

# COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E MODERNIDADE ORGANIZACIONAL: COERÊNCIA OU CONTRADIÇÃO?

## RESUMO

Este artigo investiga, por meio de estudo de campo envolvendo a aplicação de 220 questionários, a percepção de pós-graduandos e pós-graduados em telecomunicações, acerca da demanda por competências profissionais e do grau de modernidade das políticas de gestão das organizações em que atuam. Como referencial teórico, fez-se uso da abordagem de modernidade organizacional (Eboli, 1996), assim como de revisão de abordagens sobre competência, realizada por Sant'anna (2002). Quanto aos resultados, encontrou-se um elevado grau de demanda pelo conjunto das competências avaliadas, que, entretanto, apresentou uma fraca correlação com o grau de modernidade organizacional percebido, cujos escores revelaram-se mais baixos, indicando que a exigência por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes não tem sido acompanhada por uma modernidade de políticas e práticas organizacionais.

**Zélia Miranda Kilimnik**

FEAD/Minas

**Anderson de Souza Sant'anna**

Fundação Dom Cabral e PUC-Minas

**Talita Ribeiro da Luz**

Faculdade Novos Horizontes

**ABSTRACT** This article investigates, by means of a field research involving the application of 220 questionnaires, the perception of telecommunication postgraduate students as well as of those who are postgraduating, about the demands for professional competencies and about the modernity level of the policies and practices of management of the organizations where they operate. As a theoretical reference, the approach to the organizational modernity (Eboli, 1996) as well as the review of competencies approaches done by Sant'anna (2002) were utilized. As for the results, a high level of demand was found for the professional competencies evaluated, that show a weak correlation with the degree of modernity organization, whose score are lower, showing that the demand for professionals, gifted with more and more comprehending competencies, has not been properly followed by modern policies and practices of management.

**PALAVRAS-CHAVE** Modernidade organizacional, competências profissionais, competências gerenciais, gestão de pessoas, setor de telecomunicações.

**KEY WORDS** Organizational modernity, professional competencies, managerial competence, people management, telecommunications.

## INTRODUÇÃO

A aceleração das inovações tecnológicas, a globalização da economia e a agilização das comunicações têm resultado em significativa turbulência no ambiente empresarial. Para as empresas, um dos reflexos dessas mudanças vem sendo o acirramento da concorrência, pressionando-as a fazer uma revisão de suas estratégias de negócios e formas de organização do trabalho, assim como levando-as a necessitarem de profissionais cada vez mais qualificados e dotados de competências variadas. Para as pessoas, as conseqüências têm sido a necessidade de aprendizado contínuo, assim como a expectativa por contextos organizacionais capazes de propiciarem a aplicação e o desenvolvimento das novas competências requeridas.

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

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

As políticas de gestão das organizações podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências. Assim, é necessário que as empresas sejam capazes de se adaptarem ao novo mundo dos negócios, propician-

do uma modernidade organizacional que contribua para a efetiva utilização das competências de seus profissionais.

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

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

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

Como referencial teórico, fez-se uso, em especial, da abordagem de análise dos padrões de modernidade organizacional, proposta por Eboli (1996) e adaptada por Sant'anna *et al.* (2002) e de revisão dos principais estudos sobre a competência, realizada também por esse autor, a qual constituiu o marco teórico para a identificação das competências individuais mais enfaticamente requeridas dos trabalhadores, como resposta às novas demandas do atual ambiente dos negócios.

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

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Competências profissionais requeridas

O conceito de competência não é recente. Na verdade, constitui uma idéia consideravelmente antiga, porém (re)conceituada e (re)valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (Fleury e Fleury, 2001).

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

Não obstante a inexistência de um consenso quanto ao seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem, todavia, ser identificados. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou um conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicado como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (Spencer e Spencer, 1993; Boyatzis, 1982; McClelland e Dailey, 1972).

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

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

competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e

comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (CNPF, 1998, *apud* Zarifian, 2001, p. 66).

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

Diante desse quadro, uma concepção de competência amplamente disseminada nesse país a retrata como um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho: 1) os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa; 2) as aptidões, a inteligência pessoal e profissional; e 3) a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências (Dubar, 1998; Stroobants, 1997; Le Boterf, 1994).

Desse modo, compreende-se a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. Nesse sentido, como um misto de múltiplos ingredientes, a competência revela-se mais do que simplesmente a adição de saberes parciais ou de qualificações: ela é uma síntese de saberes. Nas palavras de Ducci (1996, p. 19), “a competência é mais do que a soma de todos esses componentes [conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes]: é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo”.

