidade organizacional, as políticas e práticas de recursos humanos reforçam a idéia da necessidade de as pessoas buscarem o aperfeiçoamento e a aprendizagem contínua. O clima organizacional também interfere positivamente na busca de novos conhecimentos e na agregação de novas competências, o que reforça os estudos de Milkovich e Boudreau (2000), com a afirmação de que o novo perfil da fase atual busca atender às mudanças no cenário globalizado, tornando-se estratégico e competitivo.

Os estímulos oriundos da organização, em parceria com a área de gestão com pessoas, favorecem o desenvolvimento profissional e pessoal, os incentivos, as políticas de treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores. A necessidade do apoio e do incentivo por parte da organização traz benefícios para o setor de gestão com pessoas que, por sua vez, pode desenvolver papéis fundamentais para o crescimento e para o desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando um estágio mais avançado para a organização, confirmando o entendimento de Nogueira e outros (1999).



### 6.2.3 Multicolinearidade – análise da regressão múltipla

De acordo com Matar (1993), o conceito de multicolinearidade está associado à existência de interdependência entre variáveis e o modelo de regressão múltipla é utilizado partindo do pressuposto de não haver intercorrelação entre as variáveis-prognóstico. De acordo com Malhotra (2001), a regressão múltipla é uma técnica estatística que desenvolve simultaneamente uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente escalonada por intervalos.

Neste trabalho, para realizar o cálculo da multicolinearidade, foi utilizado o *Collinearity diagnostics*, disponível no teste de regressão múltipla, encontrado no SPSS. Para a análise dos dados é interessante destacar os recursos que agrupam os dados em dimensões definidas a partir do seu autovalor. Segundo Sant'Anna (2002), para cada uma das dimensões, é distribuída determinada quantidade de variância entre os indicadores que a compõem. Se uma dimensão apresentar dois ou mais indicadores com variância superior a 0,50 e, se seu índice de condição estiver superior a 30, há forte indicativo de presença de multicolinearidade, sendo recomendável a retirada de variável.

A fim de verificar os resultados dos testes das escalas propostas, pode ser observado que poucas variáveis apresentaram índices de condições superiores 30 e que, na sua grande maioria, houve a presença de índice inferior a 30. Para a dimensão da escala proposta, relacionada à mensuração das competências profissionais, apenas um valor chegou próximo a 0,50, conforme se pode verificar pelas Tabelas 24 e 25.

Na Tabela 25, destinada a apresentar os resultados dos testes de multicolinearidade para a escala de modernidade organizacional, nota-se que algumas dimensões possuem valores superiores a 0,50 e o índice de condições contém variáveis com valores superiores ou próximos a 30.

Tabela 24 – Teste de multicolinearidade: competências profissionais

Dimensão	Autovalor	Índice de Condição	Constante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	14,424	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,117	11,123	0,00	0,02	0,02	0,13	0,01	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00
3	0,090	12,647	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,12	0,06	0,04
4	0,072	14,112	0,02	0,01	0,04	0,10	0,01	0,02	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,01
5	0,052	16,577	0,10	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,24	0,11	0,00	0,01	0,00	0,00	0,07	0,03
6	0,048	17,424	0,24	0,00	0,00	0,02	0,00	0,04	0,01	0,04	0,00	0,01	0,18	0,00	0,04	0,00	0,00
7	0,044	18,029	0,01	0,01	0,31	0,14	0,05	0,01	0,00	0,08	0,04	0,00	0,00	0,02	0,04	0,03	0,00
8	0,038	19,587	0,14	0,01	0,01	0,13	0,01	0,04	0,13	0,08	0,08	0,00	0,02	0,04	0,00	0,04	0,00
9	0,028	22,882	0,10	0,05	0,02	0,00	0,03	0,13	0,01	0,18	0,03	0,00	0,02	0,31	0,01	0,01	0,00
10	0,021	26,098	0,06	0,13	0,08	0,02	0,02	0,00	0,01	0,25	0,17	0,03	0,03	0,14	0,13	0,01	0,15
11	0,019	27,254	0,00	0,07	0,15	0,09	0,17	0,01	0,01	0,05	0,07	0,07	0,08	0,01	0,10	0,00	0,28
12	0,018	28,514	0,12	0,06	0,19	0,00	0,01	0,08	0,03	0,01	0,14	0,00	0,43	0,05	0,01	0,30	0,08
13	0,012	34,083	0,05	0,18	0,00	0,01	0,36	0,12	0,00	0,06	0,00	0,01	0,15	0,24	0,39	0,19	0,10
14	0,009	40,404	0,01	0,21	0,15	0,35	0,06	0,42	0,38	0,00	0,00	0,38	0,02	0,03	0,16	0,08	0,02
15	0,008	43,676	0,15	0,21	0,01	0,03	0,27	0,12	0,35	0,00	0,29	0,49	0,06	0,14	0,00	0,01	0,29

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: **1** Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; **2** Capacidade de trabalhar em equipes; **3** Criatividade; **4** Visão de mundo ampla e global; **5** Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização; **6** Capacidade de comunicação; **7** Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; **8** Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; **9** Capacidade de inovação; **10** Capacidade de relacionamento interpessoal; **11** Iniciativa de ação e decisão; **12** Capacidade de gerar resultados efetivos; **13** Autocontrole emocional; **14** Capacidade empreendedora; **15** Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Tabela 25 – Teste multicolinearidade: modernidade organizacional

Dimensão	Autovvalor	Índice de condição	Constante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	22,004	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,177	11,161	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00
3	0,123	13,355	0,00	0,03	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,02	0,03	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	0,093	15,366	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,01	0,08	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	0,081	16,499	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,04	0,00	0,00	0,01	0,01	0,04	0,00	0,00	0,06	0,03
6	0,08	16,625	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,03	0,12	0,01	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,00
7	0,074	17,273	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,04	0,14	0,03	0,00	0,01	0,00	0,03	0,02	0,00	0,00	0,00
8	0,059	19,295	0,00	0,00	0,05	0,01	0,01	0,00	0,06	0,00	0,07	0,00	0,02	0,02	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	0,05	21,066	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,05	0,01	0,04	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,13	0,00	0,01	
10	0,044	22,306	0,00	0,07	0,00	0,02	0,00	0,00	0,03	0,02	0,01	0,03	0,00	0,07	0,03	0,05	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,01	0,00	0,00
11	0,04	23,516	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,03	0,08	0,18	0,00	0,05	0,02	0,02
12	0,034	25,465	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01	0,02	0,01	0,02	0,00	0,00	0,02	0,01	0,01	0,20	0,00	0,03	0,01	0,09	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00
13	0,025	29,383	0,00	0,03	0,01	0,00	0,09	0,01	0,03	0,00	0,04	0,00	0,09	0,04	0,04	0,01	0,02	0,06	0,00	0,12	0,05	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00
14	0,023	31,045	0,02	0,00	0,08	0,02	0,02	0,09	0,00	0,02	0,04	0,05	0,00	0,00	0,00	0,07	0,01	0,04	0,00	0,04	0,04	0,02	0,01	0,01	0,02	0,08
15	0,019	33,759	0,13	0,08	0,02	0,05	0,12	0,01	0,03	0,02	0,05	0,09	0,02	0,04	0,01	0,00	0,00	0,07	0,00	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,06
16	0,015	37,818	0,29	0,00	0,10	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,03	0,07	0,08	0,09	0,22	0,08	0,07	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01
17	0,015	38,726	0,06	0,28	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,27	0,02	0,07	0,07	0,03	0,18	0,00	0,01	0,02	0,00	0,08	0,00	0,03	0,10	0,10
18	0,011	44,015	0,01	0,02	0,00	0,39	0,00	0,05	0,06	0,01	0,00	0,04	0,06	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,01	0,04	0,16	0,03	0,06	0,08	0,31	0,31
19	0,01	46,335	0,01	0,06	0,03	0,14	0,19	0,02	0,10	0,01	0,06	0,06	0,09	0,02	0,03	0,00	0,16	0,02	0,02	0,01	0,08	0,00	0,03	0,53	0,01	0,01
20	0,008	53,869	0,25	0,07	0,07	0,00	0,00	0,07	0,21	0,16	0,01	0,05	0,30	0,00	0,29	0,06	0,05	0,00	0,01	0,02	0,12	0,01	0,11	0,00	0,11	0,11
21	0,006	58,224	0,08	0,20	0,38	0,01	0,16	0,08	0,00	0,14	0,01	0,16	0,01	0,13	0,00	0,19	0,02	0,01	0,01	0,28	0,33	0,16	0,00	0,08	0,07	0,07
22	0,006	62,385	0,06	0,03	0,01	0,09	0,01	0,02	0,15	0,00	0,12	0,06	0,00	0,44	0,01	0,00	0,05	0,44	0,72	0,06	0,07	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
23	0,003	89,278	0,02	0,07	0,20	0,21	0,38	0,59	0,24	0,52	0,49	0,08	0,25	0,00	0,37	0,00	0,01	0,05	0,18	0,08	0,02	0,28	0,57	0,05	0,18	0,18

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: **1** A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais; **2** O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem; **3** O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas; **4** Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar; **5** Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes; **6** O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático; **7** O processo decisório na organização é descentralizado; **8** A organização favorece a autonomia para tomar decisões; **9** A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa a iniciativa e ação das pessoas; **10** A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos; **11** Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização; **12** As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional; **13** As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas; **14** Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa; **15** Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho; **16** O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência; **17** As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua; **18** A organização é fortemente orientada para resultados; **19** A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação; **20** A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas; **21** A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas; **22** A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais; **23** O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

### 6.3 ANÁLISES DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos e os cálculos exigidos para validar as escalas utilizadas para o estabelecimento de relações entre as variáveis competências profissionais e modernidade organizacional, assim como os procedimentos e resultados das verificações das validades.

#### 6.3.1 Análise fatorial

A análise fatorial, criada por Karl Pearson, Charles Spearman e outros, surgiu mais recentemente, no começo do século XX. Segundo Malhotra (2006), a análise fatorial de componentes principais corresponde a uma classe de processos utilizada basicamente para redução e sumarização dos dados. Proporciona a diminuição do número de variáveis, a fim de que a sua análise possa ser facilitada. A análise de componentes principais, segundo o autor, leva em consideração a variância total nos dados.

A análise fatorial, acrescenta ainda Malhotra (2006), é uma técnica de interdependência, no sentido de examinar todo um conjunto de relações interdependentes, sendo que sua utilização é indicada na circunstância de identificar as dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis.

