



## Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas

*Individual competencies and organizational modernity: a comparative study between professionals from Minas Gerais and Bahia*

Anderson de Souza Sant'Anna<sup>1</sup>  
Jair Nascimento Santos<sup>2</sup>  
Daniela Martins Diniz<sup>1</sup>  
Telma Nascimento Benevides<sup>2</sup>  
Marcelo Pereira Melo Dultra<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo central comparar resultados de duas pesquisas empíricas destinadas a investigar relações entre os construtos *Competências Individuais* e *Modernidade Organizacional*. Em outros termos, investigar até que ponto o discurso que faz apelo à valorização dos trabalhadores e à necessidade de competências cada vez mais sofisticadas tem sido suportado por uma modernidade na gestão das organizações investigadas. Utilizando como referencial teórico o modelo de indicadores de modernidade organizacional, assim como revisão procedida por esse autor de estudos anglo-americanos e franceses sobre o construto *Competência*. Para tal, analisa resultados de dois levantamentos empíricos abrangendo um total de 703 profissionais vinculados a organizações mineiras e baianas. Em termos metodológicos, os levantamentos podem ser caracterizados como de natureza quantitativa, realizados por meio da técnica de *survey*. Os resultados revelam que a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas não tem sido acompanhada, em mesmo nível, por uma modernidade de políticas e práticas de gestão, sugerindo a necessidade de ambientes organizacionais mais aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.

**Palavras-chave:** Competências individuais; Modernidade organizacional; Desenvolvimento de pessoas.

**Abstract:** This paper aims to analyze the results of two empirical studies designed to investigate the relationships between the constructs *Individual Competencies* and *Organizational Modernity*. In other words, we sought to investigate the extent to which the discourse that appeals to the exploitation of workers and the need for increasingly sophisticated competencies has been supported by modernity in the management policies and practices. Using the framework of *Organizational Modernity* and a review of *Anglo-American and French Research on the construct Competencies* developed by the latter author, the article presents the results of two empirical surveys covering 703 professionals related to organizations from the states of Minas Gerais and Bahia. In methodological terms, the research can be characterized as quantitative, conducted by means of the survey technique, using questionnaires to collect data. The results show that the demand for professionals with increasingly comprehensive and sophisticated skills has not been accompanied, at the same level, by the modernization of policies and management practices, suggesting the need for organizational environments more adherent to the new professional profiles required.

**Keywords:** *Individual competencies; Organizational modernity; HR development.*

<sup>1</sup> Núcleo de Desenvolvimento de Liderança, Fundação Dom Cabral – FDC, Av. Princesa Diana, 760, Alphaville, CEP 34000-000, Nova Lima, MG, Brasil, e-mail: anderson@fdc.org.br; danidiniz09@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Universidade Salvador – UNIFACS, Av. Luis Viana, 3146, Imbuí, CEP 41720-200, Salvador, BA, Brasil, e-mail: jair.santos@unifacs.br; telma.benevides@unifacs.br; marcelo.dultra@unifacs.br

Recebido em Jan. 7, 2014 - Aceito em Set. 21, 2015

Suporte financeiro: Esta pesquisa foi financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

## 1 Introdução

A pressão em torno da competitividade das empresas, o progresso tecnológico e as mudanças constantes nas condições mercadológicas evidenciam a relevância de as organizações revisitarem e reformularem seus modelos de gestão, em particular aqueles direcionados ao gerenciamento de seus elementos humanos.

Conforme salientam autores como Prahalad & Hamel (1990) e Bartlett & Ghoshal (1987), na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão de obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Nesta perspectiva, o desenvolvimento de um negócio depende da capacidade das organizações em investir e desenvolver pessoas.

Se, por um lado, essa nova realidade traz à tona a importância de se valorizar o *capital intelectual* e de se reconhecer a relevância das pessoas, como fontes de vantagens competitivas, por outro, observam-se, não raro, relatos acerca de intensificação do volume de trabalho imposto aos trabalhadores. Tal fato, não raro, decorrente de processos de enxugamento organizacional; de automatização de funções; sofisticação dos mecanismos de controle; assim como da elevação das pressões sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional, legitimadas por discursos como os da competitividade, empregabilidade e competência (Storey, 1995).

Do ponto de vista teórico, ressalta-se que o construto *Competência* não é recente. Contemporaneamente, todavia, tem sido amplamente discutido por pesquisadores de diferentes campos (Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 1982; McClelland & Dailey, 1972; Manfredi, 1998). Em face das contribuições multidisciplinares, ainda não há como se falar em consenso acerca de sua conceituação. Em decorrência, revela-se fundamental que a noção de *competência* seja investigada no contexto atual, em decorrência das significativas transformações nas condições econômicas, organizacionais, sociais, culturais e de mercado (Fleury & Fleury, 2001).

Diante desse quadro, este artigo apresenta resultados de levantamentos empíricos de dados que buscaram investigar em que extensão a difusão desse discurso que faz apelo à valorização dos trabalhadores e à necessidade de competências cada vez mais sofisticadas tem sido acompanhado por uma modernidade das políticas e práticas de gestão, capaz de propiciar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento das competências requeridas.

Em outros termos, propõem-se investigar relações entre competências profissionais mais amplamente requeridas no contexto contemporâneo de organizações mineiras e baianas e o grau de evolução de suas políticas e práticas de gestão. Para tanto, foram

realizados dois levantamentos: um primeiro, envolvendo 654 profissionais de organizações mineiras e, um segundo, junto a 49 profissionais vinculados a empresas baianas.