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

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

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

a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura (Perrenoud, 2001, p. 21).

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

Tendo como base, portanto, a compreensão da com-

petência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios, Sant’anna (2002), a partir de extensa revisão tanto da abordagem anglo-americana – destacando-se trabalhos de autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972) – como da francesa – considerando, dentre outros, os estudos de Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997), Le Boterf (1994) –, identificou, por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria (Richardson *et al.*, 1985), um elenco de quinze competências profissionais mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados, as quais serão utilizadas para fins deste trabalho. São elas: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora.

### Modernidade organizacional

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

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

De acordo com esse autor, durante muito tempo, a modernidade foi definida apenas pela eficácia da racionalidade instrumental, ignorando o elemento humano como liberdade e como criação. Dessa redução, salienta Touraine (1994), decorreram os fundamentos de sua crise, cuja superação – e estabelecimento de uma nova modernidade – pressupõe o resgate de sua outra metade: o sujeito.

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

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

Tendo por base o trabalho desenvolvido por Eboli (1996), Sant'anna (2002), utilizando-se de técnicas de análise estatística multivariada, obteve, a partir de pesquisa realizada junto a 654 profissionais da área de administração, um agrupamento dos indicadores propostos pela autora em três fatores denominados: Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, Modernidade política e Modernidade cultural, conforme apresentado no Quadro 1.

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

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

## METODOLOGIA

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa, o estudo pode ser caracterizado como um estudo de campo, de natureza quantitativa, realizado por meio da técnica de *survey* (Roesch, 1999). Pode, também, ser classificado como uma pesquisa de natureza descritiva, uma vez que se propõe, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos de Kerlinger (1980, p. 171), a “determinar a

incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações”.

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

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

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

## RESULTADOS DA PESQUISA

### Descrição das variáveis demográficas, profissionais e organizacionais

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

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

No que diz respeito à área de trabalho, 55,9% dos pós-graduandos indicaram atuar em áreas tecnológicas, 10,5% em áreas de negócios/vendas e 8,2% em áreas de suporte/administrativas. Igual percentual

(6,4%) indicou atuar em áreas de produção ou em áreas ligadas à gestão estratégica das empresas. Os restantes 12,6% encontravam-se distribuídos nas áreas de recursos humanos, finanças, operação, manutenção, implantação de tecnologia de informação, assim como de consultoria e de ensino.

Vale observar que 49,5% dos respondentes disseram ocupar cargos de nível técnico especializado (analistas/especialistas), 20,9% ocupavam posições de gestão, 6,8%, cargos de nível técnico operacional e 5,9% indicaram ser profissionais liberais/autônomos. Cabe notar que grande parte dos entrevistados tinha entre um a

cinco anos de permanência na ocupação (49,8%) e que, 19,1% estavam na função atual há menos de um ano.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, observou-se uma concentração de respondentes com um a cinco anos de tempo de serviço (43,1%), seguidos pelos que estão na empresa há menos de um ano (17,7%) e pelos que estão na profissão por um período entre seis e dez anos (14,8%); 12,4% indicaram estar na organização há mais de 20 anos.

Quanto ao porte das empresas, 56,9% dos respondentes disseram-se profissionais de empresas de grande porte (mais de 1.000 empregados), 9,6% de organi-

Quadro 1 – Fatores e itens para mensuração da modernidade organizacional.

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

Fonte: Sant'anna, 2002

zações de pequeno porte (menos de 100 empregados). Os demais (33,5%) indicaram exercer suas funções em instituições de médio porte. Já no que se refere à natureza, origem do controle e setor de atuação, nota-se a predominância de empresas privadas e nacionais (62,2%), atuantes no setor de serviços (74,6%).

### Percepção dos entrevistados quanto às competências profissionais requeridas

Pela distribuição de freqüências apresentada na Tabela 1, percebe-se uma nítida predominância de respostas nos três últimos pontos da escala (8, 9 e 10), refletindo elevada demanda pelo conjunto das competências profissionais investigadas. Agrupando os percentuais de respondentes que atribuíram tais notas, destacam-se como mais requeridas as competências: capacidade de comprometimento com os objetivos da organização (87,8%), capacidade de gerar resultados efetivos (87,3%), capacidade de comunicação (84,6%) e capacidade de trabalho em equipes (84,5%).