Hair Jr. e outros (1988) recomendam que exista uma quantidade de números expressivos de correlações bivariadas superior a 0,30 para indicar a presença de variáveis relevantes, para identificar um novo conjunto de variáveis não correlacionadas, que substituam o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada (regressão) e, por fim, para possibilitar a identificação, em um conjunto menor de análise, que se destaca para uso em uma análise multivariada subsequente.

A análise fatorial tem por objetivo descobrir a estrutura do número elevado de variáveis inter-relacionadas, de modo a permitir definir uma escala de medida de fatores que controlam as variáveis iniciais (MAROCO, 2003). Serve para analisar as inter-relações de um grande número de variáveis e para explicar as relações subjacentes entre elas, através

de um menor número de variáveis (REIS, 2001). Permite ainda identificar variáveis não correlacionadas, padrões ou fatores inerentes a um amplo número de variáveis, quando estes representam uma combinação linear das variáveis originais, cuja medida de quantidade de informação explicada por cada fator é a sua variância (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Assim, no presente estudo, utilizou-se a análise fatorial de componentes principais a fim de identificar os fatores mais relevantes das questões competências individuais e modernidade organizacional.

Neste caso, como afirmam Hair Jr. e outros (1988), a relevância da análise fatorial caracteriza-se por verificar a adequação da amostra, através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). O teste KMO (medida de adequação da amostra) funciona como um índice utilizado para avaliar a adequação da análise fatorial. Segundo Malhotra (2006), os valores entre 0,5 a 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada, já os valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada.

Com o objetivo de ratificar a consistência da análise fatorial, foram realizados os testes KMO de esfericidade de *Bartlett* e *Alpha de Cronbach*.

O teste KMO verifica a medida de adequação da amostra, sendo que, no intervalo [0,1], quanto mais próximo de 1 (um) for o valor obtido, melhor é a adequação da amostra. Hair Jr. e outros (1998) apresentam as seguintes faixas de aceitação, baseadas no valor KMO (Tabela 26).

Tabela 26 – Faixas de aceitação da amostra(KMO)

<b>Intervalo</b>	<b>Adequação da amostra</b>
0,80 a 1,00	Excelente
0,70 a 0,80	Média
0,60 a 0,70	Medíocre
0,50 a 0,60	Muito ruim
0,00 a 0,50	Inaceitável

Fonte: Hair Jr e outros (1998)

Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett examina a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população e o Alpha de Cronbach mede a confiabilidade da escala utilizada nas questões.

Nas seções abaixo, seguem os resultados das análises fatoriais das respostas dadas às questões que buscam identificar as competências profissionais (Q.3) e a modernidade organizacional (Q.8).

#### 6.3.1.1 Análise fatorial das competências profissionais

Como resultado da análise fatorial realizada nos itens constantes da questão formulada para a mensuração das competências profissionais, foram obtidos três fatores, os quais foram interpretados da seguinte forma: o primeiro está relacionado com a performance da organização, o segundo está relacionado às idéias criativas e inovadoras e o terceiro fator, com as novas formas de realização de trabalho e autocontrole. Assim, segue abaixo a descrição das etapas da análise que conduziram a este resultado.

Para determinar o tamanho global da amostra utilizam-se os critérios propostos por Hair Jr. e outros (1998), como o teste KMO que apresenta um resultado em um nível considerado excelente com um valor próximo a 1(um), de 0,856 (vide Tabela 27). Em relação à esfericidade, que testa a hipótese nula de que os itens na matriz não estão correlacionados, verifica-se que o resultado do teste de Barlett (Sig. < 0,05) rejeitou tal hipótese.

O resultado deste teste é um dos indicadores de que a análise fatorial da escala é apropriada, pois o seu nível de significância é baixo o suficiente para rejeitar a hipótese nula e indicar que há uma correlação forte entre os itens (HAIR JR e outros, 1998).

Tabela 27 – Adequação global da amostra e esfericidade: competências profissionais (Q3)

Medidas	Estatísticas
Medida de adequação da amostra (KMO)	0,856
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado 521,5 Graus de liberdade 105 Significância 0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à anti-imagem, observa-se que, a diagonal principal que representa as variâncias extraídas no construto (Tabela 28), demonstra que todas as variáveis apresentaram medidas de adequação da amostra elevadas (superiores a 0,60), bem como que as correlações parciais que representam as variâncias compartilhadas são, na maior parte dos casos, pequenas.

Tabela 28 – Matriz anti-imagem: competências profissionais (Q3)

	Q3.1	Q3.2	Q3.3	Q3.4	Q3.5	Q3.6	Q3.7	Q3.8	Q3.9	Q3.10	Q3.11	Q3.12	Q3.13	Q3.14	Q3.15
Q3.1	0,871 <sup>a</sup>														
Q3.2	-0,203	0,899 <sup>a</sup>													
Q3.3	-0,102	-0,147	0,888 <sup>a</sup>												
Q3.4	-0,340	0,326	-0,369	0,744 <sup>a</sup>											
Q3.5	-0,071	-0,152	0,170	-0,226	0,900 <sup>a</sup>										
Q3.6	-0,006	-0,129	-0,357	0,246	-0,174	0,848 <sup>a</sup>									
Q3.7	0,378	-0,049	0,056	-0,570	0,276	-0,430	0,661 <sup>a</sup>								
Q3.8	-0,212	0,030	0,034	0,038	-0,205	-0,218	-0,068	0,946 <sup>a</sup>							
Q3.9	0,193	0,175	-0,229	-0,090	0,192	-0,117	0,371	-0,267	0,819 <sup>a</sup>						
Q3.10	-0,200	-0,436	0,061	-0,067	-0,201	-0,132	-0,100	0,016	-0,271	0,919 <sup>a</sup>					
Q3.11	-0,182	-0,087	-0,173	0,054	-0,229	0,126	-0,198	0,074	-0,144	-0,020	0,937 <sup>a</sup>				
Q3.12	0,141	0,038	0,143	-0,148	-0,132	-0,320	0,286	0,005	0,063	-0,256	-0,092	0,897 <sup>a</sup>			
Q3.13	-0,233	-0,001	-0,022	0,238	0,092	0,284	-0,344	0,054	-0,096	-0,125	-0,178	-0,283	0,795 <sup>a</sup>		
Q3.14	-0,389	0,079	0,025	0,205	0,057	0,190	-0,399	0,011	-0,367	0,043	-0,258	-0,177	0,420	0,746 <sup>a</sup>	
Q3.15	-0,036	-0,023	0,047	0,062	-0,267	0,123	-0,408	-0,104	-0,346	0,171	0,130	-0,124	-0,356	0,041	0,857 <sup>a</sup>

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: <sup>a</sup> Medida de adequação da amostra

1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; 2 Capacidade de trabalhar em equipes; 3 Criatividade; 4 Visão de mundo ampla e global; 5 Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização; 6 Capacidade de comunicação; 7 Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; 8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; 9 Capacidade de inovação; 10 Capacidade de relacionamento interpessoal; 11 Iniciativa de ação e decisão; 12 Capacidade de gerar resultados efetivos; 13 Autocontrole emocional; 14 Capacidade empreendedora; 15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Para complementação da análise fatorial, utilizou-se o teste de comunalidade. Segundo Malhotra (2006), a comunalidade é a porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas. Assim, em continuidade à análise fatorial, foram extraídas, por meio do método dos eixos principais, as comunalidades dos indicadores constantes da questão relativa às competências individuais. Conforme se verifica na Tabela 29, as variáveis capacidade de relacionamento, autocontrole e a capacidade de lidar com incertezas possuem as mais altas comunalidades.

Nesta oportunidade, é importante ressaltar que todos os itens tiveram uma comunalidade alta (valores acima de 0,6), indicando que eles possuem uma elevada participação quando se trata de explicar as relações encontradas na análise fatorial.

Tabela 29 – Comunalidades:competências profissionais (Q3)

Indicador	Inicial	Extração
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	1,000	0,741
Capacidade de trabalhar em equipes	1,000	0,773
Criatividade	1,000	0,649
Visão de mundo ampla e global	1,000	0,658
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização	1,000	0,763
Capacidade de comunicação	1,000	0,630
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	1,000	0,798
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	1,000	0,615
Capacidade de inovação	1,000	0,564
Capacidade de relacionamento interpessoal	1,000	0,865
Iniciativa de ação e decisão	1,000	0,714
Capacidade de gerar resultados efetivos	1,000	0,706
Autocontrole emocional	1,000	0,811
Capacidade empreendedora	1,000	0,654
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	1,000	0,790

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 30 abaixo exhibe a distribuição da variância entre os fatores extraídos da análise fatorial realizada. O critério utilizado para a obtenção dos fatores a serem analisados na pesquisa, foi o chamado critério da raiz latente, que estabelece que os fatores com autovalor superior a 1 (um) devem ser retidos. A Tabela 30 indica três fatores a serem

considerados neste estudo, sendo importante registrar que, juntos, esses três fatores correspondem a mais da metade (71,54%) da variância total observada.

Tabela 30 – Distribuição da variância entre os fatores extraídos: competências profissionais (Q3)

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos aos quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	8,176	54,508	54,508	8,176	54,508	54,508	4,999	33,326	33,326
2	1,417	9,446	63,954	1,417	9,446	63,954	3,251	21,671	54,997
3	1,138	7,584	71,538	1,138	7,584	71,538	2,481	16,541	71,538
4	,830	5,535	77,072						
5	,662	4,413	81,486						
6	,516	3,443	84,929						
7	,511	3,404	88,332						
8	,416	2,772	91,104						
9	,283	1,889	92,994						
10	,261	1,737	94,730						
11	,246	1,638	96,368						
12	,181	1,209	97,577						
13	,159	1,063	98,640						
14	,116	,774	99,415						
15	,088	,585	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa

Na matriz não rotacionada, cada número representa a correlação entre o item e o fator sem rotação, sendo que essa correlação busca auxiliar na interpretação dos fatores ou componentes (Tabela 31).