Como objetivos específicos, buscou-se investigar as competências mais valorizadas e requeridas pelas organizações a que se vinculam os profissionais pesquisados, assim como a adequação entre tais atributos de competências e o estágio de suas práticas organizacionais.

Como referencial teórico, faz-se uso de ampla revisão envolvendo estudos sobre o construto *Competência*, bem como de indicadores de evolução de políticas e práticas de gestão, com destaque para aquelas associadas à gestão de seus elementos humanos. Em termos metodológicos, os levantamentos que subsidiaram os resultados deste artigo podem ser caracterizados como estudos de caráter quantitativo, realizados por meio da técnica de *survey*. A coleta dos dados se deu por meio de questionários aplicados junto a profissionais de organizações mineiras e baianas.

Primeiramente, o instrumento de coleta de dados foi testado e validado em pesquisa empírica realizada em Minas Gerais, envolvendo 654 profissionais e, posteriormente, replicado em estudo junto a 49 profissionais atuantes na Bahia. Vale salientar que ambos os casos estudados possibilitaram a comparação dos dados obtidos, permitindo corroborar evidências acerca das competências profissionais mais requeridas nos contextos investigados e sua relação com a modernidade de políticas e práticas das organizações em que atuam.

Em termos de sua relevância, a pesquisa revela-se significativa, sobretudo, ao ampliar os estudos desenvolvidos em torno da noção de *Competência*, correlacionando-a a outros construtos, como a *Modernidade Organizacional*. Mostra-se relevante, também, na medida em que visa extrapolar as abordagens tradicionais de competência, centradas na concepção, recrutamento e seleção de perfis ideais, incorporando a importância da construção de ambiências organizacionais (contextos capacitantes) que sirvam de suporte à aplicação das competências requeridas.

Finalmente, não se podem ignorar suas potencialidades no sentido de contribuir com resultados que venham a propiciar às organizações o desenvolvimento de projetos de mudança que as coloquem no real caminho da modernidade, considerando uma de suas dimensões centrais, porém, muitas vezes, ignorada: o elemento humano.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Competências profissionais requeridas

O conceito de competência não é recente. Em essência, constitui noção consideravelmente antiga, porém (re)conceituada e (re)valorizada no contexto atual em decorrência de fatores como os processos

de reestruturação produtiva, a imprevisibilidade das situações econômicas e organizacionais e as sensíveis mudanças no mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (Fleury & Fleury, 2001).

Diversos, no entanto, têm sido os conceitos atribuídos à noção de competência. A inexistência de um consenso quanto à sua conceituação, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à sua utilização com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (Manfredi, 1998).

Não obstante a ausência de unanimidade quanto a seu conceito, Barato (1998) destaca a prevalência de duas correntes principais. Uma primeira, de origem anglo-americana, a qual, tomando como referência o mercado de trabalho, centra-se em aspectos ligados a parâmetros de desempenho requeridos pelas organizações. É, uma segunda, originária da França, que enfatiza o vínculo entre trabalho e educação, indicando as competências como resultantes de processos sistemáticos de formação e de aprendizagem.

De modo similar, Steffen (1999), ao analisar a competência de acordo com diversas correntes teórico-filosóficas, identifica modelos que seguem a concepção *comportamentalista*, típica do sistema norte-americano, centrada na definição de atributos individuais capazes de resultar em desempenhos organizacionais superiores; a concepção *funcionalista*, originada na Inglaterra, que enfatiza a definição de perfis ocupacionais que servirão de apoio para a certificação de competências; e a concepção *construtivista*, desenvolvida na França, a qual destaca o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais.

Para Sant'Anna (2002), apesar das diferentes abordagens sobre o construto da *Competência*, alguns pontos comuns podem ser identificados. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como um conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicado como condição capaz de produzir resultados superiores e/ou solução de problemas (Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 1982; McClelland & Dailey, 1972).

Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas de competência é, segundo o autor, sua elevada conformidade com o discurso empresarial vigente, bem como com as demandas advindas dos processos de reestruturação e modernização produtiva, em voga (Desaulniers, 1997; Stroobants, 1997; Hirata, 1992).

Para Zarifian (2001), as definições atuais que fundamentam o modelo da competência, caracterizam-se por forte influência das abordagens típicas dos anos 1970, em torno do conceito de qualificação do emprego. Sob essa perspectiva, “[...] competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso” (CNPQ, 1998, apud Zarifian, 2001, p. 12).

Nessa mesma direção, Kilimnik et al. (2004) acrescentam que as competências são contingenciais, na medida em que são desenvolvidas e exercidas em contextos particulares, sofrendo influência das situações e estão ligadas à cultura dentro da qual se situa a organização. Desse modo, os papéis e as funções organizacionais pertencentes à determinada cultura comportam características dependentes da rede de relações sociais, pessoais e profissionais de cada um de seus componentes.

De qualquer modo, uma concepção de competência amplamente disseminada define-a como um conjunto de saberes mobilizados em uma situação de trabalho, em especial: 1. os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; 2. as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; e 3. a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências (Dubar, 1998). Desse modo, pode-se compreender a competência como resultante de múltiplos saberes, obtidos de diversas maneiras: via transferência, aprendizagem, processos que possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de contribuir para a resolução de problemas em situações reais.