Ainda com base na Tabela 1, pode-se observar um percentual significativo de notas máximas atribuídas à demanda pelas competências: capacidade de comprometimento com os objetivos da organização (45,5%), capacidade de trabalho em equipe (39,5%), capacidade de gerar resultados efetivos (39,1%) e

capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias (37,5%).

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

### Percepção dos entrevistados sobre os indicadores de modernidade organizacional

Em relação à modernidade organizacional, a distribuição de freqüência das respostas obtidas (Tabela 2), nos permite verificar que os maiores percentuais encontram-se entre os escores 6 e 8, indicando percepção dos indicadores de modernidade organizacional em menor grau, comparativamente à de demanda pelas competências profissionais investigadas (Tabela 1).

Agrupando os percentuais correspondentes a essas notas, pode-se observar, mais nitidamente, que eles são, de fato, bastante inferiores aos encontrados para as competências profissionais requeridas. Vale destacar que, no caso dessas últimas, ao somar os percen-

Tabela 1 - Percepção dos entrevistados quanto às competências profissionais requeridas (em %).

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	ESCALA											TOTAL
	NR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FR	
Aprender novos conceitos e tecnologias	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	3,6	2,3	10,5	28,6	16,8	37,3	100,0
Trabalho em equipes	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	2,3	5,0	7,3	24,5	20,5	39,5	100,0
Criatividade	0,0	0,0	0,0	1,8	2,3	5,5	5,9	15,0	30,9	17,7	20,5	100,0
Visão de mundo global	0,5	0,5	0,9	1,4	3,6	7,3	10,9	19,5	24,1	16,8	14,5	100,0
Comprometimento organizacional	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,4	2,3	8,2	21,4	20,9	45,5	100,0
Comunicabilidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	2,3	7,7	5,0	26,8	27,3	30,5	100,0
Lidar com incertezas e ambigüidades	0,0	0,0	0,0	0,9	0,5	8,2	6,8	17,3	25,5	20,0	20,9	100,0
Domínio de novos conhecimentos	0,0	0,0	0,5	0,0	0,9	3,6	4,1	12,3	31,8	20,9	25,5	100,0
Inovação	0,0	0,0	0,0	1,4	0,9	4,1	5,5	11,8	32,7	25,5	17,7	100,0
Relacionamento interpessoal	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	2,7	3,2	10,9	27,3	26,4	29,1	100,0
Iniciativa de ação e decisão	0,0	0,0	0,0	0,5	0,9	0,9	6,4	8,6	28,2	29,5	25,0	100,0
Geração de resultados efetivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	2,3	9,5	25,0	23,2	39,1	100,0
Autocontrole emocional	0,0	0,0	0,9	0,0	1,4	3,2	7,3	14,5	27,7	20,0	25,0	100,0
Empreendedorismo	0,5	0,5	1,8	2,3	1,8	8,2	10,5	20,0	23,2	15,0	15,5	100,0
Lidar com novas situações	0,0	0,5	0,0	0,0	1,4	1,8	3,2	11,4	26,4	27,7	27,7	100,0

Notas: NR = Não requerida; FR = Fortemente requerida.

tuais de respostas dadas aos itens da escala de 8 a 10, obtém-se um percentual próximo a 90% (Tabela 1). Já em relação à modernidade das políticas e práticas de gestão, tal soma não ultrapassa os 70%.

Visando sintetizar a percepção dos profissionais pesquisados quanto à modernidade organizacional, foi calculado um índice para refletir a média de cada um dos indicadores de modernidade investigados. Reforçando as análises procedidas, com base nos dados da Tabela 2, observa-se que nenhum dos indicadores de modernidade, obtidos por meio de análise fatorial, obteve uma média superior a 8. A maior média, 7,84, está relacionada ao indicador sobre a orientação da empresa para resultados e a menor, ao grau de descentralização do processo decisório nas organizações (5,34).

### **O relacionamento entre modernidade organizacional e competências profissionais requeridas**

A partir do cálculo do coeficiente de correlação Pearson entre os fatores de competências profissionais requeridas e modernidade organizacional ( $R: 0,32$ ), pôde-se observar o fraco grau de correlação entre a demanda pelas competências profissionais investigadas e o grau de modernidade organizacional observado. Tais achados, outra vez, confirmam que a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas não tem sido acompanhada por uma modernidade das políticas e práticas organizacionais capazes de propiciar o desenvolvimento e aplicação das competências requeridas.