Tabela 31 – Matriz fatorial não rotacionada\*(): competências profissionais (Q3)

Indicadores	Componente		
	1	2	3
Capacidade de relacionamento interpessoal	,888	-,276	,010
Iniciativa de ação e decisão	,839	,041	-,091
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	,823	-,156	-,199
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização	,791	-,369	,047
Capacidade de comunicação	,776	-,150	-,076
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	,775	-,081	-,088
Capacidade de gerar resultados efetivos	,769	-,291	,170
Capacidade de trabalhar em equipes	,752	-,453	,035
Criatividade	,710	,226	-,307
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	,703	,287	,461
Capacidade de inovação	,703	,154	-,215
Autocontrole emocional	,647	,083	,621
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	,622	,593	,245
Visão de mundo ampla e global	,618	,515	-,100
Capacidade empreendedora	,584	,280	-,484

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \* 3 componentes extraídos.

Quando existem itens com largas linhas em inúmeros dos fatores não rotativos, o que pode dificultar a interpretação, elabora-se, também, a rotação da matriz, a fim de ajudar na interpretação dos fatores.

Assim, o resultado da análise fatorial leva à obtenção de três fatores, com o agrupamento das questões indicadas na Tabela 32.

Tabela 32 – Matriz fatorial rotacionada – competências profissionais (Q3)

Indicadores	Componente		
	1	2	3
Capacidade de trabalhar em equipes	,859	,135	,127
Capacidade de relacionamento interpessoal	,836	,321	,252
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização	,830	,194	,194
Capacidade de gerar resultados efetivos	,765	,145	,316
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	,700	,486	,123
Capacidade de comunicação	,666	,384	,200
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	,617	,429	,224
Iniciativa de ação e decisão	,580	,532	,308
Capacidade empreendedora	,219	,778	,015
Criatividade	,353	,702	,178
Visão de mundo ampla e global	,095	,676	,437
Capacidade de inovação	,400	,600	,210
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	,329	,237	,791
Autocontrole emocional	,433	-	,790
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	,053	,009	,498
		,498	,740

Fonte: Dados da pesquisa

### 6.3.1.2 Análise fatorial da modernidade organizacional

Como resultado da análise fatorial realizada nos itens constantes da questão formulada para a mensuração da modernidade organizacional, foram obtidos quatro fatores, os quais foram interpretados da seguinte forma: o fator 1 (um) representa modernidade política e de prática de gestão com pessoas, o fator 2 (dois) representa modernidade cultural e das práticas e políticas de gestão com pessoas, o fator 3 (três) significa modernidade administrativa e política e o fator 4 (quatro) representa modernidade administrativa.

Os resultados das etapas da análise que conduziram a essa constatação, indicam que o tamanho global da amostra encontra-se, segundo os critérios propostos por Hair Jr. e outros (1998), em um nível considerado excelente, sendo que, em relação à esfericidade, que indica a significância encontrada no teste de Barlett, rejeitou a hipótese nula de que existiriam na amostra correlações iguais a 0 (zero).

Tabela 33 – Adequação global da amostra e esfericidade: modernidade organizacional (Q8)

Medidas		Estatísticas
Medida de adequação da amostra (KMO)		0,811
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	847,489
	Graus de liberdade	253
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à anti-imagem, as variáveis apresentaram medidas de adequação da amostra elevadas (superiores a 0,60), bem como indicaram que as correlações parciais são, na maior parte dos casos, pequenas, conforme se vê na Tabela 34.

Tabela 34 – Matriz anti-imagem: modernidade organizacional (Q 8)

	Q8.1	Q8.2	Q8.3	Q8.4	Q8.5	Q8.6	Q8.7	Q8.8	Q8.9	Q8.10	Q8.11	Q8.12	Q8.13	Q8.14	Q8.15	Q8.16	Q8.17	Q8.18	Q8.19	Q8.20	Q8.21	Q8.22	Q8.23	
Q8.1	0,767 <sup>a</sup>																							
Q8.2	-0,149	0,878 <sup>a</sup>																						
Q8.3	-0,349	-0,107	0,884 <sup>a</sup>																					
Q8.4	-0,412	-0,236	-0,058	0,827 <sup>a</sup>																				
Q8.5	-0,076	-0,001	0,397	-0,14	0,822 <sup>a</sup>																			
Q8.6	-0,314	-0,075	-0,354	0,377	-0,47	0,776 <sup>a</sup>																		
Q8.7	-0,057	0,026	-0,022	-0,106	-0,393	0,174	0,795 <sup>a</sup>																	
Q8.8	0,383	0,171	-0,132	-0,464	0,236	-0,376	-0,559	0,736 <sup>a</sup>																
Q8.9	-0,262	-0,004	-0,35	0,349	-0,447	0,541	0,196	-0,583	0,731 <sup>a</sup>															
Q8.10	0,513	-0,019	0,07	-0,408	0,05	-0,415	-0,083	0,369	-0,393	0,726 <sup>a</sup>														
Q8.11	-0,185	0,281	0,199	0,039	0,323	-0,375	-0,092	0,118	-0,329	-0,234	0,751 <sup>a</sup>													
Q8.12	-0,138	0,068	0,187	0,175	0,014	0,016	-0,12	-0,157	0,213	0,005	-0,001	0,884 <sup>a</sup>												
Q8.13	-0,264	0,008	0,171	-0,154	0,289	-0,217	-0,419	0,379	-0,169	-0,048	0,12	-0,032	0,847 <sup>a</sup>											
Q8.14	0,072	-0,196	-0,019	-0,007	0,145	-0,06	-0,165	-0,07	0,003	0,245	-0,092	0,051	0,127	0,896 <sup>a</sup>										
Q8.15	0,331	-0,254	-0,125	-0,137	-0,006	-0,051	0,137	0,011	-0,259	-0,029	0,008	-0,273	-0,272	-0,231	0,883 <sup>a</sup>									
Q8.16	0,028	0,008	-0,192	0,394	-0,228	0,17	-0,279	-0,074	0,289	-0,133	-0,158	0,327	-0,219	-0,146	-0,008	0,837 <sup>a</sup>								
Q8.17	0,389	-0,363	-0,261	-0,133	-0,141	0,036	0,344	-0,074	-0,094	0,319	-0,265	-0,499	-0,367	0,116	0,249	-0,371	0,837 <sup>a</sup>							
Q8.18	-0,026	-0,349	0,063	0,122	0,093	0,198	-0,015	-0,283	0,265	-0,02	-0,262	0,134	-0,075	0,182	-0,105	0,192	-0,018	0,722 <sup>a</sup>						
Q8.19	-0,2	0,32	-0,014	0,014	-0,161	-0,09	0,105	0,05	-0,066	-0,263	0,248	-0,318	-0,003	-0,371	-0,112	-0,16	-0,043	-0,44	0,873 <sup>a</sup>					
Q8.20	0,053	0,168	0,028	-0,151	0,132	-0,347	-0,277	0,408	-0,314	-0,111	0,265	-0,201	0,24	-0,15	0,127	-0,032	-0,287	-0,411	0,241	0,777 <sup>a</sup>				
Q8.21	-0,16	-0,07	-0,206	0,292	-0,392	0,575	0,472	-0,576	0,471	-0,393	-0,167	0,087	-0,557	-0,095	0,154	0,209	0,095	0,187	-0,115	-0,438	0,623 <sup>a</sup>			
Q8.22	0,041	-0,144	0,116	-0,004	-0,321	-0,036	0,201	-0,307	0,294	0,024	-0,263	0,095	0,033	0,089	-0,29	-0,069	0,015	0,192	0,059	-0,103	-0,04	0,871 <sup>a</sup>		
Q8.23	-0,284	0,171	0,195	-0,265	0,12	-0,157	0,03	0,11	-0,193	-0,157	0,264	-0,171	0,181	-0,142	0,155	-0,079	-0,336	-0,148	0,166	0,296	-0,085	-0,326	0,860 <sup>a</sup>	

Fonte: Dados da pesquisa

Notas : <sup>a</sup> Medida de adequação da amostra

**1** A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais; **2** O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem; **3** O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas; **4** Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar; **5** Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes; **6** O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático; **7** O processo decisório na organização é descentralizado; **8** A organização favorece a autonomia para tomar decisões; **9** A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas; **10** A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos; **11** Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização; **12** As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional; **13** As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas; **14** Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa; **15** Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho; **16** O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência; **17** As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua; **18** A organização é fortemente orientada para resultados; **19** A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação; **20** A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas; **21** A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas; **22** A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais; **23** O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

Semelhantemente ao que foi feito na análise das competências profissionais, dando continuidade à análise fatorial, foram extraídas, por meio do método dos eixos principais, as comunalidades dos indicadores constantes da questão relativa à modernidade organizacional, conforme se verifica na Tabela 35.

Nesta oportunidade, é importante ressaltar que todos os itens apresentaram um alto índice de comunalidade, indicando que possuem elevada participação nas relações encontradas na análise fatorial. Das variáveis apresentadas, as que tiveram a comunalidade com maior extração foram a organização favorece autonomia para tomar decisões e as práticas e políticas de organização com um nível acima de 0,8 (confira a Tabela 35).

Tabela 35 – Comunalidades: modernidade organizacional (Q 8)

<b>Indicador</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais	1,000	0,626
O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem	1,000	0,753
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	1,000	0,726
Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividade, buscando se superar	1,000	0,753
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	1,000	0,778
O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	1,000	0,748
O processo decisório na organização é descentralizado	1,000	0,711
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	1,000	0,818
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa a iniciativa e ação das pessoas	1,000	0,695
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	1,000	0,729
Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	1,000	0,555
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	1,000	0,678
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	1,000	0,773
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa	1,000	0,649
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	1,000	0,651
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	1,000	0,550
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem continua	1,000	0,804
A organização é fortemente orientada para resultados	1,000	0,721
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	1,000	0,696
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	1,000	0,682
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	1,000	0,559
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	1,000	0,638
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	1,000	0,767

Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição da variância entre os fatores extraídos da análise fatorial realizada é exibida para a obtenção dos fatores a serem analisados na pesquisa. Mais uma vez, foi empregado o critério da raiz latente, que estabelece que os fatores com autovalor superior a 1 (um) devem ser retidos. A distribuição de variância encontrada indica quatro fatores a serem considerados neste estudo, sendo importante registrar que, juntos, esses quatro fatores correspondem a mais da metade (69,82%) da variância total observada (vide Tabela 36).