Nessa direção, Stroobants (1997) a define, também, como uma resultante de três componentes centrais: *Saberes* ou conhecimentos formais que podem ser traduzidos em fatos e regras; *Saber-fazer*, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como os conhecimentos tácitos que se desenvolvem na prática de uma profissão ou ocupação; e *Saber-ser*, entendido como o saber social ou do senso comum, incluindo visões do mundo.

Partindo, desse modo, da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes, Sant'Anna (2002), a partir de ampla revisão da literatura anglo-americana (incluindo autores, tais como Spencer & Spencer, 1993; Boyatzis, 1982; McClelland & Dailey, 1972) e francesa (por exemplo, Zarifian, 2001; Stroobants, 1997), identifica, por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria (Richardson, 1985), quinze competências individuais mais reiteradamente apontadas, nos trabalhos revisados, como requeridas ao enfrentamento do atual contexto de negócios (Quadro 1).

Tomando por base as competências citadas, esse autor elaborou e validou, estatisticamente, por meio de técnicas multivariadas, escala para mensuração das competências individuais requeridas, a qual foi aplicada, primeiramente, no estudo realizado em Minas Gerais e, posteriormente, replicada em empresas baianas.

## 2.2 Modernidade organizacional

Em nível das organizações, a modernidade tem sido comumente evocada para destacar a necessidade das empresas se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estratégias e práticas

**Quadro 1.** Competências individuais requeridas.

<b>Competências Individuais Requeridas</b>	<b>Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias</b>
	Capacidade de trabalhar em equipes
	Criatividade
	Visão de mundo ampla e global
	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
	Capacidade de comunicação
	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados à função ocupada
	Capacidade de inovação
	Capacidade de relacionamento interpessoal
	Iniciativa de ação e decisão
	Autocontrole emocional
	Capacidade empreendedora
	Capacidade de gerar resultados efetivos
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	

Fonte: Sant'Anna (2002).

de gestão que favoreçam a formação de contextos que estimulem um comportamento competente.

Segundo Gonçalves (1997), as armas convencionais não têm sido adequadas às demandas impostas pelo atual ambiente vivenciado pelas organizações. É preciso, segundo ele, romper com o passado, deixar de lado práticas tradicionais e criar soluções inovadoras capazes de dotar as organizações das competências necessárias aos novos desafios. Isto requer, portanto, uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa.

O grande desafio consiste, no entanto, em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização. Esforço que exige transformar empregados de tarefas em profissionais de processo; repensar os papéis dos colaboradores; reinventar os sistemas de gestão; institucionalizar a aprendizagem como prática cotidiana, bem como moldar uma nova cultura que dê suporte às novas maneiras de trabalhar (Gonçalves, 1997).

A modernidade, do ponto de vista teórico-metodológico, dá margem para diversas interpretações, desde um enfoque cultural, passando por uma abordagem fenomenológica, que a compreende como fenômeno técnico-material e/ou fenômeno político-ideológico, além do religioso, ético-comportamental, econômico e geográfico. Portanto, o estudo do construto *modernidade* é constituído pela confluência de várias áreas de conhecimento, tal como exigem suas diversas matrizes filosófico-ideológicas (Gonçalves, 1997).

Em termos históricos, por sua vez, o conceito de modernidade pode ser introduzido a partir de determinadas caracterizações - o mito da tecnologia, o domínio da razão científica, a noção de progresso, a exaltação da democracia - que o diferencia de períodos anteriores da humanidade, como o mundo primitivo e o mundo medieval (Zajdsznajder, 1993).

Para Touraine (1994), no entanto, durante muito tempo a modernidade foi definida apenas pela eficácia

da racionalidade instrumental, ignorando o elemento humano como criação. Dessa redução, decorrem os fundamentos de sua crise, cuja superação - e estabelecimento de nova modernidade - pressupõe o resgate de sua outra metade: o sujeito.

Sob essa perspectiva, a modernidade, no seu sentido estrito, pode ser compreendida como um redirecionar do homem para o centro da sociedade, contemplando suas várias dimensões: tecnológica (combinando racionalização e subjetivação); social (na medida em que a subjetivação só é possível por meio do movimento social); política (visto que a democracia é o regime que permite a expressão política do indivíduo); e cultural (uma vez que valores de liberdade e eficácia se encontram em sua origem) (Touraine, 1994).

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

Calculado na abordagem proposta por Eboli (1996), Sant'Anna (2002), utilizando-se de técnicas estatísticas multivariadas, agrupou os indicadores de modernidade em três fatores, denominados de: Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Política e Modernidade Cultural (ver Quadro 2).

Conforme salienta Eboli (1996), estabelecer os indicadores de modernidade organizacional constitui etapa fundamental para a realização de pesquisas nesta área, uma vez que somente a partir da identificação e seleção das principais variáveis pode-se avaliar de forma completa e abrangente a modernidade na gestão empresarial.

**Quadro 2.** Indicadores de modernidade organizacional.

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

Fonte: Sant'Anna (2002), adaptado de Eboli (1996).

### 3 Metodologia

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de investigação científica, os levantamentos empíricos de dados que subsidiaram os resultados deste artigo podem ser caracterizados como estudos de campo, de natureza quantitativa, realizados por meio da técnica de *survey* (Roesch, 1999). Podem, ainda, ser classificados como pesquisas de caráter descritivo, uma vez que buscaram, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos proposta por Kerlinger (1980, p. 171) “[...] determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações”.

Tais levantamentos podem, também, ser caracterizados como um estudo comparativo de casos, no qual foram descritas relações entre as variáveis estudadas (entre indicadores de competências e de modernidade),

bem como confrontados os achados identificados nas organizações de Minas Gerais com aqueles observados nas empresas localizadas na Bahia.