Em outras palavras, ao mesmo tempo em que se exigem, não raro de forma indistinta, graus cada vez mais elevados de competências – tais como iniciativa de ação e decisão, capacidade de inovação, capacidade empreendedora – seus detentores, ao buscarem aplicá-las, têm se deparado com sistemas de gestão ainda autoritários, hierarquizados e centralizadores. Como consequência, há que se salientarem implicações organizacionais e individuais, como a perda de talentos, frustração profissional e insatisfação no trabalho (Resende *et al.*, 2003; Sant'anna *et al.*, 2003).

### **SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES**

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. Nesse contexto, assiste-se a um movimento de busca por sistemas de gestão que possam assegurar resultados cada vez mais efetivos. Os novos sistemas de gestão de pessoas, em fase avançada de desenvolvimento, comumente adotam a lógica da competência, diferentemente dos modelos anteriores baseados nas noções de cargo e de qualificações, os quais refletem, principalmente, a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação. Já o novo modelo busca expressar e valorizar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes, consolidados na trajetória de carreira do indivíduo. Com o 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.

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

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

Concomitantemente, a presente pesquisa permite afirmar que as competências mais valorizadas pelo setor, segundo a percepção dos profissionais pesquisados, são aquelas mais diretamente relacionadas à dimensão do saber-agir, o que denota a necessidade atual do setor em favorecer um ambiente organizacional que



Tabela 2 – Percepção dos entrevistados quanto à modernidade organizacional.

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL	ESCALA												TOTAL
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NR	
Encorajamento da iniciativa e responsabilidade	0,9	0,9	0,9	3,2	1,8	8,2	12,7	15,9	21,8	18,6	15,0	0,0	100,0
Estímulo ao processo contínuo de aprendizagem	0,5	0,9	2,3	2,7	4,5	9,5	14,5	13,2	18,6	16,4	16,4	0,5	100,0
Estímulo de idéias novas e criativas	0,5	1,4	1,4	3,2	3,2	11,4	12,7	20,5	22,7	13,2	9,5	0,5	100,0
Estímulo à superação profissional	0,5	0,9	1,8	5,0	5,9	9,5	14,5	16,4	22,3	12,3	10,5	0,5	100,0
Processos de tomada de decisão participativos e transparentes	1,8	5,5	6,8	4,5	7,7	15,0	14,1	21,8	11,8	6,4	4,5	0,0	100,0
Regime político organizacional democrático	2,3	3,6	6,4	8,6	6,8	10,5	13,2	19,1	14,5	7,3	6,8	0,9	100,0
Processo decisório descentralizado	5,9	6,8	4,5	7,3	9,5	13,6	14,1	12,7	13,2	7,3	4,1	0,9	100,0
Autonomia para tomada de decisões	3,2	3,2	2,7	5,5	10,5	10,0	15,5	22,7	16,4	7,3	2,7	0,5	100,0
Estímulos à iniciativa e ação das pessoas	1,8	3,2	3,2	6,8	10,0	15,0	16,4	12,3	19,5	6,8	4,5	0,5	100,0
Estímulo ao trabalho em equipes	1,4	0,5	1,4	6,8	4,5	14,5	8,6	17,3	23,2	11,8	10,0	0,0	100,0
Estratégia, missão, objetivos e metas claramente definidos	2,7	1,4	1,8	1,8	2,7	9,5	7,3	13,2	22,7	15,9	20,5	0,5	100,0
Compartilhamento dos objetivos da organização	0,0	1,4	0,5	3,2	2,7	10,5	8,2	17,3	26,8	16,4	13,2	0,0	100,0
Estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional	5,5	2,7	4,5	5,9	5,0	12,3	13,2	14,1	17,7	11,8	7,3	0,0	100,0
Estímulo à busca contínua de atualização	1,8	0,9	3,6	3,6	7,3	10,5	11,4	20,0	17,7	14,5	8,6	0,0	100,0
Crítérios para promoção calcados na competência	4,1	3,6	4,1	4,1	8,2	11,8	8,2	16,8	16,8	12,3	8,6	1,4	100,0
Sistema de avaliação diferenciador do bom e do mau desempenho	4,1	5,5	10,0	6,8	7,3	14,1	7,3	16,8	12,3	7,7	7,3	0,9	100,0
Remuneração vinculada aos atos de competência	6,4	5,5	5,9	6,8	8,2	14,5	13,2	12,3	10,0	10,0	6,4	0,9	100,0
Estímulo à aprendizagem contínua	3,2	4,1	5,5	6,8	8,6	9,5	13,2	15,9	17,7	8,6	6,8	0,0	100,0
Orientação da organização para resultados	0,9	0,5	0,5	0,5	4,5	7,7	8,2	9,5	26,4	16,4	25,0	0,0	100,0
Equilíbrio entre resultados financeiros, pessoas e inovação	2,7	2,3	4,5	6,4	7,3	11,4	15,9	17,3	17,3	9,1	5,5	0,5	100,0
Equilíbrio entre tecnologia e criatividade das pessoas	1,8	0,9	1,8	3,2	3,6	15,0	16,8	21,8	20,5	10,5	3,6	0,5	100,0
Favorecimento da interação entre pessoas e áreas	1,4	0,5	3,6	2,7	5,9	11,4	18,2	15,5	22,3	10,0	8,6	0,0	100,0
Respeito a idéias e opiniões discordantes	2,7	1,8	4,1	2,7	7,3	11,8	16,8	16,8	21,4	8,6	5,9	0,0	100,0
Respeito à diversidade e diferenças individuais	1,8	0,9	2,3	5,9	5,5	11,8	16,8	17,7	20,5	8,6	8,2	0,0	100,0
Relacionamento entre pessoas em níveis hierárquicos diferentes	0,9	0,9	3,2	1,4	4,5	8,6	9,1	11,8	25,5	13,6	20,5	0,0	100,0