Tabela 36 – Distribuição da variância entre os fatores extraídos: modernidade organizacional (Q 8)

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos pesos aos quadrado			Rotação da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	11,690	50,828	50,828	11,690	50,828	50,828	4,645	20,197	20,197
2	1,639	7,127	57,954	1,639	7,127	57,954	4,490	19,520	39,717
3	1,570	6,827	64,781	1,570	6,827	64,781	4,140	17,999	57,716
4	1,159	5,037	69,819	1,159	5,037	69,819	2,784	12,103	69,819
5	,935	4,065	73,884						
6	,889	3,865	77,749						
7	,749	3,257	81,005						
8	,661	2,875	83,881						
9	,597	2,594	86,475						
10	,505	2,195	88,670						
11	,463	2,014	90,684						
12	,427	1,857	92,541						
13	,332	1,444	93,985						
14	,328	1,425	95,411						
15	,226	,981	96,392						
16	,195	,850	97,242						
17	,159	,693	97,935						
18	,119	,519	98,454						
19	,115	,500	98,954						
20	,089	,386	99,340						
21	,078	,338	99,678						
22	,044	,190	99,868						
23	,030	,132	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 37 – Matriz fatorial não rotacionada<sup>(a)</sup>: modernidade organizacional (Q8)

Indicadores	Componente			
	1	2	3	4
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	,850	-,125	,239	-,095
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	,825	,027	,302	-,017
O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	,805	,274	-,047	-,148
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	,797	-,268	-,132	,025
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	,786	,309	-,165	-,195
Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	,777	-,344	-,062	-,165
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	,770	,114	,099	,284
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	,769	-,108	,273	,013
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	,767	-,174	-,438	,085
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	,752	-,021	-,334	,132
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	,725	-,096	-,219	,260
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	,715	-,142	,138	-,465
O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem	,708	-,455	,189	-,092
O processo decisório na organização é descentralizado	,700	-,015	-,457	,106
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	,668	,167	,393	,231
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais	,668	-,233	,152	-,321
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	,668	,280	-,157	-,027
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	,665	,204	-,118	-,374
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa	,645	-,198	-,349	,269
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	,592	,202	,410	,025
Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	,549	,497	-,066	,040
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	,579	,596	,122	,153
A organização é fortemente orientada para resultados	,480	-,291	,384	,508

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a 4 componentes extraídos

Assim, o resultado da análise fatorial leva à obtenção de quatro fatores, com o agrupamento das questões indicadas na tabela 37.

Na Tabela 38, foram exibidos os fatores que a compõem, foi identificado, pela análise fatorial, um agrupamento de quatro fatores, sendo que o primeiro, com 50,82 considera a proposta como unidimensional, o segundo, com percentuais de variância 7,127, o terceiro, com 6,827 e o último, com 5,037. Esse primeiro fator reúne os seis indicadores iniciais da Tabela 38, que foi redimensionado como modernidade política e prática de gestão.

O segundo fator, denominado *modernidade cultural e das práticas e políticas de gestão*, foi redimensionado como indicador da variável com valores mais expressivos, o *ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes*, seguida da variável *a organização encoraja a iniciativa e a responsabilidade individual de seus profissionais*.

Analisando o terceiro fator, a variável de destaque foi aquela designada como *a estratégia, a missão, os objetivos e as metas da organização são claramente definidos*, que foi denominada como *modernidade administrativa e política* e o último fator, chamado *modernidade administrativa*, se apresenta como variável mais expressiva e foi designada como *a organização é fortemente orientada para resultados*.

Tabela 38 – Matriz fatorial rotacionada<sup>(a)</sup>: modernidade organizacional (Q 8) (continua)

Indicadores	Componente			
	1	2	3	4
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	,814	,319	,215	,087
O processo decisório na organização é descentralizado	,755	,201	,317	,034
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa	,749	,157	,123	,221
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	,705	,247	,339	,151
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	,670	,202	,254	,311
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	,617	,494	,161	,273
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	,185	,808	,271	,081
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais	,220	,721	,159	,181
O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem	,351	,681	-,028	,408

Indicadores	Componente			
	1	2	3	4
Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	,515	,660	,101	,203
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	,303	,647	,330	,430
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	,229	,537	,445	,484
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	,265	,530	,297	,489
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	,122	,018	,796	,283
Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	,230	,068	,699	,096
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	,407	,407	,668	,003
O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	,358	,431	,647	,122
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	,398	,239	,573	,077
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	,277	,517	,531	-,108
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	-,012	,339	,479	,463
A organização é fortemente orientada para resultados	,235	,128	-,038	,805
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	,119	,248	,472	,619
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	,417	,212	,465	,510

Fonte: Dados da pesquisa

### 6.3.2 Análises de confiabilidade

A análise de confiabilidade é uma forma de avaliação das medidas empregadas, procurando verificar se os itens especificados dizem respeito ao construto que está sendo mensurado (CHURCHILL, 1999). Segundo Malhotra (1996), uma escala pode ser considerada confiável quando apresenta resultados consistentes.

A técnica recomendada para analisar a consistência interna de um conjunto de itens é o coeficiente *alpha de Cronbach*, que é aplicado inicialmente para avaliação da qualidade da medida utilizada na pesquisa. Segundo Churchill (1999), o coeficiente ideal estaria entre 0,9 e 0,95. Para Malhotra (2006) o coeficiente de correlação é 0,95, que indica boa

capacidade de medição. Este coeficiente de correlação é significativo ao nível de significância 0,05.

Esta técnica foi utilizada aqui para a mensuração da confiabilidade das escalas propostas, para o que foram considerados indicadores consistentes para a validação de uma escala aqueles propostos por Malhotra, (1993), Nunally e Berstein (1994), e Hair Jr. e outros (1998).

No intuito de verificar a confiabilidade, procedeu-se à análise, executando os cálculos das medidas de confiabilidade composta e da variância extraída que, segundo Hair Jr. e outros (1998), são recomendáveis para o desenvolvimento de uma análise fatorial, a qual utiliza equações estruturais para a avaliação.

#### 6.3.2.1 Cálculo do coeficiente alfa de Cronbach

Segundo Malhotra (1996), no coeficiente alfa de Cronbach são considerados aceitáveis valores de cortes iguais ou superiores a 0,60. Porém Nunnally e Bernstein (1994) apontam como aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,70.

Nas análises apresentadas aqui, foram considerados como valores de corte coeficiente alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70, acima, assim, do mínimo conforme estão apresentados nas Tabelas 39 e 40.

**Tabela 39 – Competências profissionais (Q 3)**

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N.º de itens</b>
0,939	15

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 40 – Modernidade organizacional (Q 8)**

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N.º de itens</b>
0,955	23

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 41 – Análise de confiabilidade *alpha de Cronbach*: competências profissionais (Q 3)

Item da escala	Correlação Item-Total	Correlação se o item for excluído
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	0,783	0,932
Capacidade de trabalhar em equipes	0,693	0,935
Criatividade	0,667	0,935
Visão de mundo ampla e global	0,572	0,938
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização	0,740	0,933
Capacidade de comunicação	0,729	0,934
Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	0,586	0,937
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	0,729	0,934
Capacidade de inovação	0,657	0,936
Capacidade de relacionamento interpessoal	0,855	0,930
Iniciativa de ação e decisão	0,805	0,932
Capacidade de gerar resultados efetivos	0,720	0,934
Autocontrole emocional	0,593	0,937
Capacidade empreendedora	0,533	0,938
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0,666	0,935

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 42 – Análise de confiabilidade *alpha de Cronbach*: modernidade organizacional (Q 8) (continua)

Item da escala	Correlação item-total	Correlação se o item for excluído
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais	0,623	0,953
O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem	0,674	0,953
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	0,770	0,952
Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	0,748	0,952
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	0,758	0,952
O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	0,776	0,952
O processo decisório na organização é descentralizado	0,668	0,953
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,743	0,952
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	0,722	0,952
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	0,544	0,954
Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	0,517	0,954

As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	0,736	0,952
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0,800	0,951
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa	0,613	0,953
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	0,696	0,953
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	0,629	0,953
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,826	0,951
A organização é fortemente orientada para resultados	0,445	0,955
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	0,744	0,952
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	0,635	0,953
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	0,554	0,954
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	0,630	0,953
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	0,677	0,953

Fonte: Dados da pesquisa.

### 6.3.3 Análise cruzada com teste de associação Qui-Quadrado ( $X^2$ )

O cruzamento e o teste de associação é uma análise de correspondência que busca identificar ou expor, em um mapa multidimensional, as relações mais significativas existentes entre variáveis. Através desse mapa, as características são posicionadas, definindo as similaridades ou dessemelhanças entre elas.

Esta análise pode ser considerada de homogeneidade, pois é uma técnica que visa a encontrar as relações de interdependência, se estas existirem, entre múltiplos indicadores, categorias de variáveis nominais ou outras tratadas como tal, num espaço multidimensional (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Analisando os três elementos que compõem a competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) observa-se que a função de gerente apresenta maior destaque, pois supera as outras funções que apresentam um papel de liderança. A função gerencial está presente nos itens relacionados às competências, o que significa que o profissional com esse cargo demonstra ter conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) e, conforme se pode

depreender da Tabela 43, o gerente lidera em todos os itens de competências e confirma o que Sant'Anna (2002) afirma sobre a relação entre competências e a combinação de múltiplos saberes, saber-fazer, saber-agir, saber-ser, capazes de proporcionar respostas exitosas por parte dos indivíduos.

A função gerencial teve destaque nas competências pesquisadas, o que confirma a necessidade de esse profissional desenvolver e manter as competências que estão associadas aos verbos apresentados por Fleury e Fleury (2000), tais como saber agir, mobilizar, comunicar, prender, comprometer, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Para tentar depreender algo inerente à percepção dos funcionários sobre suas respectivas funções em relação ao processo de competências profissionais requeridas e a modernidade organizacional, foi usada a análise de correspondência (AC). Considerem-se as seguintes variáveis: na Figura 3, são apresentadas a função atual dos colaboradores e as competências individuais necessárias e, na Figura 4, a função atual dos colaboradores e a modernidade organizacional. São geradas unidades correspondentes entre todos os elementos (cada opção de cada uma das variáveis), construindo uma tabela de Burt (1950), o que possibilita a geração da carta fatorial ilustrada.

Nas mencionadas figuras, cada eixo representa um fator, cujos dados correspondem àqueles da tabela de origem, tais como: na Figura 2, os dados apresentados são de 20,0% e 42,8%, totalizando 62,8% e, na Figura 3, os índices identificados são de 18,9% e 21,9%, totalizando 40,8%. Assim, alguma diferença pode ser constatada entre os respondentes das diferentes funções, mas deve ser cautelosamente investigada.