Em relação ao instrumento de coleta de dados, foram utilizados, em ambos os levantamentos, questionários com questões medidas por meio de escalas *Likert* (Malhotra, 2006), aplicados em um número considerável de respondentes, sendo: 654 profissionais atuantes em organizações mineiras (os quais se encontravam matriculados em cursos de especialização em instituições de ensino superior de Belo Horizonte) e 49 profissionais vinculados a empresas baianas. Ressalta-se que, na primeira etapa, o instrumento de pesquisa foi testado e validado junto aos respondentes mineiros e, posteriormente, replicado no estudo realizado na Bahia, o qual contemplou 49 respondentes.

Os questionários, de modo geral, foram divididos em duas partes: a primeira, formada por perguntas

sobre as variáveis estudadas (competências requeridas e modernidade organizacional) e a segunda, com questões envolvendo a caracterização do perfil das organizações e dos respondentes.

Na pesquisa de Minas Gerais, foi utilizada a escala *Likert* de 11 (onze) pontos, abrangendo opções de resposta no intervalo de [0, 10], em que quanto mais próximo do limite superior da escala, maior o grau de demanda pelas competências, assim como maior o grau de modernidade da gestão das organizações investigadas. Já na pesquisa realizada junto a profissionais na Bahia, o questionário contemplou escala *Likert* de 5 (cinco) pontos [1 a 5], correspondentes às seguintes afirmações: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), indiferente (3), concordo parcialmente (4) e concordo totalmente (5). A opção pela utilização de escalas diferentes em cada caso se deve à discussão existente na literatura sobre a extensão em que escalas distintas podem gerar resultados diferentes. Os achados deste estudo - apresentados nas seções subsequentes - evidenciam que o tamanho da escala não teve impacto significativo nos resultados da pesquisa.

Em relação às variáveis em estudo, nas duas pesquisas empíricas procedidas, foi adotada a escala de modernidade organizacional, desenvolvida por Sant'Anna (2002), a partir da Abordagem dos Padrões de Modernidade Organizacional (Eboli, 1996), assim como escala de competências elaborada por aquele autor, a partir de revisão das abordagens anglo-americana e francesa sobre 'competência'.

Para o tratamento estatístico dos dados, ambas as pesquisas contemplaram o cálculo de distribuições de frequências, assim como medidas de tendência central (média e mediana) e de variabilidade. Para tal, fez-se uso do *software Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS, considerado um dos mais completos e disseminados sistemas para análises estatísticas de dados na área das ciências humanas atualmente disponíveis no mercado.

## 4 Apresentação e análise de dados

### 4.1 Caracterização dos respondentes

O perfil dos profissionais vinculados às organizações mineiras é majoritariamente jovem (51,8% dos respondentes com até 35 anos) e bem dividido em relação ao sexo (51,5% do sexo masculino e 48,5% do sexo feminino). Os participantes da pesquisa na Bahia também podem ser caracterizados como um público jovem (52,2% com até 35 anos de idade), porém com percentual bem superior de respondentes do sexo masculino (65,3%).

Em termos profissionais, constata-se, nos dois casos, o predomínio de indivíduos com pouco tempo nas organizações em que se encontram, tendo 45,6% dos respondentes indicado ter entre 1 e 5 anos

de empresa em Minas Gerais e 38,8% na Bahia. Os respondentes, também, possuem pouco tempo na atual função ocupada (inferior a 5 anos), tendo sido obtidos os seguintes percentuais: 52,2% em Minas Gerais e 50% nas empresas baianas.

Em relação ao cargo ocupado, nota-se, em Minas Gerais, a predominância de ocupantes de cargos gerenciais (41,0%), seguidos por especialistas (31%), nível técnico (18,2%) e autônomos (9,8%). Na Bahia, o percentual de profissionais que possui função gerencial é bem superior ao observado nas empresas mineiras (74,3% dos respondentes).

No que tange às organizações em que atuam os profissionais, verificam-se perfis diferentes de empresas. Se, em Minas Gerais, há um predomínio de organizações com mais de 500 empregados (55,5%) e voltadas para o setor de serviços (68,2%), verifica-se, na Bahia, uma predominância de empresas de pequeno porte, com até 100 empregados (51%) e vinculadas ao setor industrial (62,5%).

Além disso, há diferenças em relação ao controle acionário das organizações estudadas: em Minas Gerais, 48,3% são instituições privadas e nacionais, seguidas por 33,9% de empresas públicas e 17,8% de multinacionais; na Bahia, nota-se predomínio de organizações de controle privado nacional (80,9%).

### 4.2 Análise dos dados referentes às competências profissionais requeridas

Esta seção apresenta os dados obtidos em relação ao grau de competências requeridas pelas organizações mineiras e baianas. Vale salientar que um índice próximo ao limite superior das escalas - 10 no caso mineiro e 5 no caso baiano - indica que as empresas têm demandado, de forma intensa, as competências reunidas no modelo de Sant'Anna (2002) para fazerem frente ao contexto de negócios contemporâneo.

A partir da análise dos dados, foi possível constatar, em ambos os casos, percepção significativa dos respondentes quanto à demanda pelas competências relacionadas à *performance* das organizações, como a capacidade de seus profissionais comprometerem-se com os objetivos organizacionais e de gerarem resultados efetivos. Interessante notar que tais achados podem ser explicados, em parte, pelo cargo gerencial ocupado pela maior parte dos respondentes nas organizações mineiras e baianas, indicando que os profissionais se sentem, de fato, responsáveis pelo desempenho organizacional.

Nas organizações mineiras, especificamente, observa-se que os respondentes consideram a capacidade de se comprometer com os objetivos da organização (média de 8,6), de relacionamento interpessoal (8,5) e de gerar resultados efetivos (8,5), nesta ordem, as competências profissionais mais requisitadas pelas empresas em que trabalham (ver Tabela 1). Fenômeno semelhante foi observado nas empresas baianas, à

**Tabela 1.** Análise dos indicadores de competências requeridas.

Competências Individuais Requeridas	Minas Gerais [0,10]		Bahia [1,5]	
	Média	Mediana	Média	Mediana
Capacidade de se comprometer com os objetivos da organização	8,6	9,0	4,1	4,0
Capacidade de relacionamento interpessoal	8,5	9,0	4,0	4,0
Capacidade de gerar resultados efetivos	8,5	9,0	3,9	3,0
Capacidade de trabalhar em equipes	8,4	9,0	4,0	3,0
Capacidade de comunicação	8,4	9,0	3,8	4,0
Autocontrole emocional	8,1	8,0	3,8	4,0
Iniciativa de ação e decisão	8,1	8,0	3,7	4,0
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	7,9	8,0	3,7	4,0
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	7,8	8,0	3,5	4,0
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	7,7	8,0	3,7	3,0
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	7,7	8,0	3,5	4,0
Criatividade	7,7	8,0	3,4	4,0
Capacidade de inovação	7,5	8,0	3,6	4,0
Visão de mundo ampla e global	7,2	7,0	3,3	3,0
Capacidade empreendedora	7,2	8,0	3,2	4,0
Índice de Competências Individuais Requeridas	<b>8,0</b>	<b>8,3</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>

Fonte: Autores (2013).

exceção da terceira competência mais requisitada. Assim, no contexto baiano, as competências mais valorizadas foram: capacidade de se comprometer com os objetivos da organização (4,1), de relacionamento interpessoal (4,0) e de trabalhar em equipes (4,0).

Interessante mencionar a ênfase dos respondentes em competências de natureza relacional e pessoal (capacidade de trabalhar em equipes, de comunicação e autocontrole emocional), o que pôde ser comprovado em ambas as pesquisas em índices significativos. Aubrun & Orofiamma (1991) definem tais capacidades como *competências de terceira dimensão*, as quais se caracterizam não por serem habilidades manuais ou conhecimentos técnicos, mas, antes, qualidades pessoais e relacionais.

A despeito da demanda pelo desenvolvimento de competências relacionais e emocionais, os profissionais das empresas baianas chamam a atenção para o fato de que as principais ações de desenvolvimento que as organizações têm realizado são treinamentos técnicos e o encaminhamento dos funcionários a palestras, congressos e eventos. Tais achados sinalizam a necessidade de se repensar as práticas de desenvolvimento dos profissionais, de modo a adequar a natureza da competência requerida ao tipo de treinamento proporcionado.

Em relação às competências menos requeridas, observa-se forte convergência entre o caso baiano e o mineiro, ou seja, as competências relativas à 'capacidade empreendedora' e à 'visão de mundo ampla e global' foram consideradas as menos relevantes no contexto das organizações investigadas. Não obstante, verifica-se, de modo geral, um escore elevado para todas as competências pesquisadas, vez que todos

os índices se aproximaram mais do limite superior da escala do que do limite inferior (10, no contexto mineiro e 5, no contexto baiano).

No caso das organizações baianas, foi avaliada, também, a percepção dos respondentes sobre o grau em que os profissionais detêm o conjunto de competências do modelo de Sant'Anna (2002). Os dados revelam que 65,3% dos respondentes 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.

### 4.3 Análise dos dados referentes à modernidade organizacional

Esta seção apresenta os dados obtidos em relação ao grau de modernidade organizacional das instituições investigadas (modernidade cultural, política e modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas). Um índice próximo ao limite superior das escalas – 10, no caso mineiro e 5, no caso baiano - indica que os profissionais percebem que as organizações possuem, fortemente, elementos vinculados à modernidade cultural, administrativa e política.

Em relação ao grau de modernidade das organizações mineiras, os dados da Tabela 2 revelam um patamar que pode ser caracterizado como moderado. Ou seja, considerando-se o limite superior de 10 pontos, a média obtida em termos de percepção dos respondentes sobre a modernidade das empresas em que trabalham é de 5,8, índice inferior ao observado em termos de competências

requeridas (média de 8,0). Portanto, pode-se inferir que enquanto há um elevado grau de exigências em relação às competências dos profissionais, por outro lado, estes percebem que as organizações em que atuam apresentam falhas em relação a diversos fatores de modernidade organizacional. Ressalta-se, ainda, que tal discrepância entre modernidade e competências é bem maior no caso das organizações mineiras.

Avaliando cada dimensão da modernidade, observa-se que o aspecto político - o qual incluiu questões como processo decisório e autonomia - é o mais crítico nos dois casos empíricos, apresentando os menores índices: 5,3 em 10, nas empresas mineiras e 3,3 em 5, nas empresas da Bahia (ver Tabela 3).

Quanto à dimensão 'modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas', é possível observar diferenças entre os casos. Nas organizações mineiras, os respondentes percebem, em grau mais elevado, a existência de elementos de modernidade vinculados ao compartilhamento da missão, objetivos e metas organizacionais (média de 7,0 em 10), assim como a tônica em resultados (média de 6,6 em 10), conforme dados da Tabela 4.

Por outro lado, observa-se nas empresas baianas ênfase maior em aspectos associados à consciência

do papel dos empregados no alcance dos objetivos organizacionais (média de 4,1 em 5) e à um ambiente de trabalho que facilita o relacionamento das pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes (média de 4,0 em 5). Tal resultado pode ser explicado, dentre outras razões, pela predominância de empresas de pequeno porte no universo das instituições baianas participantes da pesquisa.

Em relação aos aspectos de 'modernidade administrativa e de práticas de gestão' que apresentaram os menores escores, observa-se fenômeno semelhante nos dois casos empíricos. Notadamente, a existência de 'sistemas de avaliação que permitem diferenciar o desempenho' e de 'sistemas de remuneração que premiem os funcionários' foram considerados os aspectos menos evidentes nas organizações mineiras e baianas (conforme Tabela 2). Tal achado indica um desafio do ponto de vista de gestão de pessoas para as organizações investigadas.

No que tange aos indicadores de modernidade cultural, constata-se que a maior média obtida, nos dois casos investigados, refere-se à afirmação de que as organizações encorajam a iniciativa e a responsabilidade individual (ver Tabela 4). Entretanto, curiosamente, a Tabela 5 demonstra que a difusão deste conjunto de

**Tabela 2.** Análise dos indicadores de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas.

Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	Minas [0,10]		Bahia [1,5]	
	Média	Mediana	Média	Mediana
A organização é fortemente orientada para resultados	7,0	8,0	3,9	4,0
A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	6,6	7,0	3,8	3,0
De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	6,5	7,0	4,1	4,0
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	6,5	7,0	4,0	4,0
A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	6,0	6,0	3,7	4,0
As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	5,9	6,0	3,4	3,0
A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	5,8	6,0	3,8	3,0
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	5,7	6,0	4,0	4,0
A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	5,7	6,0	3,5	4,0
As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	5,6	6,0	3,7	3,0
A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	5,5	6,0	3,6	3,0
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	5,3	5,0	3,7	4,0
Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	4,9	5,0	3,2	4,0
O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	4,6	5,0	3,4	4,0
<b>Grau de Modernidade</b>	<b>5,8</b>	<b>6,1</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>

Fonte: Autores (2013).



**Tabela 3.** Análise dos fatores de modernidade organizacional.

Modernidade Organizacional	Minas [0,10]		Bahia [1,5]	
	Média	Mediana	Média	Mediana
Modernidade cultural	6,4	6,5	3,7	3,8
Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas	5,8	6,1	3,7	3,6
Modernidade política	5,3	5,4	3,3	3,8
<b>Grau de Modernidade Organizacional</b>	<b>5,8</b>	<b>6,0</b>	<b>3,6</b>	<b>3,7</b>

Fonte: Autores (2013).

**Tabela 4.** Análise dos indicadores de modernidade cultural.

Modernidade Cultural	Minas [0,10]		Bahia [1,5]	
	Média	Mediana	Média	Mediana
A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	6,7	7,0	3,9	4,0
O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho	6,4	7,0	3,7	4,0
O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas	6,2	6,0	3,7	4,0
Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	6,1	6,0	3,7	3,0
<b>Grau de Modernidade</b>	<b>6,4</b>	<b>6,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>

Fonte: Autores (2013).

**Tabela 5.** Teste de correlação entre os indicadores de competência.

Indicador de Competência (A)	Indicador de Competência (B)	Correlação
<b>Organizações Baianas</b>		
Capacidade de trabalhar em equipe	Capacidade de inovação	0,81
Capacidade de comprometimento com os objetivos da organização	Capacidade de inovação	0,77
Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	Capacidade de relacionamento interpessoal	0,76
<b>Organizações Mineiras</b>		
Capacidade de Inovação	Criatividade	0,72
Capacidade de Inovação	Domínio de novos conhecimentos técnicos	0,64
Capacidade de Relacionamento Interpessoal	Capacidade de Comunicação	0,63

Fonte: Autores (2013).

valores ainda não se traduziu em práticas de recursos humanos que possibilitem, na dimensão política, processos de tomada de decisão mais participativos, transparentes e descentralizados.

Ademais, os dados da Tabela 6 evidenciam que a modernidade política das organizações mineiras e baianas apresenta os escores mais baixos em relação às demais dimensões de modernidade avaliadas (modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas; modernidade cultural), sinalizando que aspectos como processo decisório descentralizado e autonomia são um dos grandes desafios para as organizações caminharem em direção à 'modernidade'. Tais achados indicam, também, que prevalecem, nas empresas investigadas, estruturas com traços de centralização e rigidez hierárquica, não obstante os esforços para encorajar a iniciativa e a responsabilidade individual.

É importante salientar, ainda, que dentre os elementos da modernidade política, o que apresentou a média

mais baixa, nos dois casos empíricos, foi a seguinte afirmação: "o processo decisório na organização é descentralizado".

Analisando, por sua vez, o conjunto de dados apresentados nas tabelas expostas, observa-se, especialmente nas organizações mineiras, um *gap* significativo entre a percepção de modernidade organizacional e a demanda pelas competências profissionais investigadas. Em outras palavras, ao mesmo tempo que as organizações exigem graus cada vez mais elevados de competências, seus detentores deparam-se com sistemas de gestão tradicionais e pouco favorecedores do desenvolvimento e aplicação das competências demandadas. Não surpreende, portanto, resultados de estudos contemporâneos que apontam para sérias consequências de tal situação, dentre elas, dificuldades na retenção de talentos e quadros de insatisfação no trabalho (Sarsur et al., 2003).

**Tabela 6.** Análise dos indicadores de modernidade política.

Modernidade Política	Minas [0,10]		Bahia [1,5]	
	Média	Mediana	Média	Mediana
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	5,5	6,0	3,8	4,0
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	5,5	6,0	3,2	4,0
A organização favorece a autonomia para tomar decisões	5,4	5,0	3,3	3,0
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	5,3	5,0	3,5	4,0
O processo decisório na organização é descentralizado	4,8	5,0	2,9	4,0
<b>Grau de Modernidade</b>	<b>5,3</b>	<b>5,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,8</b>

Fonte: Autores (2013).

#### 4.4 Análise da linearidade

A análise da linearidade tem por objetivo verificar a existência e a intensidade da associação entre as variáveis de cada escala proposta (entre os indicadores de competências e entre os de modernidade). Para tanto, foi utilizada a correlação simples, denominada também de coeficiente de correlação de Pearson, o qual, segundo Aaker et al. (2004), mede o grau em que existe uma associação linear entre duas variáveis intervalares.

A correlação pode variar de [1 a -1], sendo que um resultado próximo de 0, significa que as duas variáveis não estão relacionadas. Já valores diferentes de 0 e positivos indicam a existência de uma relação linear, considerada forte quanto mais próximo de 1 for o coeficiente obtido (Stevenson, 1986). Uma correlação negativa reflete uma associação de um valor alto, na primeira variável, e baixa, na segunda variável.

Avaliando-se, primeiramente, os resultados da correlação entre os indicadores de competências, observa-se que, no caso baiano, há, de modo geral, relações mais fortes e positivas entre as variáveis de competências do que nas organizações mineiras. A Tabela 6 apresenta as três correlações mais significativas encontradas em cada caso.

Das variáveis que apresentam associação mais forte no caso baiano (valores acima de 0,7), vale destacar, em primeiro, a capacidade de trabalhar em equipe com a capacidade de inovação (0,81) e, em segundo, a capacidade de comprometimento com os objetivos da organização, também, com a capacidade de inovação (0,77). Portanto, os dados sinalizam que o processo inovativo tende a ser fomentado quando a organização estimula o trabalho conjunto e quando os funcionários possuem amplo compromisso com as metas organizacionais.

Já no caso mineiro, verifica-se forte correlação entre a capacidade de inovação e duas variáveis: a criatividade (0,72) e o domínio de novos conhecimentos técnicos (0,64). Isso significa, portanto, que é maior

a probabilidade de inovação em ambientes com indivíduos criativos e que buscam, constantemente, apreender novos saberes.

Quanto às correlações mais fracas (mais próximas de 0) verificadas entre as variáveis de competências, vale destacar: i) capacidade de trabalhar em equipe e criatividade, no caso baiano (0,23); ii) capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias e autocontrole emocional, no caso mineiro (0,24).

Em relação à segunda análise em termos de correlação (entre as variáveis de modernidade), observam-se, de modo geral, índices maiores no caso mineiro do que nas organizações baianas. A Tabela 7 apresenta as três correlações mais fortes encontradas em cada caso. Dentre os maiores índices positivos, no caso baiano, vale salientar a forte associação entre a variável “as políticas e práticas de RH estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional” com a variável “as políticas e práticas de RH estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua” (0,79). Tal achado reforça a noção de que o desenvolvimento pessoal e profissional está intensamente vinculado ao processo de aprendizagem proporcionado pelas organizações.

Nas empresas mineiras, por sua vez, merece destaque a intensa correlação entre os indicadores “o clima interno da organização estimula as pessoas a aprenderem continuamente” e “o clima interno da organização estimula ideias novas e criativas” (0,83). Não surpreende que um clima propício à aprendizagem fomenta a geração de inovações.

Por outro lado, as correlações mais fracas entre as variáveis de modernidade ficaram entre os seguintes indicadores: 1. a organização é fortemente orientada para resultados e a organização admite diversidade de comportamento e respeita diferenças, no contexto baiano (0,11); 2. a estratégia, missão e objetivos da organização são claramente definidos e o processo decisório é descentralizado, no contexto mineiro (0,33).

**Tabela 7.** Teste de correlação entre os indicadores de modernidade.

<b>Indicador de Modernidade (A)</b>	<b>Indicador de Modernidade (B)</b>	<b>Correlação</b>
<b>Organizações Baianas</b>		
As políticas e práticas de RH da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	As políticas e práticas de RH estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,79
As políticas e práticas da organização estimulam as pessoas a estarem sempre bem informadas e atualizadas	As políticas e práticas de RH estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	0,76
O processo decisório na organização é descentralizado	A organização favorece a autonomia para tomar decisões	0,75
<b>Organizações Mineiras</b>		
O clima interno da organização estimula as pessoas a estarem em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia a dia de trabalho	O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas	0,83
Há um clima na organização estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas	0,81
As políticas e práticas de RH da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	0,797

Fonte: Autores (2013).

## 5 Considerações finais

O tema competência tem-se tornado uma constante na pauta das discussões acadêmicas e empresariais. No âmbito das empresas, tal discussão justifica-se pela crescente necessidade de se atuar de forma competente diante dos processos de globalização e acirramento da competição (Bartlett & Ghoshal, 1987). Os novos sistemas de gestão de pessoas, em desenvolvimento, buscam adotar a lógica da competência, com o intuito de superar modelos anteriores baseados nas noções de cargo e de qualificações, os quais refletem, sobretudo, a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação. O novo modelo, por sua vez, visa valorizar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes, consolidados na trajetória de carreira do indivíduo. Com o incremento da concorrência e em um contexto de maior oferta de profissionais no mercado, isso pode, todavia, converter-se em grandes exigências para os trabalhadores (Storey, 1995).

Os resultados deste artigo confirmam essa tendência, na medida em que a demanda pelas competências profissionais nas organizações mineiras e baianas mostraram-se significativas, muito embora, paradoxalmente, o grau em que as organizações adotam modelos de gestão e atributos de modernidade tenha se mostrado bastante reduzido.

Vale salientar, não obstante a percepção dos profissionais pesquisados quanto à significativa demanda pelo conjunto das competências pesquisadas, a concordância no que se refere a maior ênfase naquelas relacionadas ao desempenho organizacional, como a capacidade de se gerar resultados, o que vem ao encontro da própria noção de competência, entendida como a capacidade

de se mobilizar múltiplos saberes, com vistas à geração de resultados efetivos (Perrenoud, 2001). É notável, também, a elevada percepção quanto à demanda por competências sociais e relacionais, como a capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipes.

Mas afinal, estão nossas organizações preparadas para as competências requeridas? Os contextos organizacionais têm sido favoráveis à aplicação e ao desenvolvimento do conjunto de competências demandadas? Buscando respostas a tais questões, os resultados empíricos indicam que enquanto as organizações exigem elevados graus de competência, por outro lado, os profissionais encontram modelos de gestão ainda tradicionais, pouco propícios às competências demandadas. Tais achados corroboram indicações de trabalhos anteriores, como os desenvolvidos por Sant'Anna (2002) e Kilimnik et al. (2004), quanto à presença de menores índices de evolução de políticas e práticas de gestão (modernidade organizacional), em comparação com os níveis de competências individuais requeridas.

Cabe ressaltar, ademais, percepções quanto à prevalência de processos de tomada de decisões pouco participativos, transparentes e descentralizados. Apesar de terem sido constatados discursos que enfatizam a iniciativa e reponsabilidade individual, ainda prevalecem práticas autoritárias e centralizadoras.

Tais achados, somados aos baixos índices de modernidade verificados junto à dimensão política, reforçam tese defendida por Leite (1996) de que a modernização em voga no país compreende um processo que, ainda hoje, pode ser definido como de “modernização conservadora”, sugerindo a necessidade

de adoção, por parte das organizações, de práticas de gestão mais aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.

Em suma, os resultados reforçam a noção de que as exigências quanto a um novo perfil de trabalhador não têm sido acompanhadas, no grau preconizado por tais autores, por um novo conjunto de princípios, calcados na autonomia e participação dos trabalhadores nos processos decisórios. Fica, no entanto, a expectativa de que, como em um círculo virtuoso, a presença de profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas, porém insatisfeitos com a defasagem entre o que lhes é demandado e as contrapartidas em termos de modernidade das políticas e práticas de gestão a que se encontram submetidos, possa redundar em pressões por mudanças, capazes de conduzir a uma real modernidade, favorecedora de um efetivo desenvolvimento de talentos.

## Referências

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de marketing* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Aubrun, S., & Orofiamma, S. (1991). *Les compétences de troisième dimension*. Paris: CFF-CNAM. Relatório de Pesquisa.
- Barato, J. N. (1998). *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 93-116.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Desaulniers, J. (1997). Formação, competência e cidadania. *Educação e Sociedade*, 60.
- Dubar, C. (1998). A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Education et Sociétés*, 19(64), 87-103. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000300004>.
- Eboli, M. P. (1996). *Modernidade na gestão de bancos* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Faoro, R. (1992). A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, 6(14), 7-22.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caledoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, J. E. L. (1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 37(3), 10-19.
- Hirata, H. (1992). Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In R. Soares (Org.), *Gestão da qualidade: tecnologia e participação* (Cadernos Codeplan, 1). Brasília: Codeplan.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU-EDUSP.
- Kilimnik, Z. M., Sant'Anna, A. S., & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, 44, 10-21. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000500001>.
- Leite, M. P. (1996). A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos*, 45, 79-96.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Manfredi, S. M. (1998). Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, 64, 13-49.
- McClelland, D. C., & Dailey, C. (1972). *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer.
- Motta, R. (1992). A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 12-16. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200003>.
- Perrenoud, P. (2001). *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre: Artmed.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Richardson, R. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.
- Sant'Anna, A. S. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração* (Tese de doutorado). Centro de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Sarsur, A. M., Sant'Anna, A. S., & Resende, R. P. (2003). Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In *Anais do XXVII ENANPAD*. Atibaia: ANPAD.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley.
- Steffen, I. (1999). *Modelos e competência profissional*. mimeografado.
- Stevenson, W. J. (1986). *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra. 341 p.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: a critical text*. London: Routledge.
- Stroobants, M. (1997). A visibilidade das competências. In F. Ropé & L. Tanguy (Orgs.), *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus.
- Touraine, A. (1994). *A crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes.
- Zajdsznajder, L. (1993). Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. *Boletim Técnico do SENAC*, 19(3), 10-19.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.