Notas: 0 = Discordo totalmente; 10 = Concordo totalmente; NR = Não respondeu.

efetivamente contribua para que as pessoas possam, na prática, gerir resultados, assim como lidar com as situações imprevisíveis do atual contexto dos negócios.

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

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

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

Nesse sentido, diferentemente de achados obtidos em estudos realizados por Weil (1991) e Leite (1993), os resultados deste trabalho indicam que a percepção dos respondentes em relação às exigências quanto a um novo perfil de trabalhador não tem sido acompanhada, no grau preconizado por esses autores, por um novo con-

junto de princípios calcados na autonomia e participação nos processos decisórios, a se ver pela fraca correlação encontrada entre os graus percebidos de demanda pelas competências profissionais e os graus equivalentes dos indicadores de modernidade organizacional.

Coerentemente com resultados obtidos em estudos mais recentes sobre o tema, realizados por autores como Sant'anna (2002), Eboli (2001), Kilimnik (2000) e Albuquerque (1999), os resultados deste estudo reforçam a necessidade de mudanças no comportamento das organizações de modo que estruturas verticalizadas e centralizadas cedam espaço a estruturas mais horizontais e descentralizadas, favorecedoras de maior autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores, o que pressupõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também e, principalmente, na cultura organizacional.

Além disso, é relevante observar uma distinção entre a natureza dos fatores de modernidade mais fortemente identificados pelos entrevistados e aqueles aos quais foram atribuídos menores escores, sendo os primeiros, em geral, relacionados aos esforços organizacionais voltados para o estabelecimento de uma cultura alinhada com os valores difundidos e valorizados e, os segundos, a dimensões mais afins às práticas de gestão propriamente ditas. Tal constatação traz à tona achados de autores como Fischer (1998), Fischer (2001), Fleury e Fleury (2001), Barros (2003), os quais apontam contradições entre o discurso e a prática dos novos modelos de gestão preconizados no país.

As questões acima levantadas podem, também, conduzir a uma interessante discussão acerca da possibilidade de que a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas possa resultar em massa crítica, a qual venha a propiciar uma evolução das políticas e práticas de gestão e, assim, em um efeito circular, numa aceleração dos processos de modernidade organizacional.

Finalmente, há que se destacar a persistência de configurações organizacionais com traços de centralização e tradicionalismo, não obstante estímulos, por parte das empresas, ao estabelecimento de climas internos favoráveis ao processo de aprendizagem contínuo, assim como ao estabelecimento de ambientes que facilitem o trabalho em equipe e encorajem iniciativas de ação e decisão. Tais aspectos, somados ao baixo grau de modernidade verificado junto à dimensão política, corroboram teses defendidas por autores como Leite (1996) de que a modernização em voga no país com-

preende um processo que, ainda hoje, pode ser definido como de modernização conservadora, sugerindo, por conseguinte, a necessidade de adoção, por parte das organizações, de políticas e práticas de gestão que sejam mais aderentes ao atual leque de competências requerido.

Vale ressaltar como limitação deste estudo o fato de ter sido adotada uma amostra localizada, composta por pós-graduandos e pós-graduados em Telecomunicações, concentrando suas conclusões unicamente na percepção de respondentes com esse perfil. Sugerem-se, assim, novos estudos que venham aprofundar os dados aqui obtidos, por meio de estratégias alternativas de pesquisa como, por exemplo, a realização de investigação junto a uma amostra representativa de empresas do setor.