Dessa maneira, em relação às competências profissionais (Tabela 43 e Figura 3), observa-se que, para os diretores, os sócios-gerentes e os gerentes, o conhecimento é a competência mais requerida dos profissionais e, no que se relaciona à modernidade organizacional (Tabela 44 e Figura 4), o conhecimento também é o principal requisito de um profissional na opinião dos entrevistados.

Assim, para formação de um indivíduo competente, o conjunto – conhecimento, habilidades e atitudes – é demandado como as competências mais requeridas para sua diferenciação no contexto competitivo e para agregação de valor. Essa análise ratifica a abordagem de Dutra (2002), no que diz respeito a considerar a competência como a

capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização, em um processo de troca: as organizações fornecem conhecimento para o indivíduo, assim como o próprio indivíduo transfere o seu aprendizado para a organização.

Por outro lado, a análise das competências mais relevantes, no contexto das organizações estudadas para o desenvolvimento e maior produtividade organizacional, evidencia a necessidade de conhecimento, de relação interpessoal, de atitudes e de habilidades dos profissionais.

Essa análise nos lembra Rocha-Pinto (2004), em sua abordagem de que algumas empresas selecionam e desenvolvem algumas capacidades que são pertinentes ao desenvolvimento do profissional, mas sem muito se preocupar com a competência cognitiva.

Tabela 43 – Análise de correspondência: função atual x competências profissionais

Função atual x competências individuais	Atitudes	Comprometimento	Iniciativa	Relação interpessoal	Criatividade	Liderança	Conhecimento	Produtividade	Habilidades	TOTAL
Diretor	1,96	1,17	0,65	2,22	0,65	0,39	2,61	0,52	1,83	12
Téc. Adm. de Pessoal	0,98	0,59	0,33	1,11	0,33	0,2	1,3	0,26	0,91	6
Encarregado de R.H.	1,14	0,68	0,38	1,29	0,38	0,23	1,52	0,3	1,07	7
Supervisor	1,14	0,68	0,38	1,29	0,38	0,23	1,52	0,3	1,07	7
Gerente	4,40	2,64	1,47	4,99	1,47	0,88	5,87	1,17	4,11	27
Administrador	0,65	0,39	0,22	0,74	0,22	0,13	0,87	0,17	0,61	4
Sócio-Gerente	2,12	1,27	0,71	2,40	0,71	0,42	2,83	0,57	1,98	13
Coordenador	1,63	0,98	0,54	1,85	0,54	0,33	2,17	0,43	1,52	10
Encarregado Administrativo	0,98	0,59	0,33	1,11	0,33	0,2	1,3	0,26	0,91	6
TOTAL	15	9	5	17	5	3	20	4	14	92

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1 A dependência não é significativa. Qui2 = 49,05, gl = 64, 1-p = 8,36%.

2 Atenção, 80 (98,8%) células têm uma frequência teórica inferior a 5, as regras do Qui2 não são realmente aplicáveis.

3 O Qui2 é calculado sobre a tabela de citações (frequências marginais iguais à soma das frequências linhas / colunas).

4 Os valores da tabela são as frequências teóricas.

### Função atual x competências profissionais

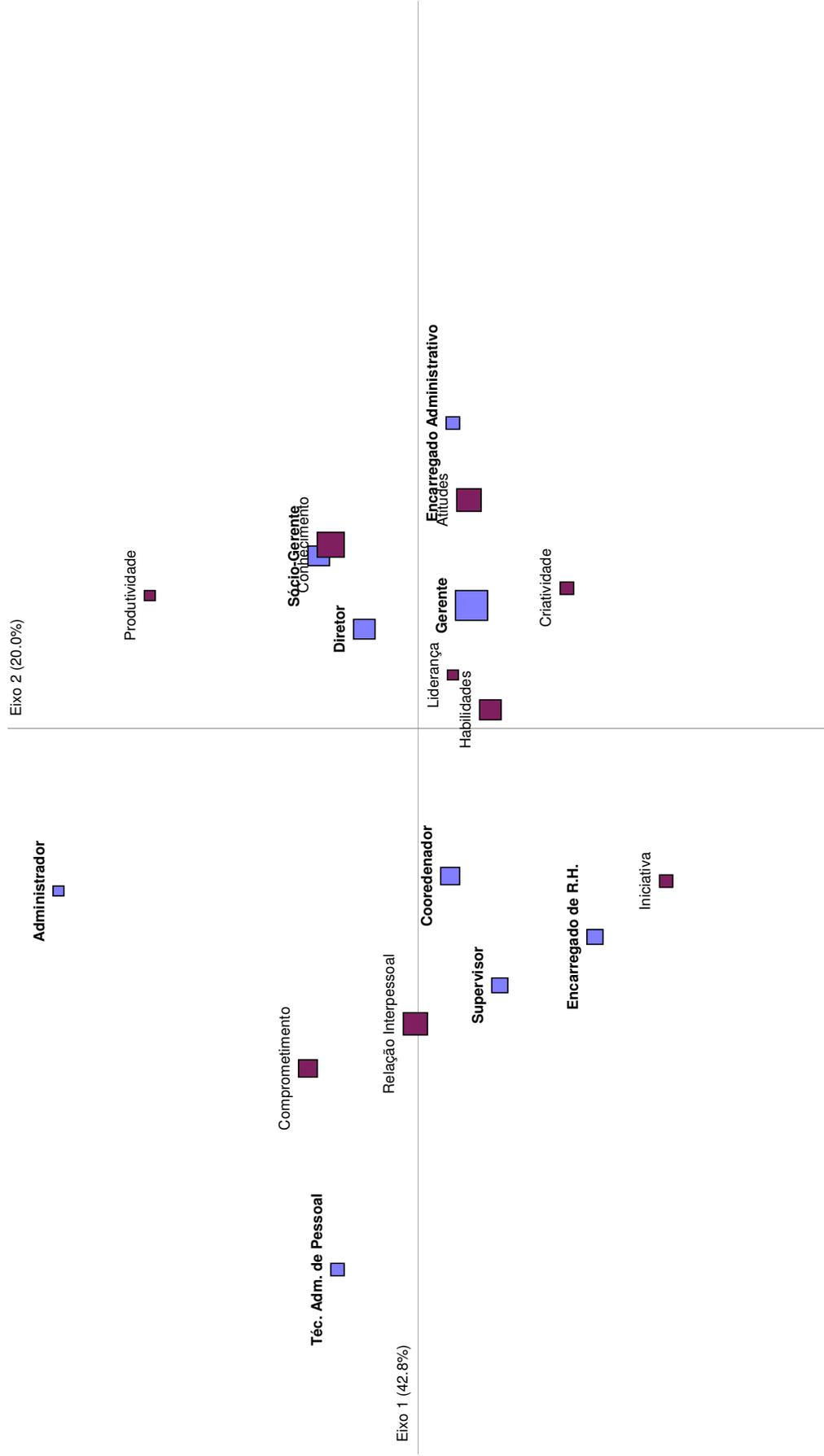


Figura 3 – Análise de correspondência função atual x competências profissionais

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise dos resultados, pôde ser observado que os gestores consideram a função gerencial, prevalece sobre todas as variáveis estabelecidas, como a mais relevante para o desenvolvimento das competências profissionais. O conhecimento, atitudes, capacidade de relacionamento interpessoal e o treinamento comportamental são variáveis necessárias para o desenvolvimento de competências sob a ótica gerencial (vide Tabela 44).

Em função dessa opção dos gerentes por essas variáveis, evidencia-se a necessidade de as organizações adotarem uma postura mais moderna, o que inclui práticas atualizadas, principalmente no que se refere o desenvolvimento e treinamento comportamental. O que se verifica, entretanto, é que as práticas atuais de treinamento mais desenvolvidas nas organizações estão ligadas aos aspectos culturais e a seus valores. Tais práticas estão fundamentadas em políticas centradas no saber fazer e refletem uma postura tradicional, mas, por outro lado, percebe-se que, em algumas delas, a estratégia de negócio, melhora o fluxo de informações e proporciona um maior compartilhamento de visões de negócios. Em algumas organizações, o surgimento do clima interno favorece o processo de aprendizagem contínua, tanto como a existência de ambientes que facilitem o desenvolvimento do trabalho e a otimização do processo decisório (EBOLI, 2002).

Tabela 44 – Análise de correspondência: função atual x modernidade organizacional

Função atual x mod. organizacional	Res-pon-sabi-lidade	Lide-ran-ça	Capa-cidade empre-en-Dedora	Criati-vidade	Capacidade relacionamento interpessoal	Ini-cia-tiva	Com-pro-meti-mento	Ati-tu-des	Conhe-cimen-to	Inte-res-se	Pro-du-ção	Facilidade aprender	In-va-ção	Deci-sões e ações	Maior disci-plina	Treinamento compor-tamental	Comuni-cação	Habili-dade	TOTAL
Diretor	0,23	0,45	0,57	0,68	1,02	0,79	0,45	1,02	1,81	0,23	0,34	0,34	0,45	0,34	0,23	0,79	0,57	0,68	11
Téc. Adm. de Pessoal	0,12	0,25	0,31	0,37	0,56	0,43	0,25	0,56	0,99	0,12	0,19	0,19	0,25	0,19	0,12	0,43	0,31	0,37	6
Encarregado de R.H.	0,10	0,21	0,26	0,31	0,46	0,36	0,21	0,46	0,82	0,10	0,15	0,15	0,21	0,15	0,10	0,36	0,26	0,31	5
Supervisor	0,10	0,21	0,26	0,31	0,46	0,36	0,21	0,46	0,82	0,10	0,15	0,15	0,21	0,15	0,10	0,36	0,26	0,31	5
Sub-Gerente	0,12	0,25	0,31	0,37	0,56	0,43	0,25	0,56	0,99	0,12	0,19	0,19	0,25	0,19	0,12	0,43	0,31	0,37	6
Sector Pessoal	0,12	0,25	0,31	0,37	0,56	0,43	0,25	0,56	0,99	0,12	0,19	0,19	0,25	0,19	0,12	0,43	0,31	0,37	6
Gerente	0,62	1,24	1,55	1,86	2,78	2,16	1,24	2,78	4,95	0,62	0,93	0,93	1,24	0,93	0,62	2,16	1,55	1,86	30
Administrador	0,12	0,25	0,31	0,37	0,56	0,43	0,25	0,56	0,99	0,12	0,19	0,19	0,25	0,19	0,12	0,43	0,31	0,37	6
Sócio-Gerente	0,27	0,54	0,67	0,8	1,21	0,94	0,54	1,21	2,14	0,27	0,4	0,40	0,54	0,40	0,27	0,94	0,67	0,80	13
Coordenador	0,08	0,16	0,21	0,25	0,37	0,29	0,16	0,37	0,66	0,08	0,12	0,12	0,16	0,12	0,08	0,29	0,21	0,25	4
Encarregado Administrativo	0,10	0,21	0,26	0,31	0,46	0,36	0,21	0,46	0,82	0,10	0,15	0,15	0,21	0,15	0,1	0,36	0,26	0,31	5
TOTAL	2	4	5	6	9	7	4	9	16	2	3	3	4	3	2	7	5	6	97

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1 A dependência não é significativa. Qui2 = 154,28, gl = 170, 1-p = 19,94%.

2 Atenção, 198 (100,0%) células têm uma frequência teórica inferior a 5, as regras do Qui2 não são realmente aplicáveis.

3 O Qui2 é calculado sobre a tabela de citações (frequências marginais iguais à soma das frequências linhas / colunas).

4 Os valores da tabela são as frequências teóricas.



### 6.4.1 Avaliação das competências profissionais requeridas

Em relação às competências profissionais, constata-se que, de um modo geral, os entrevistados concordam com as afirmações sobre esse item, salientando-se, entretanto, que o fator referente às idéias criativas e inovadoras foi o que teve a menor média, e que o fator relacionado à performance da organização, o de maior média, consoante se verifica na Tabela 45.

Em contrapartida, no contexto de modernidade, as organizações têm trabalhado com novas práticas de gestão com pessoas atrelada ao desenvolvimento de competências que são necessárias para o acompanhamento do desenvolvimento organizacional no ambiente competitivo. Desse modo, os profissionais com perfis criativos e inovadores são valorizados porque contribuem para o desenvolvimento da organização e proporcionam condições melhores de trabalhos.

Tabela 45 – Análise descritiva: competências profissionais

Variável	Medidas descritivas					
	Frequência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Performance da organização	49	1	5	4	3,82	1,117
Idéias criativas e inovadoras	49	1	5	3	3,35	1,084
Novas formas de realização de trabalho e autocontrole	49	1	5	4	3,63	1,060
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3,66</b>	<b>1,114</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No diagnóstico dos estudos, observou-se uma pequena quantidade de competências profissionais requeridas pelas organizações, sendo que a variável referente à performance da organização é a que mais se destaca. É importante destacar que, apresentados às variáveis, os respondentes demonstraram percepção para uma razoável demanda em relação às variáveis capacidade de comprometimento com os objetivos da organização, capacidade de relacionamento interpessoal e capacidade de trabalhar em equipes.

É interessante registrar que essa percepção coaduna-se com o que ocorreu nos estudos apresentados por Sant'Anna (2002): uma elevada percepção dos respondentes de competências de natureza relacionais e pessoais, o que também se comprova na pesquisa que aqui se relata, mesmo não apresentando índice significativo. Na opinião de Aubrum e Orofiamma (1991), as competências de terceira dimensão, caracterizam-se não por habilidades manuais, nem conhecimentos técnicos, mas por habilidades relacionais e

qualidades pessoais (capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal, responsabilidade, trabalho em equipe), o que igualmente se comprova na pesquisa realizada.

Ao comparar o referencial utilizado com essa informação, verifica-se que Sant'Anna (2002) registra uma forte tendência à ampliação dos espaços de trabalho com um perfil diferenciado, com novas características, comportamentos, capacidade de relacionamento, desenvolvimento de atividades grupais e diferentes modos de pensar e agir, como novas tendências para o processo de modernização com o desenvolvimento de estruturas de trabalho interligadas.

Nas análises da pesquisa, os resultados são razoavelmente significativos, na medida em que permitem identificar uma quantidade de empresas que utilizam de forma moderadas as práticas de competências e de modernidade organizacional. Os profissionais pesquisados têm a percepção da necessidade das práticas de competências exigidas pelas organizações, principalmente as relacionadas com os objetivos da organização (4,08%), relacionamento interpessoal (4,02%) e de trabalho em equipe (3,96%). Essa análise remete à necessidade que têm as organizações de estabelecerem as competências organizacionais como elo para manterem-se competitivas no mercado. Isso está de acordo com a posição de Harb (2001), que salienta a necessidade de as organizações programarem suas estratégias com base nas competências essenciais, considerando clientes, mercados e consumidores, para que as competências ofereçam maior valor agregado.

Indicam-se abaixo, nas Tabelas 46, 47 e 48, os escores globais observados para cada um dos fatores obtidos na análise das competências profissionais investigadas.

Tabela 46 – Análise descritiva: performance da organização

<b>Indicadores</b>	<b>Frequência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização	49	1	5	4	4,08	1,096
Capacidade de relacionamento interpessoal	49	1	5	4	4,02	1,108
Capacidade de comunicação	49	2	5	4	3,80	1,080
Autocontrole emocional	49	1	5	4	3,78	1,159
Iniciativa de ação e decisão	49	1	5	4	3,69	1,140
Capacidade de inovação	49	2	5	4	3,57	1,061
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	49	1	5	4	3,51	1,102
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3,82</b>	<b>1,117</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 47 – Análise descritiva: idéias criativas e inovadoras

Indicadores	Frequência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Capacidade de trabalhar em equipes	49	1	5	3	3,96	1,117
Capacidade de gerar resultados efetivos	49	1	5	3	3,86	1,061
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	49	2	5	4	3,65	1,011
Visão de mundo ampla e global	49	1	5	3	3,27	1,186
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3,35</b>	<b>1,084</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 48 – Análise descritiva: novas formas de realização de trabalho e autocontrole

Indicadores	Frequência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	49	1	5	3	3,69	1,194
Criatividade	49	1	5	4	3,43	1,099
Capacidade empreendedora	49	1	5	4	3,16	0,965
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3,63</b>	<b>1,060</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados recolhidos, observa-se a presença de escores medianos para todas as competências pesquisadas, evidenciando que se trata das competências mais requeridas, aquelas mais diretamente associadas a aspectos relacionais e sociais, tais como capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipes, bem como a aspectos diretamente associados à *performance* das organizações, como a capacidade de seus profissionais comprometerem-se com os objetivos organizacionais. Já o menor escore foi encontrado quanto à demanda por uma capacidade empreendedora.

Os itens que apresentaram escores elevados confirmam a necessidade de o indivíduo e a organização acompanharem a demanda exigida pela modernidade organizacional. Por outro lado, falta ainda incentivo para a valorização de profissionais com capacidade empreendedora, já que, diante das rápidas mudanças, faz-se necessário um profissional com perfil para enfrentar desafios, criar, inovar e sem medo de arriscar.

### 6.4.2 Avaliação da modernidade organizacional

Em relação ao grau de modernidade organizacional, os dados da Tabela 49 demonstram que, à exceção do fator Modernidade política e de prática com gestão de pessoas, os fatores analisados obtiveram uma média geral mais próxima de 4,00, caracterizando concordância dos respondentes com as afirmações desses fatores.

Em relação à modernidade organizacional, os resultados indicam níveis parciais e que são caracterizados como moderados. Com a apresentação da TAB 49 para análise da modernidade obtiveram maior destaque à modernidade cultural e das práticas e políticas de gestão com pessoas além da modernidade administrativa e política.

Tabela 49 – Análise descritiva: modernidade organizacional

Variável	Medidas descritivas					
	Frequência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Modernidade política e de prática com gestão de pessoas	49	1	5	3	3,36	1,234
Modernidade cultural e das práticas e políticas de gestão com pessoas	49	1	5	4	3,71	1,081
Modernidade administrativa e política	49	1	5	4	3,71	1,077
Modernidade administrativa	49	1	5	4	3,62	1,001
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3,61</b>	<b>1,121</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas a uma visão mais detalhada, apresentamos, nas Tabelas 50, 51, 52 e 53, os valores obtidos para cada um dos indicadores que compõem os fatores de modernidade investigados.

Tabela 50 – Análise descritiva: modernidade política e de práticas na gestão de pessoas

<b>Indicadores</b>	<b>Frequência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa	49	1	5	4	3,98	1,090
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	49	1	5	3	3,76	1,031
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	48	1	5	3	3,75	1,082
Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	49	2	5	3	3,67	1,088
Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa	49	1	5	4	3,65	1,052
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	49	2	5	3	3,57	0,935

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à modernidade de política e de práticas na gestão com pessoas, os dados da Tabela 50 indicam uma predominância conferida pelos respondentes aos aspectos relacionados à gestão com pessoas, assim como o mais relevante é o critério de promoção do indivíduo.

Com essa informação pode ser confirmado o que foi relatado no referencial teórico como uma nova tendência da gestão com pessoas: o desempenho de competências como critério para avaliação, que usa a remuneração, a avaliação e a carreira associadas ao aprimoramento da gestão com pessoas.

Com ênfase na modernidade cultural e nas práticas de gestão e políticas de gestão com pessoas, vale destacar os respondentes que, em quantidade mais expressiva, informam que têm a percepção de como os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização, seguida daquela de que sabem como ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas mesmo de níveis hierárquicos diferentes.

Por outro lado, é baixo o grau de percepção dos respondentes para o fato de que o processo decisório na organização é descentralizado. A não-constatação de processos de tomada de decisão e descentralização é coerente com outros resultados encontrados nos estudos recentes sobre o tema, realizados por autores como Sant'Anna (2002), Ebohi (2001),

Kilimnik (2000) e Albuquerque (2001). Os resultados deste estudo reforçam a necessidade de mudanças estruturais nas organizações centralizadas e verticalizadas, para horizontalizadas e descentralizadas, tendo mais autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores, o que reforça mudanças não apenas na estrutura organizacional, mas também nas práticas e políticas de gestão, assim como, e principalmente, na cultura organizacional.

Tabela 51 – Análise descritiva: modernidade cultural e das práticas e políticas de gestão com pessoas

Indicadores	Frequência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	49	2	5	4	4,12	0,832
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	48	1	5	4	4,04	1,010
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais	49	2	5	4	3,94	1,008
O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas	49	1	5	4	3,65	1,052
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	49	1	5	3	3,65	1,110
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	49	1	5	4	3,45	1,081
O processo decisório na organização é descentralizado	49	1	5	4	2,86	1,190

Fonte: Dados da pesquisa.