**Artigo recebido em 26.09.2003. Aprovado em 09.01.2004**

## Referências bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIERA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- AUBRUN, S.; OROFIAMMA, S. *Les compétences de troisième dimension*. Paris: CFF-CNAM, 1991. (Relatório de Pesquisa).
- BARROS, B. T. *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*.—New York: John Wiley, 1982.
- BUARQUE, C. *A revolução nas prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética*. São Paulo: Paz e Terra, 1994.
- CNPE Jornadas internacionais de Deauville, 1998, *apud* ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 66.
- DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 64, set., p. 87-103, 1998.
- DUBAR, C.; DUBAR, E.; ENGRANDE, S.; FEUTRIE, M.; GADREY, N.; VERMELLE, M. C. *Innovations de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*. Lille, 1989. (Relatório de Pesquisa).
- DUCCI, M. A. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. In: OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Formación baseada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Ginebra: OIT, 1996.
- EBOLI, M. P. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- EBOLI, M. P. *Modernidade na gestão de bancos*. 1996. 327 p. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 1996.
- FAORO, R. A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, v. 6, n. 14, 1992.
- FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- FISCHER, R. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITHAY, L.; FISCHER, R. M. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho, 2, 1996, Águas de Lindóia, *Comunicações apresentadas...* São Paulo: ALAST, 1996.
- HIRATA, H. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, R. (org.). *Gestão da qualidade: tecnologia e participação*. Brasília: Cadernos Codeplan 1, 1992.
- KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- KILIMNIK, Z. M. *Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos*. 2000. 327p. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2000.
- LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organizations, 1994.
- LEITE, M. P. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos*. São Paulo, n. 45, p. 79-96, jul., 1996.
- LEITE, E. Trabalho e qualificação: a classe operária vai à escola. I Reunião do GT Câmbio Tecnológico, Calificación y Capacitación da Rede Latino americana da Educación y Trabajo. *Anais...* São Paulo: Unicamp, 1993.
- LUZ, T. R. *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. 2001. 307p. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2001.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 64, set., p. 13-49, 1998.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 12-16, 1992.

PERRENOUD, P. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

RESENDE, R. P.; SARSUR, A. M.; SANT'ANNA, A. S. Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

RICHARDSON, R. *et al. Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANNA, A. S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração*. 2002. 367p. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2002.

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

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

STROOBANTS, M. *Savoir-faire et compétence au travail*. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1997.

TOURAINÉ, A. *A crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

WEIL, P. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1991.

ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. In: *Boletim Técnico do SENAC*, v. 19, n. 3, p. 10-9, set./dez. 1993. ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL "EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS". *Anais...* Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

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

### Zélia Miranda Kilimnik

Professora e Coordenadora acadêmica do Curso de Mestrado Profissional em Administração da FEAD/Minas. Ex-professora Adjunta da UFMG. Doutora em Administração pelo CEPEAD/CAD/UFMG. Interesses de pesquisa em modernidade organizacional, competências gerenciais e profissionais, significado do trabalho, qualidade de vida e carreiras profissionais.

E-mail: kilimnik@globo.com

Endereço: Rua do Ouro 1920, apt. 501A, Serra – Belo Horizonte – MG, 30210 590.

### Anderson de Souza Sant'anna

Professor da Fundação Dom Cabral e do Programa de Mestrado Profissional em Administração da PUC-Minas/FDC. Doutor em Administração pelo CEPEAD/CAD/UFMG. Interesses de pesquisa em modernidade organizacional, competências gerenciais e profissionais, qualidade de vida e estresse no trabalho.

E-mail: anderson@fdc.org.br

Endereço: Rua São Lázaro 1301/102, Sagrada Família – Belo Horizonte – MG, 31035 580.

### Talita Ribeiro da Luz

Professora Aposentada da UFMG e professora da Faculdade Novos Horizontes de Belo Horizonte. Ex-professora Adjunta da UFMG. Doutora em Administração pelo CEPEAD/CAD/UFMG. Interesses de pesquisa em modernidade organizacional, competências gerenciais e profissionais, significado do trabalho, gestão de pessoas e de carreiras profissionais.

E-mail: tarluz@brfree.com.br

Endereço: Rua dos Aimorés 131/102, Centro – Belo Horizonte – MG, 30140 070.