Numa análise dos dados apresentados, foi possível verificar-se uma discordância dos respondentes na opção sobre o item que indica que o sistema de avaliação permite diferenciar o bom e o mau desempenho. Verificou-se, também, um percentual considerado baixo para o item sobre o sistema de remuneração da organização que recompensa os atos de competência. Tudo isto nos remete para o trabalho de Sant'Anna (2002), na abordagem do sistema de gestão por competências, cujo elemento central é justamente a recompensa fundada nas competências individuais através do sistema de avaliação com o objetivo de diferenciar os indivíduos de baixo daqueles de alto desempenho. Tal análise vê-se reforçada com a ocorrência de apenas um total de 3,18% dos respondentes que concorda que a organização adota um tipo de modelo de gestão por competências (Tabela 52).

No que tange à natureza dos fatores de modernidade mais identificados pelos entrevistados, está relacionado à organização buscar instaurar uma cultura e uma prática de gestão fortemente orientadas para resultados, propondo um ambiente de trabalho que facilite o aprendizado e proporcione o desenvolvimento da iniciativa e do senso de responsabilidade para os empregados. Na Tabela 52 abaixo estão identificados os escores de valores mais baixos relacionados a práticas de gestão com pessoas.

Tabela 52 – Análise descritiva: modernidade administrativa e política

Indicadores	Frequência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
A organização é fortemente orientada para resultados	49	2	5	4	3,86	0,957
O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	49	1	5	4	3,82	1,167
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	49	1	5	4	3,67	1,107
O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem	49	1	5	4	3,65	1,128
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	49	1	5	4	3,47	1,023
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	47	1	5	4	3,23	1,272
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	49	1	5	4	3,18	1,318

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 53 – Análise descritiva: modernidade administrativa

Indicadores	Frequência	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	49	1	5	4	3,43	1,225
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	49	1	5	3	3,41	1,059
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	49	1	5	3	3,29	1,208

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à modernidade administrativa e de práticas com gestão com pessoas, os dados da Tabela 50 indicam uma percepção mais elevada dos respondentes quanto à verificação da produtividade e da competência do profissional para a concessão de uma promoção.

No que tange, por sua vez, à modernidade cultural e a das práticas e políticas de gestão com pessoas (Tabela 51), a questão mais bem avaliada foi a que se referia ao conhecimento, pelos empregados, das ações que deveriam desenvolver para colaborar com os objetivos da organização.

Na dimensão modernidade administrativa e política, houve maior concordância com a afirmação de que a organização é fortemente orientada para resultados, consoante se observa na Tabela 52. Por fim, no fator modernidade administrativa, a questão mais bem avaliada fazia menção à recompensa pela organização dos atos de competência (Tabela 53).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no eixo estruturante deste estudo, o de verificar a relação entre as competências e a modernidade, destacaram-se as competências atualmente mais valorizadas, nas organizações baianas selecionadas, para suprir a necessidade de posicionamento das organizações e dos trabalhadores frente a um mercado cada vez mais competitivo.

Do ponto de vista do primeiro objetivo específico, foram identificadas como competências profissionais mais valorizadas para o exercício da função as seguintes: capacidade de comprometimento com os objetivos da organização, capacidade de relacionamento interpessoal, autocontrole emocional e capacidade de realizar trabalho em equipe. Ressalte-se que essas competências valorizam o trabalho organizacional e individual, já que essas variáveis são importantes para o desenvolvimento e o comprometimento do indivíduo e da organização.

Quanto ao segundo objetivo específico, análise do novo perfil do profissional frente às competências profissionais, verificou-se que, para corresponder ao que se espera dele, o profissional deve ser dotado de competências relacionadas ao conhecimento, habilidades e atitudes (CHA). O saber, saber fazer e saber agir, correspondentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes agregam valor ao indivíduo na competência para executar as tarefas que são importantes para o exercício das atividades profissionais.

E, no que se refere ao último objetivo específico, análise das implicações das competências profissionais no contexto de modernidade organizacional, constatou-se que as competências profissionais agregam valor às organizações, uma vez que há necessidade de estimular as competências mais valorizadas para o desenvolvimento do profissional e da modernidade organizacional. As implicações das competências profissionais se refletem no desenvolvimento do indivíduo, já que este profissional busca maior qualificação, comprometimento com o seu próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

As organizações estudadas apresentam variáveis de competências que são inerentes ao processo atual, mas verifica-se que não há preocupação em utilizá-las de forma intencionalmente competitiva, o que deixa dúvidas se essas variáveis são relevantes para o desenvolvimento profissional e para a formação de competências. Por outro lado, constata-se que o profissional recebe qualificação técnica, o que o aproxima do exercício da sua função, mas o afasta do desenvolvimento profissional, que tem como objetivo sua inserção em outros cargos e a formação de competências.

Dessa forma, não há como considerar confirmada a primeira hipótese, a de que existe uma correlação linear e positiva entre as variáveis competências e modernidade organizacional, visto que as competências observadas nas organizações não acompanham o processo de modernidade. As competências são mais valorizadas no contexto organizacional, mas não são colocadas em prática juntamente com variáveis que caracterizam o perfil de modernidade. Isto só ocorreria se as variáveis de competência estudadas fossem requeridas em níveis significativos e excelentes para todas as empresas pesquisadas e se as práticas e políticas de modernidade e de gestão com pessoas estivessem relacionadas a essas competências.

No que se relaciona à segunda hipótese, não foi possível confirmar totalmente a relação positiva entre as competências profissionais e as organizações estudadas, uma vez que os resultados mostram que as organizações concordam parcialmente em que os profissionais devam possuir essas competências para o desenvolvimento da sua função.

Nesse nível parcial de concordância, apenas algumas variáveis de competências merecem destaque:

- a) a capacidade de comprometimento com os objetivos da organização;
- b) a capacidade de relacionamento interpessoal;
- c) a capacidade de trabalho em equipe;
- d) a capacidade de gerar resultados efetivos;
- e) o domínio de novos conhecimentos técnicos, associados ao exercício da função ou cargo.

Entretanto, é possível refletir e procurar determinar se as outras variáveis estudadas não são relevantes para o desenvolvimento de atividades inerentes ao cargo e à função do trabalhador. Porém, o que se verifica é que, se estas não são as competências que agregam valor à organização e ao indivíduo, no mundo dos negócios, contraria o que é afirmado pelos

autores, de que elas são importantes para que as organizações mantenham-se competitivas e que os profissionais sejam competentes.

Quanto à terceira hipótese, ela também não se confirma, já que não existe relação entre as variáveis de modernidade organizacional e as organizações estudadas. No referencial teórico utilizado, foi aprendido que a modernidade envolve maior liberdade de ação, proporcionando maior autonomia aos indivíduos. Na pesquisa realizada, entretanto, foi constatado que as organizações trabalham de forma centralizada, sem conceder aos profissionais autonomia suficiente para a tomada de decisões.

A literatura pertinente geralmente recomenda que as novas tendências no contexto de modernidade organizacional devam ser consideradas e postas em prática. No entanto, não é o que se verifica a partir da comparação entre o que se conclui da análise do referencial teórico e os resultados da pesquisa: verificou-se que algumas dessas organizações ainda não utilizam as práticas de modernidade. Em contrapartida, verifica-se que as organizações estão caminhando para o moderno, mas estão ainda distantes do que alguns autores chamam de pós-modernidade.

Por esse estudo, é possível entender que existe uma forte tendência, na sociedade, para continuar caminhando para o processo de modernização, já que esta assumiu uma posição de sociedade industrial e, neste caso, as organizações tendem a prosseguir com a intenção de configurar uma nova relação no mundo dos negócios baseada na competição. A partir desse cenário, as organizações devem rever suas ações de maneira a configurá-las segundo o que se manifesta como tendências da atualidade, refletir sobre o modo de trabalho centralizado, suas práticas e políticas de gestão com pessoas, o nível de desenvolvimento e as práticas de inovação, autonomia e empreendedorismo, além das habilidades e qualidades pessoais necessárias para formação do profissional competente.

O que se constata é que a valorização do profissional competente, com atribuições inerentes ao conhecimento, habilidades e atitudes, são indicadores do contexto organizacional moderno apesar de inúmeras organizações ainda não acompanharem essa realidade. Novas tendências do contexto de modernidade devem ser consideradas e postas em prática, já que o confronto do que ensina a literatura respectiva com os resultados da pesquisa aqui relatada indica, como já foi dito, que as organizações ainda não utilizam com a intensidade devida as práticas de modernidade: o que existe ainda é muito superficial e não causa a impressão de predominância de práticas ligadas à modernidade nas organizações.

Sobre o objetivo geral, não foi possível definir totalmente quais as competências demandadas no contexto de modernidade, pois, como já foi visto, as organizações não utilizam de maneira inquestionável as práticas de modernidade. De acordo com a pesquisa, as competências mais demandadas estão relacionadas à *performance* da organização, ao CHA e às habilidades técnicas. Porém, foi observado que essas habilidades técnicas são necessárias e importantes para o desenvolvimento e aprimoramento de atividades, pois capacitam e aprimoram o conhecimento técnico do profissional para o exercício da sua função, buscando atingir um nível de produtividade da organização com mais eficiência e eficácia para alcançar os resultados estabelecidos em seus planejamentos.

Sendo assim, entende-se que as dimensões das competências e modernidade organizacional estejam situadas no contexto de lentas transições e de incertezas. Observa-se que as mudanças não estão ocorrendo do modo como se esperava, e que ainda existe uma forma tradicional de conduzir as atividades organizacionais, o que gera muitas dúvidas se essas variáveis são recomendadas para o sucesso do profissional e o desenvolvimento organizacional. As variáveis consideradas como fatores de modernidade mais frequentemente apontadas são:

- a) organização fortemente orientada para resultados;
- b) os empregados sabendo o que fazer para colaborar com os objetivos da organização;
- c) principais critérios são a competência e a produtividade da pessoa.

Na pesquisa, essas variáveis se apresentam em nível moderado, o que deixa dúvida quanto ao grau de desenvolvimento organizacional que podem proporcionar, inserindo a organização numa perspectiva de modernidade.

Apesar de esse cenário não ser o que muitos desejam, não se pode afirmar se ele é o adequado. Daí, é preciso retomar o problema deste estudo: **quais as principais competências profissionais demandadas no contexto de modernidade organizacional?** Como resposta a esta questão, verifica-se que poucas são as competências profissionais: apenas se podem mencionar as competências relacionadas à performance da organização e as chamadas CHA, porém não se pode afirmar que essas competências são realmente demandadas pelo contexto moderno ou se é algo construído nas pessoas. Sabe-se que a sociedade é muito complexa e, por momentos, o profissional se comporta não como ele quer, mas vincula seu comportamento ao conjunto de recomendações que está presente na sociedade. Assim, é possível sinalizar que essas competências não sejam as necessárias para o desenvolvimento

profissional, mas sim, necessárias ao desenvolvimento organizacional e demandadas pela sociedade. Desse modo, o profissional passa a incorporar um novo ambiente em que passa a ser conduzido por novos conhecimentos, seguindo um modelo a respeito do qual podem-se levantar alguns questionamentos, inclusive perguntar se não é apenas mais um “modismo”, já que há dúvidas, no meio organizacional, se existe ou não uma funcionalidade dessas competências demandadas no ambiente organizacional, principalmente diante do fato de que as habilidades técnicas ainda são as mais importantes na visão dos gestores organizacionais. Porém, não é possível deixar de perceber que essas competências ligadas à *performance* da organização, além do conhecimento, habilidades e atitudes, estão sendo geridas de forma ainda muito lenta pelos profissionais e pelas organizações. Deste modo, o que parece ser o ideal é chegar a uma formação do profissional voltada tanto para o desenvolvimento de habilidades técnicas, quanto para as competências profissionais e ambas diretamente relacionadas.

O tema, longe de estar esgotado, pode ainda propiciar estudos sobre o aprimoramento profissional. Pode ser discutido nos cursos de administração e mesmo nas suas diretrizes curriculares, mas para isso é necessário que os pesquisadores façam revisões sobre os estudos das competências, com o objetivo de inserir nos cursos de administração uma forma de desenvolver um trabalho contínuo com os estudantes, desenvolvendo as competências necessárias para o exercício da sua profissão.

A principal sugestão para futuras pesquisas é a de que se discuta a importância do desenvolvimento do estudo da relação entre as variáveis de competências e a modernidade organizacional nos cursos de gestão, já que, nesses cursos, o objetivo é a formação de gestores e nas matrizes curriculares não existe uma demanda por um maior aprofundamento desse aprendizado necessário ao contexto organizacional de modernidade.

**REFERÊNCIAS**

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- AMORA, A. S. **Minidicionário Soares da língua portuguesa**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AUBRUN, S.; OROFIAMMA, S. **Les compétences de troisième dimension**. Paris: CFF-CNAM, 1991.
- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação de ensino universitário**. Brasília: UnB, 1998.
- BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências em organizações**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2000/2002.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2001.
- BECKER, G.V. Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri linhas de motagem. 2004. Tese. (Doutorado)-Universidade de São Paulo - USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2004.
- BECK, U. A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva**. São Paulo: Unesp, 1997.
- BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOYER, Régis. **Yggdrasill: la religion des anciens scandinaves**. Paris: Payot, 1981.
- \_\_\_\_\_. **La grande déesse du Nord**. Paris: Berg International, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Héros et dieux du nord: guide iconographique**. Paris: Flammarion, 1997.
- BOOG, G. Desenvolver o gerente. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.
- BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, H. P. Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHO, I.V.; KILIMNIK, Z. M., SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes: políticas e práticas de gestão mais avançadas? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

CARVALHO, R G.; OLIVEIRA, F. C. de. Auto-organização e administração: estudo de caso em empresa hoteleira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CHURCHILL Jr., G A. **Marketing reseach: methodological foundation**. Orlando: The Dryden Press, 1999.

COOPER, R.; BURRELL, G. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 46, n.1, jan./mar. 2006.

CRUBELLATE, J. M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

CRUZ, A. L. da. **Tecnologia de gestão e política de treinamento: um estudo da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Brasquem**. 2005. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica)– Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador, 2005.

CURY, A. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas: subjetividade e objetividade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

DELEUZE, G. **Apresentação de Sacher-Masoch: o frio e o cruel**. Rio de Janeiro: Taurus, 1983.

DERRIDA, J. **Speech and phenomena**. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1973.

DESCARTES, René. **Discurso do método: regras para a direção do espírito**. São Paulo: Martin Claret, 2002. (Coleção A obra-prima de cada autor).

DIÓRIS, S. **Competência emocional de gestores..** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

DUCCI, M. A. El enfoque laboral en la perspectiva internacional. In: OIT. OFICINA INTERNACIONAL DE TRABAJO. FORMACIÓN BASEADA EM COMPETÊNCIA LABORAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PERPECTIVAS. Ginebra: OIT, 1996.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE – BASED MAGEMENT, 4., 1998, Norway. **Annals...** Norway: Norwegian School Of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, Atlas, 2002.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ESTIVALETE, V. de F. B. As práticas de gestão de pessoas e o processo de aprendizagem nas organizações: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FARES, J.A.; BUSCH M. Desenvolvimento de dirigentes. In: BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento – ABNT**. São Paulo: Markron, 1994.

FARIA-BRUNO M. de. B.; BRANDÃO H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

FERNANDES, U. **O currículo na encruzilhada pós-moderna**: um estudo de caso de uma escola pública paulistana. São Paulo: Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 2007.

FERREIRA, J. Reflexões sobre o conceito de competências. In: FERREIRA J.; NERI, A. (Org.). **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. São Paulo: Papirus, 2005. p. 125-158.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA (FIEB). **Guia industrial**. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/guia>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

FISCHER, A L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.1998. 392 f. Tese (Doutorado em Administração de empresas)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. A. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002 v. 1, p. 11-34.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n.1, p. 183-196, jan./mar. 2004.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p.44-57, jan./mar. 2004.

FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FREITAS, A. A. F. de.; COSTA, F. J. de; BARROSO, H. C. M. de P. **Ciclo de vida organizacional**: um estudo no setor de supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? São Paulo: FGV, 2000.

FOUCAULT, M. **Language, counter-memory, practice**. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1977.

GAZIER, B. **Les stratégies des ressources humaines**. Paris: La Découverte, 1993.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Ed. da Unesp, 1991.

\_\_\_\_\_. **O Mundo em descontrolé**. O que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Record, 2000.

\_\_\_\_\_. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. **Modernização reflexiva**. São Paulo: Ed. da Unesp, 1997.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa no futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.

\_\_\_\_\_. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

GUERREIRO R. A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

GUIMARÃES, T. de A.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey : Prentice Hall, 1998.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARB, A.G. **A determinação das competências essenciais no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores funcionários e clientes**. 2001. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

KILIMNIK, Z. M.. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos**. 2000. Tese. (Doutorado em Administração)- UFMG/CEPEAD/, Belo Horizonte 2000.

KILIMNIK, Z. M.; MORAES L. F. R de; 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 de administração In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

HIPÓLITO, J. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

LALANCHE, A. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia.** São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LASH, S. A reflexividade e seus duplos: estrutura, estética, comunidade. IN: BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva.** São Paulo: Unesp, 1997.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

LUZ, T. R. da. **Telemar-Minas: competências que marcam a diferença.** 2001. 307 f. Tese. (Doutorado em Administração)– Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

LUZ, T. R.; SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 10-20, jan./mar. 2004.

MACHADO, L. R. S. Educação básica empregabilidade e competências. **Trabalho e Educação**, v. 3, jan./jul. 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Tradução Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing research: an applied orientation.** 2. ed. New York: Prentice Hall, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico: São Paulo: Futura, 2004.**

MAROCO, João. **Análise estatística: com a utilização do SPSS.** Lisboa: Silabo, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de RH.** São Paulo: Atlas, 2000.

- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE**, São Paulo, v. 41, n.3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- NERI, N. (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas, SP: Papirus, 2005.
- NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- NOGUEIRA, A. H. et al. O. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- OLIVEIRA, G. Nunca fomos tão modernos: fragmentos sobre a liberdade nos dias que correm. **Revista Pensar Iberoamérica**, 2004.
- OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- PICARRELI, V. Gestão por competências. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.
- PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. Rocha de; RUBENICH, N. V. Formal, flexível, ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- PIMENTA, S. M. (Org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Campus. Rio de Janeiro, 1995.
- RAMALHO, J. R. Trabalho, reestruturação produtiva e movimento sindical. **Caderno Técnico SESI**, 22, 1995.
- REIS, E. **Estatística multivariada aplicada**. 2 ed. Silabo. Lisboa, 2001.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROCHA-PINTO, S. R. da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- ROJAS, W.R. **Modernidad & inhumanidad: lo inhumano em la organización y em el trabajo**. Cali: Universidad del Valle, 2003.
- ROUANET, S. P. **As razões do Iluminismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- ROUANET, S. P.; MAFFESOLI, M. **Moderno x pós-moderno**. Rio de Janeiro: UERJ, Departamento Cultural: SR3, 1994.

RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Documento de estudo. Porto Alegre: EA/PPGA/UFRGS, 1998.

\_\_\_\_\_. A atividade gerencial do século XXI e formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 13, v 6, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/>>. Acesso em: 20 de junho 2007.

SALERNO, M. S. Trabalho e organização na empresa industrial e flexível. In: FERRETTI, C. F. et al. (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 54-76.

SANT'ANNA, A. de S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organização mineira sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. 302 f. Tese (Doutorado em Administração)-Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANT'ANNA, A. S.; CASTILHO, I. V.; KILIMNIK, Z. M.; **Carreiras em transformação: Um estudo de trajetória, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

SANTOS, B. de S. **Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências**. Disponível em: <[www.ces.uc.pt/bss/index.php](http://www.ces.uc.pt/bss/index.php)>. Acesso em: 17 mar. 2007.

SANTOS, J. F. dos. **O que é pós-moderno**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

SANTOS, L. C. dos S. A percepção transdisciplinar na estratégia do desenvolvimento econômico de Albert Hirschmann. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

STEVENSON, F. J. **Cycles of soil carbon nitrogen, phosphorus sulfur micron**. Wiley, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. de M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

TAKESHY, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TORRES, R. M. **O que (e como) é necessário aprender ?** São Paulo: Atlas, 1992.

TOURAINÉ, A. **A crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE**, São Paulo, v. 3, n.1, p. 2-18, jan./jun. 2004.

ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. **Boletim Técnico do SENAC**, São Paulo, v.19, n.13, p. 10-19, set./dez.1993.

ZANELLI, J.C.; ANDRADE-BORGES J. E. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, F. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: Ciet, 1996. Material de apoio ao Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência.