



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac-e>

RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122,
Jan./Abril 2008



Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências

Operational Modernity in People Management as a Base for the Incorporation of the Management by Competence Model

José Henrique Motta de Castro*

Mestre em Administração pela FEAD/Minas.
Analista da Caixa Econômica Federal, Belo Horizonte/MG, Brasil.

Zélia Miranda Kilimnik

Doutora em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG.
Professora do Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, Belo Horizonte/MG, Brasil.

Anderson de Souza Sant'Anna

Doutor em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG.
Professor da PMA/Pucminas/FDC, Belo Horizonte/MG, Brasil.

*Endereço: José Henrique Motta de Castro

Rua Costa Rica 295, apto 1102, Bairro Sion, Belo Horizonte/MG, 30320-030. E-mail:
jhenriquecastro@globo.com

Copyright © 2008 RAC-Eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados.
É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

RESUMO

Este artigo relata resultados de pesquisa que teve como objetivo investigar até que ponto práticas de gestão de pessoas adotadas por uma grande instituição brasileira do setor financeiro revela-se com suficientes características de modernidade para viabilizar e sustentar modelo de competências implementado. Como referencial teórico, foi utilizado o modelo de padrões de modernidade organizacional elaborado por Eboli (1996), adaptado por Sant'Anna (2002), assim como foi feita uma revisão das abordagens anglo-americana e francesa sobre a competência. Quanto à metodologia, a pesquisa pode ser caracterizada como estudo de caso, com enfoque predominantemente qualitativo, procedido por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas. Com base no referencial teórico do estudo foram analisadas cinco práticas de gestão de pessoas: recompensas, avaliação de desempenho, educação corporativa, promoção/carreira e orientação estratégica. Como resultado há que constatar a prevalência de práticas de gestão de pessoas que não aderem suficientemente, em termos das características investigadas de modernidade, ao modelo de competência adotado.

Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão de pessoas por competências; modernidade organizacional.

ABSTRACT

This paper describes the results of research that aimed to investigate how deeply practices adopted by a large Brazilian financial institution present characteristics that are modern enough to make feasible and sustain the competence model that was implemented. The theoretical referential used was an adaptation by Sant'Anna (2002), of the Organizational Modernity Approach developed by Eboli (1996) and a review of Anglo-American and French approaches about Competence. As for methodology, this research can be characterized as a case study, the focus of which was predominantly qualitative, and which was carried out by means of semi-structured interviews. Based on the theoretical referential of the paper, five people management practices were analyzed: rewards, performance evaluation, corporate education, promotion/career and strategic outlook. As a result, it must be stated that the prevailing people management practices do not adhere enough, in terms of the characteristics of modernity investigated, to the adopted competence model.

Key words: people management; professional competences; organizational modernity.

INTRODUÇÃO

Conforme destacou Gonçalves (1997), a noção de modernidade organizacional tem sido comumente evocada para destacar a relevância de as instituições se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente.

Há, portanto, nessa via de abordagem, um desafio latente que consiste no esforço de transformar empregados de tarefas em profissionais de processo; no repensar dos papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização; na reinvenção dos sistemas de gestão; em fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa, bem como moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.

Em pesquisa que envolve profissionais de Recursos Humanos e estudos de casos em empresas brasileiras, Fischer (1998) aponta movimentos de mudança nas políticas e práticas de gestão de pessoas, notadamente nos processos de captação, desenvolvimento e remuneração, como, por exemplo, a procura por profissionais de elevado nível educacional; a introdução de práticas organizacionais estimuladoras do autodesenvolvimento e a busca de novos mecanismos de remuneração, tais como participação nos resultados, remuneração variável e remuneração por competências.

Fleury e Fleury (1995), a partir de diagnósticos e trabalhos de consultoria, também observam mudanças nas práticas de gestão de pessoas, sobretudo com a disseminação de novos conceitos, como o de competência.

Além desses aspectos, Fleury e Fleury (2004) destacam novas tendências, entre elas a ênfase em novos desenhos organizacionais, que propiciem maior integração e comunicação; a valorização de competências direcionadas à inovação de produtos, processos e serviços; um papel mais relevante da função Recursos Humanos na definição das estratégias do negócio e no estabelecimento de políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos; assim como um deslocamento da unidade de gestão do cargo para o indivíduo.

Muito embora relatem tendências de mudanças gerais na estrutura e sistema de gestão das empresas, notadamente naquelas mais avançadas, Fleury e Fleury (2004), assim como Fischer (2001), Dutra (2001) e Fischer (1998), revelaram-se cautelosos quanto à possibilidade de generalização dessas transformações para o conjunto das organizações brasileiras que, em sua grande maioria, ainda se defrontam com modelos tradicionais de gestão.

Para Eboli (2001), um verdadeiro salto na direção da modernidade da gestão de Recursos Humanos exigirá mudanças significativas no comportamento das organizações. Estruturas verticalizadas e centralizadas deverão ceder espaço a estruturas horizontais e amplamente descentralizadas. A rígida divisão entre trabalho mental e manual deverá ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas deverão tornar-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e executar múltiplas tarefas.

Além disso, destaca ser essencial um alinhamento entre competências empresariais e humanas, o que pressupõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, em especial nos sistemas de comunicação e de tomada de decisões, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacionais.

Tendo por base o construto da modernidade organizacional e sua íntima relação com a noção de competências, objetiva-se, neste estudo, investigar até que ponto práticas de gestão de pessoas, adotadas por uma grande empresa brasileira do setor financeiro, se revelam com características de modernidade organizacional, de tal modo que viabilizem e sustentem o modelo de competências adotado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Modernidade Organizacional

Em termos históricos, a noção de modernidade pode ser introduzida 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**.

Para Touraine (1994), pensador francês social-democrata, a noção de modernidade, por suas características centrais, 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, no entanto, durante muito tempo, a modernidade foi definida apenas pela eficácia da racionalidade instrumental, ignorando o sujeito humano como liberdade e como criação. Dessa redução, acrescenta Touraine (1994), decorrem os fundamentos de sua crise, cuja superação – e estabelecimento de uma **nova modernidade** – pressupõe o resgate de sua outra metade: o sujeito.

Sob essa perspectiva, a modernidade pode ser compreendida, portanto, como redirecionar o 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), em uma tentativa de descrever as principais características da modernidade no âmbito da sociedade, com base nas idéias de Touraine (1994), mas agregando também idéias de pensadores nacionais, entre eles Buarque (1994), Zajdsznajder (1993), Motta (1992) e Faoro (1992), essa autora destaca um conjunto de atributos que caracterizariam uma sociedade moderna, considerando suas dimensões cultural (compreendendo fatores éticos e de valorização do ser humano), política (abrangendo a noção de democracia e de respeito à cidadania), social (compreendendo o sujeito como ator que se insere nas relações sociais, transformando-as), administrativa (envolvendo a preocupação com a definição de estratégias e metas), econômica (considerando os aspectos econômicos como subordinados aos objetivos sociais) e tecnológica (compreendendo a tecnologia como instrumento para um desenvolvimento sustentável, alinhando progresso e bem-estar).

Partindo desse marco teórico-conceitual, assim como da compreensão de uma organização moderna como aquela que, segundo Eboli (1996), “reproduz as características de uma sociedade moderna e, ao mesmo tempo, favorece o ingresso e o desenvolvimento de indivíduos igualmente modernos” (p. 54). A autora, visando transpor as características da modernidade no âmbito da sociedade para o contexto organizacional, estabelece um elenco de indicadores para sua análise neste nível.

Utilizando técnicas de análise estatística multivariada, Sant'Anna (2002) obteve, a partir de pesquisa junto a 684 profissionais da área de administração, um agrupamento dos indicadores de modernidade, propostos por Eboli (1996), em três fatores denominados: Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Política e Modernidade Cultural⁽¹⁾, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões e Indicadores de Modernidade Organizacional

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

Fonte: Sant'anna (2002, p. 215).

Fundamentando-se nos indicadores do fator **Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas**, conforme apresentado por Sant'Anna (2002), este estudo compreendeu, para a investigação da modernidade organizacional junto à instituição pesquisada, a análise das seguintes práticas de gestão de pessoas: orientação estratégica, promoção e carreira, educação corporativa, recompensas e avaliação de desempenho.

A Noção de Competência

A noção 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 descontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado, e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (Fleury & Fleury, 2004).

Barato (1998) identifica e destaca a prevalência de duas correntes principais, no que se refere ao estudo da competência. A primeira, de origem anglo-americana, toma como referência o mercado de trabalho, centrando-se em fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações. A segunda, originária da França, enfatiza o vínculo entre trabalho e educação, indicando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem.

De modo similar, Steffen (1999), ao analisar a competência a partir de diversas correntes teórico-filosóficas, identifica modelos que seguem: 1) a concepção comportamentalista, típica do sistema norte-americano, centrada na definição de atributos individuais capazes de resultar em desempenhos organizacionais superiores; 2) a concepção funcionalista, originada do Reino Unido, que enfatiza a definição de perfis ocupacionais que servirão de apoio para a certificação de competências; e 3) a concepção construtivista, desenvolvida na França, que destaca o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais, enfocando a relevância de programas de formação profissional, orientados sobretudo para a qualificação das populações menos dotadas das novas competências requeridas e, portanto, mais susceptíveis de exclusão do mercado de trabalho.

Le Boterf (1994), apoiando-se na tríade **saberes**, **saber-fazer** e **saber-ser**, promove minucioso estudo da competência, o qual propicia importantes considerações.

- . Em primeiro lugar, destaca que a competência não é estado nem conhecimento que se possui, pois a experiência cotidiana nos revela que pessoas que dispõem de conhecimentos e capacidades nem sempre sabem mobilizá-los em situações de trabalho ou momentos oportunos.
- . Em segundo lugar, a competência é contingencial, ou seja, exerce-se em contexto particular, exigindo flexibilidade e ampla capacidade de atualização.
- . Em terceiro lugar, a competência não é apenas construto operatório, mas também construto social. Assim, o autor reconhece que o indivíduo, envolvido no processo de conhecimento ou de compreensão, é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados. Em decorrência, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais; há, portanto, políticas e práticas organizacionais que podem favorecer a competência, enquanto outras podem dificultá-la ou mesmo destruí-la.

Tendo por base, a constatação de Le Boterf (1994), quanto à significância de ambiência organizacional para o pleno desenvolvimento e aplicação da noção de competência, a presente pesquisa adota como pressuposto que modelos de competências exibem maiores chances de se consolidarem efetivamente, quando a empresa se calca em práticas de gestão de pessoas que compreendem características de modernidade, favorecedoras do desenvolvimento, aplicação e retenção das novas competências requeridas.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Seguindo a tipologia proposta por Vergara (2003), o presente estudo pode ser caracterizado, quanto à abordagem, como pesquisa aplicada, de caráter qualitativo.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewanszdnajder (1999), a pesquisa qualitativa implica conceber o pesquisador como principal instrumento de investigação. Partindo dessa premissa, a abordagem escolhida fez-se pertinente; haja vista que a investigação se desenvolveu a partir de uma ótica compreensiva e interpretativa, o que exigiu dos pesquisadores uma postura crítica no que tange à percepção e assimilação dos indicadores que os auxiliaram no esclarecimento das várias facetas do problema de pesquisa.

Quanto aos fins, portanto, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva e interpretativa. Já no que tange aos meios, de acordo com a tipologia proposta por Yin (2001), adotou-se o estudo de caso único. Em relação à coleta de dados, o estudo utilizou-se de instrumentos múltiplos, tais como entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação direta.

No que diz respeito especificamente à coleta de dados por meio de entrevistas, foi pesquisado um grupo de seis profissionais ocupantes de cargos comissionados de gerência e seis profissionais não ocupantes desses cargos, atuantes em unidades de apoio administrativo e negócios (agências) da instituição alvo do estudo, totalizando doze entrevistas em profundidade. Vale destacar que para o tratamento dos dados por meio de entrevistas se adotou a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicação que, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (citado por Cappelle, Melo, & Gonçalves, 2003, p. 72).

Esse tipo de análise foi relevante para o desenvolvimento da pesquisa, que se propôs a lidar com a subjetividade dos sujeitos dela participantes, bem assim com aspectos ideológicos relacionados, por exemplo, a princípios, dispositivos legais, diretrizes e políticas.

A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA, SUAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com seu atual estatuto, a organização pesquisada é uma instituição financeira, constituída sob a forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda e sujeita à fiscalização do Banco Central do Brasil. Tem sede e foro na capital da República, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional. Em linhas gerais, tem por finalidade receber depósitos, prestar serviços bancários de qualquer natureza, explorar com exclusividade as loterias e operações de penhor, atuar como principal órgão de execução da política habitacional e de saneamento do Governo Federal, administrar fundos e programas delegados pelo Estado e conceder empréstimos e financiamentos de natureza social.

A instituição possui atualmente 2.100 agências, contando com um quadro de 60.082 empregados, de acordo com relatório de informações gerenciais de jan/2005, além de estagiários e prestadores de serviços. O patrimônio líquido da instituição, conforme dados do balanço do primeiro semestre de 2004, é da ordem de R\$ 6.158,8 milhões. De acordo com a Revista Valor 1000 (2004), a organização ocupa a segunda posição, em total de ativos (R\$ 150.495,5 milhões) entre os 100 maiores bancos do país.

Encontra-se em vias de implantação em toda a empresa um modelo de competências individuais, sob a responsabilidade da Área de Gestão de Pessoas, com a orientação explicitada a seguir.

De acordo com dados da organização, trata-se de um modelo dinâmico que toma como referência a estratégia da empresa para direcionar as ações de recrutamento e seleção, treinamento e formação, gestão de carreira, desempenho e estabelecimento de parcerias, mediante a captação, retenção e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos.

Segundo a mesma publicação, a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais, em contexto marcado pela velocidade das mudanças, pelas exigências da clientela e pelo alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, está a exigir do corpo funcional competências que vão além da execução de tarefas, levando a empresa a buscar fortalecer a capacidade de (re)aprender dos profissionais.

Em linhas gerais, o modelo de competências adotado se compõe de seis etapas, a saber: Identificação das Competências Corporativas, Identificação das Competências das Pessoas, Seleção das Competências que compõem os perfis dos Cargos, Mapeamento de Competências, Certificação de Competências e Desenvolvimento de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI) e Corporativos (PDC). A última etapa compreende também a criação e gestão de Banco interno de Competências. Vale salientar que as três primeiras etapas já foram cumpridas, integralmente.

Considera-se oportuno esclarecer que a presente investigação se propôs, essencialmente, verificar se a gestão de pessoas da organização estudada se encontra preparada para a incorporação do modelo de competências. Nesse sentido, entendemos que o referido modelo, para efetivamente se implantar, não pode prescindir de alguns suportes. Tais suportes, no presente trabalho, foram representados por práticas de gerir pessoas, que serão analisadas a seguir, à luz dos referenciais teóricos propostos para este estudo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Modernidade Administrativa em Orientação Estratégica

Para investigar a modernidade administrativa, no que se refere à orientação estratégica, formulou-se a seguinte pergunta aos entrevistados: A organização fornece orientações sobre como você deve colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais?

Como resultados, como se pode comprovar nos trechos das respostas à pergunta acima, um primeiro aspecto detectado refere-se a deficiências no processo de comunicação das estratégias da instituição; os empregados não dispõem, de forma clara, de orientações acerca da forma como poderiam colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais. Conseqüentemente, está a cargo de cada funcionário descobrir, por conta própria, como atuar de forma efetivamente produtiva, segundo a percepção de que dispõe acerca da visão da direção geral da organização.

“Não, nenhuma. Você que busque na intranet, na internet, nos manuais. Não, não. A empresa não lhe fornece esse... aonde que ela quer chegar. Quais são os objetivos dela para o próximo ano. Ela não dá. A gente não sabe disso” (Informação verbal, R. 7, Fevereiro, 2005).

“Eu acho que isso é pouco. Eu acho que isso não fica muito claro, não; assim, para essa consciência geral. A grande missão da empresa são poucos empregados que conhecem. Eu acho que não fica muito claro o comprometimento de cada um nessa atuação” (Informação verbal, R.11, Fevereiro, 2005).

“Não. Eu não sei se é porque eu sou muito intuitivo. Mas eu não percebo isso, não. Eu ajo muito por intuição” (Informação verbal, R. 2, Fevereiro, 2005).

Verifica-se, ainda, certo elitismo no que se refere à participação dos empregados no processo de formulação das estratégias corporativas da organização, implicando a exclusão de determinados segmentos funcionais no processo de assimilação das diretrizes norteadoras da inserção da empresa no mercado.

“A gente fica meio fora do processo. E a participação é de nível gerencial para cima. Dificilmente um escriturário ou um cargo comissionado de escala inferior participa desse processo como um todo” (Informação verbal, R. 9, Fevereiro, 2005).

Pode-se concluir, portanto, a partir do conjunto dos dados analisados, a inexistência de uma compreensão por parte dos profissionais pesquisados, quanto ao tipo de contribuição estratégica que podem fornecer à organização. Isso, certamente, enfatiza um aspecto central da aquisição e desenvolvimento de competências, na medida em que, conforme citou Zarifian (2001) “as competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobiliação do indivíduo” (p. 121). Por sua vez, entende-se, a partir da literatura, que um dos elementos centrais da automobiliação dos empregados consiste em uma real tomada de consciência da contribuição que eles podem fornecer à empresa para o alcance de suas estratégias. Já que essa consciência não predomina no cenário apresentado pelos respondentes desta pesquisa, a gestão de competências pode revelar-se sem base adequada para um bem sucedido desenvolvimento.

Modernidade Administrativa em Promoção e Carreira

Para investigar a modernidade administrativa, em termos de práticas de promoção e de gestão de carreiras, foi proposta a seguinte pergunta aos entrevistados: Caso você seja indicado para alguma promoção, por quais critérios a organização se norteia para efetuar essa indicação?

Tendo em vista que a instituição pesquisada é uma empresa pública, da esfera do Governo Federal, nota-se, a partir das respostas obtidas, forte presença de critérios políticos em detrimento de critérios técnico-profissionais. Além disso, as regras de promoção não são claramente explicitadas, existindo a convivência de critérios mais transparentes, baseados no currículo do empregado e/ou indicadores comportamentais, com abordagens altamente subjetivas.

“Você sabe que pelo fato de a empresa ser do governo, a gente é muito sujeito a ter critérios políticos. A gente convive muito com esse tipo de coisa dentro da empresa. Mas eles estão tentando, nos níveis médios, que a gente seja avaliado pelo próprio histórico, pela aceitação da liderança junto aos empregados, esses fatores hoje estão sendo olhados” (Informação verbal, R. 10, Fevereiro, 2005).

“Por critérios de desempenho, pela minha capacidade de gerir pessoas, pela minha capacidade de propor novas formas de trabalho e até por política. Política mesmo, infelizmente. Lamentavelmente, a gente sabe que acontece isso” (Informação verbal, R. 5, Fevereiro, 2005).

Observa-se, nesse sentido, uma variabilidade na definição de critérios de promoção, em função de sua dependência de área ou do gestor incumbidos de decidir sobre que pessoa será promovida.

“Esses critérios são diferentes, dependendo do gestor que detém a vaga de provimento. O que eu posso observar é que, na maioria deles, existe a questão da instrução formal dos cursos realizados e outros requisitos de natureza individual, como iniciativa, criatividade, resistência a pressões. É sempre colocado resistência a pressões. Possibilidade de aceitação de mudanças também sempre é um critério colocado nos processos seletivos” (Informação verbal, R. 4, Fevereiro, 2005).

A grande variedade de critérios de mobilidade entre cargos e funções – sem conexões entre si, institucionalmente – reflete a ausência de um sistema de administração de carreiras consolidado, que possibilite, segundo Dutra (2002), estimular e oferecer condições mais consistentes para que seus profissionais possam planejar suas trajetórias de carreira, almejando alcançar, de forma articulada com as necessidades da organização, postos de trabalho com os quais mais se identifiquem.

Especialmente as percepções relacionadas à prevalência de critérios políticos revelam essa lacuna institucional, na medida em que tais percepções indicam um mal-estar dos empregados no que tange à

confiabilidade dos resultados dos processos internos de progressão na carreira, resultando em barreiras à formação de canais que viabilizem uma parceria efetiva e contínua entre os trabalhadores e a organização, no que diz respeito às opções de trajetórias individuais de carreira. Assim, reportando-nos a Dutra (2002), a presente pesquisa indica uma situação em que uma relação permanente entre o corpo funcional e a empresa não se revela devidamente munida de instrumentos corporativos de gestão de carreiras alicerçados na clareza de regras.

O quadro exposto, portanto, vem revelar incompatibilidades entre, de um lado, o cenário de promoção e carreiras da empresa e, de outro, o modelo de competências. Os critérios de ascensão aplicados são, desse modo, característicos de uma gestão tradicional de pessoas, principalmente os voltados para experiência anterior ou tempo de serviço (Marras, 2002), ao passo que um modelo de competências deveria privilegiar o potencial do empregado, refletindo uma visão de futuro.

Por fim, vale salientar que mesmo que a empresa venha a reconhecer a legitimidade dos aspectos acima considerados, como fundamento indispensável para se levar adiante uma gestão baseada em competências profissionais, criando condições para que seus empregados desenvolvam competências sobre a organização e para ela. Zarifian (2001) relatou, “toca-se aqui em uma prerrogativa hierárquica e em uma relação de poder que continuam difíceis de mudar” (p. 139).

Sem se pretender, portanto, avizinhar de uma posição que considere o contexto da empresa pesquisada como impossibilitador em definitivo da implantação de um modelo de competências, pode-se entender como essencial para tal implantação, conforme se nota a partir de relatos obtidos junto aos pesquisados, a definição de uma política de gestão de pessoas coerente com o modelo de competências atualmente proposto pela organização investigada. Essa política que seja suficientemente capaz de gerar parâmetros de orientação de carreira e de processos de promoção efetivamente compartilhados pela empresa e empregados.

Modernidade Administrativa em Educação Corporativa

Para avaliar a modernidade administrativa, no que se refere a práticas de educação corporativa na instituição investigada, foi endereçada outra pergunta aos entrevistados: A organização valoriza processos formalizados de aprendizagem contínua em prol do seu desenvolvimento pessoal e profissional?

A partir da análise dos dados obtidos, pôde-se constatar que um dos tópicos especialmente salientados pelos entrevistados se refere ao papel e à importância de treinamentos oferecidos pela universidade corporativa da organização. Parece haver, contudo, maior preocupação com o registro dessas atividades no currículo que, propriamente, com a aplicação de seus conteúdos no dia-a-dia de trabalho na empresa e em seus impactos sobre seus resultados.

“Eu acho que a empresa está sendo modelo com a sua universidade. É um instrumento riquíssimo. Lamento aproveitar pouco. Mas toda vez que eu posso, trabalho isso, faço a minha parte. Quero enriquecer o meu currículo” (Informação verbal, R. 11, Fevereiro, 2005).

“E voltando à universidade corporativa, se eu quiser, eu fico com um currículo enorme” (Informação verbal, R. 5, Fevereiro, 2005).

Além da ênfase no registro dos treinamentos nos currículos, em detrimento de uma apropriação útil de seus conteúdos, um número significativo de depoimentos menciona um empecilho relevante para tal apropriação: A falta de um planejamento que possibilite clareza do que se priorizar na formação profissional.

“Eu vejo assim: muitos anos, chega no final do ano, sobra recurso de treinamento, e ninguém usou. É muito dinheiro, e ninguém fez nada. Sabe, é um desperdício de recursos. Então, eu acho que o ponto básico é este: é planejar e ter clareza do que se espera para investir nas pessoas” (Informação verbal, R3, Fevereiro, 2005).

Em decorrência, a empresa parece não ter mecanismos e instrumentos suficientemente elaborados, capazes de propiciar um diálogo com o corpo funcional, detectando e acompanhando seus anseios e práticas de autodesenvolvimento, bem como articulando, estrategicamente, tais anseios e práticas com as metas, objetivos e resultados organizacionais.

“Olha, a universidade corporativa foi um avanço fabuloso. Os cursos, sempre que eu posso fazer, eu faço, mas eu não tenho um retorno da empresa me dizendo: que bom que você está aprendendo! Não tem a outra ponta, não. Eu não sinto isso, não. Eu acho a universidade fantástica, existem excelentes cursos. Mas eu acho que teria que ter um trabalho de conscientização. Até na semana passada eles mudaram o site lá, mas não tem uma coisa muito envolvente” (Informação verbal, R. 13, Fevereiro, 2005).

Nesse modelo, a empresa investigada é percebida, enfim, como fornecedora do produto de aprendizagem treinamento; cada empregado, em particular, é visto como um consumidor desse produto, como atividade exógena ao trabalho executado cotidianamente. Dessa forma, os treinamentos não são reconhecidos, na percepção dos respondentes, como recurso de geração, assimilação, difusão e aplicação de conhecimentos requeridos ao alcance dos resultados do trabalho (Eboli, 2001), indo-se, nessa direção, contra o próprio conceito de competência, compreendido como a capacidade de se mobilizar muitos saberes com vistas a se gerar resultados efetivos.

Essa desconexão entre conteúdos dos treinamentos e as práticas de trabalho diárias contribui para que a educação profissional dos trabalhadores da empresa se empobreça, acarretando perdas ao processo de formação de uma cultura empresarial de competência e resultado, e geradora de sujeitos modernos e reflexivos (Eboli, 2001).

Evidencia-se, em relação aos aspectos do processo de educação corporativa apresentados, quanto a organização ainda está distante do chamado **paradigma do aprendizado**, caracterizado pela criação de ambientes que estimulem e promovam valores relacionados ao crescimento pessoal, numa perspectiva de conceber os resultados dos treinamentos, em especial, de maneira mais abrangente, avaliando-se a contribuição global dos profissionais para o alcance dos objetivos da organização (Terra, 2000).

Vale notar, por fim, que a educação corporativa vigente, no seio da instituição estudada, leva a crer que carrega ainda, como uma de suas feições essenciais, a concepção dos antigos, conforme citou Eboli (2001), **centro de treinamento e desenvolvimento**, enquanto fornecedor de **pacotes** de atividades de desenvolvimento profissional, distantes de um planejamento compartilhado com o corpo funcional que possibilite uma visualização prévia das reais necessidades dos empregados e da organização.

Modernidade Administrativa em Recompensas

Para investigar, por sua vez, a modernidade organizacional, no que se refere à prática de recompensas na instituição investigada, foi proposta aos entrevistados a seguinte pergunta: De que forma a organização o recompensa por suas contribuições?

De acordo com Dutra (2002), uma recompensa pode ser entendida como o atendimento de expectativas e necessidades dos trabalhadores, tais como necessidades econômicas, de crescimento pessoal/profissional, de reconhecimento social e de auto-expressão por meio do próprio trabalho.

Pelas respostas obtidas junto aos profissionais pesquisados, a recompensa econômica, comparativamente a outros tipos de recompensas sociais, simbólicas ou relacionadas ao próprio trabalho, revelou-se predominante.

“Eu acho que a recompensa financeira, considerando a situação do nosso País, é uma recompensa bem significativa” (Informação verbal, R. 8, Fevereiro, 2005).

“Porque, quando você contribui, claro que você quer alguma outra coisa além do dinheiro. Quer uma satisfação ou uma idéia que você deu, e se foi implementada, e se deu algum lucro para a empresa. Alguma coisa desse tipo. Nunca tive, não. Só o dinheiro mesmo” (Informação verbal, R. 7, Fevereiro, 2005).

“A primeira coisa é a questão financeira. Pelo meu cargo e pelo meu tempo, estou satisfeita” (Informação verbal, R. 13, Fevereiro, 2005).

A dimensão remuneratória, com base nos relatos apresentados, evidencia uma tendência à focalização numa remuneração mais tradicional, principalmente centrada na função e no cargo ocupados. Não se esclarece uma perspectiva que avance no caminho da valorização de uma remuneração mais estratégica, que é forma de ligação com a nova realidade vivida pelas organizações modernas, atuantes num mercado globalizado e competitivo (Wood & Picarelli, 1996). Assim, o horizonte de alternativas de recompensas pecuniárias limita-se fortemente às expectativas de melhorias, em termos de reajustes salariais na remuneração funcional, baseados em índices governamentais.

A acentuada tendência de privilegiar uma remuneração funcional, centrada em cargos como parâmetro de diferenciações salariais, estaria delatando quanto a organização ainda precisa desenvolver, para encontrar-se mais preparada para absorver uma lógica que desafie e supere concepções taylorista-fordistas estabelecidas na empresa, já que, conforme ressalta Wood e Picarelli (1996), a remuneração funcional foi desenvolvida segundo os princípios de divisão rígida de tarefas, linhas de autoridade com responsabilidades bem definidas e foco no controle.

Tais princípios estão desaparecendo nas empresas modernas, dando lugar a modelos flexíveis, focados no constante rearranjo de tarefas entre trabalhadores e no partilhamento de responsabilidades (Wood & Picarelli, 1996; Hipólito, 2001), aspectos fundamentais, entre outros, do chamado “modelo de competências”.

Afigura-se, assim, uma incompatibilidade entre o sistema ora predominante de recompensas em vigor na organização estudada, representado pelo foco no aspecto econômico-financeiro, que pressupõe a padronização, a repetição e a simplificação de atividades, pilares já ultrapassados de efficientização organizacional, tendo em vista que tiveram sentido em outro cenário, balizado pela estabilidade e previsibilidade (Hipólito, 2001), e o modelo de competências em processo de implantação na organização em estudo.

Em suma, a partir do conjunto dos relatos obtidos, foi possível constatar que as atuais práticas de recompensas vigentes na empresa delimitam uma base que parece frágil para incentivar outros tipos de contribuições dos empregados não previamente definidos na descrição dos cargos constantes de seu Plano de Cargos e Salários. Isso sinaliza a relevância de a empresa criar outros lastros que forneçam reconhecimentos válidos e compatíveis com a prática e com os pressupostos de uma gestão lastrada em competências.

Modernidade Administrativa em Avaliação de Desempenho

Por fim, para se investigar a modernidade administrativa, no que se refere à prática da avaliação de desempenho na instituição investigada, foi apresentada a seguinte pergunta aos entrevistados: Por quais critérios a organização avalia seu desempenho em suas atividades?

A partir dos dados obtidos junto aos pesquisados, pôde-se verificar a inexistência, na empresa, de um sistema formal, consolidado e abrangente, que avalie o desempenho de todos os empregados, destinado a estimular seu desenvolvimento profissional no âmbito da equipe da qual faz parte, bem como no contexto mais amplo, da organização. No entanto, os empregados percebem que, por outros meios, informais, não deixam de ser avaliados, sendo mais enfatizados, nesses casos, critérios de resultados numéricos e de objetivos alcançados.

“O único critério que eu vejo hoje, e que a gente vê ao longo do tempo claramente, é a questão de metas, de objetivos numéricos” (Informação verbal, R. 2, Fevereiro, 2005).

“Muito do que se avalia é em função dos resultados práticos. Destaca-se mais aquele empregado que vendeu” (Informação verbal, R. 11, Fevereiro, 2005).

Nesse sentido, dada a informalidade dos processos, ressalta-se também a percepção de que a gestão do desempenho se baseia única e exclusivamente em critérios subjetivos.

“Então, é assim, é um critério subjetivo gerencial. Eu galguei o posto em que eu estou hoje por um critério subjetivo da gerente. Mas nenhuma avaliação estruturada, com feedback, nenhuma” (Informação verbal, R. 7, Fevereiro, 2005).

“Atualmente, a nossa empresa não tem um critério de avaliação amplo. Ela é mais diretamente com a chefia, a sua chefia com você” (Informação verbal, R. 9, Fevereiro, 2005).

“Os nossos gerentes avaliam o desempenho das pessoas, mas isso não é uma coisa assim codificada, estabelecida assim, formalmente” (Informação verbal, R. 12, Fevereiro, 2005).

Em decorrência, observa-se uma demanda relativa à necessidade de se definir uma sistemática geral de avaliação que seja mais transparente e criteriosa. Pode-se inferir dos depoimentos que a ausência dessa sistemática tem gerado dúvidas e questionamentos quanto à coerência de retiradas repentinas de funções de confiança pela administração da empresa e quanto à manutenção de pessoas sem as competências requeridas, nessas mesmas funções. Sentimentos de frustração e injustiça, frutos dessa situação, foram exteriorizados.

“Existem critérios objetivos e critérios subjetivos. Nesses critérios subjetivos não deixa de ter uma questão até pessoal. O que a gente vê mais... Gerente, por exemplo, a gente tem casos de gerentes que perderam a função. Eu sou gerente hoje, e amanhã eu não sou mais. Mas aí, que critérios foram utilizados para eu deixar de ser gerente? Algum motivo político” (Informação verbal, R. 5, Fevereiro, 2005).

“Eu vejo muitas pessoas competentes e vejo muitas pessoas incompetentes na função. Vejo isso no dia-a-dia” (Informação verbal, R. 11, Fevereiro, 2005).

Analisada essa amostra de práticas de gestão, tendo por base a dimensão **Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas**, proposta por Sant’Anna (2002) e suas implicações sobre a operacionalização de modelos fundamentados na noção de competências, apresenta-se, no Quadro 2, uma síntese dos dados obtidos para cada uma das cinco práticas de gestão de pessoas investigadas – orientação estratégica, promoção/carreira, educação corporativa, recompensas e avaliação de desempenho – avaliadas pelos doze entrevistados.

Quadro 2: Categorias Investigadas e Estado Atual das Práticas de Gestão de Pessoas

Categoria	Aspectos relatados	Estado atual das práticas
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase na remuneração funcional. - Insatisfação associada à expectativa de recuperação do valor real da remuneração funcional. - Valorização de benefícios (salário indireto), de recompensas ligadas ao próprio trabalho e de recompensas sociais e simbólicas. - Falta clareza de uma perspectiva relativa ao surgimento de um sistema de recompensas de cunho estratégico na empresa. 	<p>As práticas de recompensas apresentam-se como uma base frágil para incentivar um tipo de contribuição do corpo funcional que extrapole os limites de atribuições e responsabilidades estabelecidos pelo plano de cargos e salários corporativo.</p>
Promoção / carreira	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios políticos misturados a critérios mais transparentes (currículos ou comportamentais). - Ênfase no alcance de resultados. - Valorização do potencial do empregado. - Variabilidade de critérios de promoção, de acordo com cada área. 	<p>As práticas de promoção e carreira não se mostram como um instrumento consolidado de gestão de pessoas, tendo em vista a profusão de critérios (inclusive políticos), com a contrapartida da falta de referenciais claros e organizados que dêem suporte a opções individuais dos empregados sobre carreira e ao gerenciamento de carreira pela empresa, embora já apresentem alguns indicadores de modernidade, tais como a ênfase em resultados e a valorização do potencial do empregado.</p>
Educação corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase na importância de treinamentos oferecidos pela universidade corporativa, como também no registro deles no currículo. - Falta de um planejamento que articule a formação profissional do empregado com os objetivos organizacionais. - Incentivo financeiro da empresa para elevar o nível de escolaridade dos empregados. - Postura paternalista da instituição, manifestada por meio da redução do corpo funcional à condição de meros consumidores de incentivos e produtos de educação corporativa. - Falta de uma integração sistemática do conteúdo dos treinamentos com as práticas correntes de trabalho. 	<p>As práticas de educação corporativa mostram-se, por um lado, presas a uma postura paternalista da organização e, por outro, a uma postura individualista e consumista por parte dos funcionários em relação às iniciativas da instituição em prol do desenvolvimento profissional de seu corpo funcional.</p>

(conclusão)

Quadro 2: Categorias Investigadas e Estado Atual das Práticas de Gestão de Pessoas

Categoria	Aspectos relacionados	Estado atual das práticas
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> – Ênfase em critérios de resultados numéricos e objetivos alcançados. – Falta de critérios que levem em conta a qualidade do serviço executado. – Existência de critérios comportamentais e subjetivos. – Explicitação de sentimentos de frustração e injustiça diante da falta de uma sistemática geral de avaliação individual de desempenho. 	<p>As práticas de avaliação de desempenho apresentam-se como não fornecedoras aos funcionários de referenciais confiáveis de como melhor direcionar suas carreiras na empresa e de como conectar seus desempenhos com a estratégia organizacional.</p>
Orientação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicação deficiente da empresa com os empregados sobre a forma como o corpo funcional deve colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais. – Explicitação pelos funcionários de sentimentos de menos valia, de insegurança e de exclusão diante da falta de possibilidade de participar da definição de estratégias. – Exclusão de segmentos funcionais no processo de definição da estratégia corporativa. 	<p>As práticas de orientação estratégica não se mostram como um processo de diálogo autêntico com todos os segmentos funcionais, no sentido de, efetivamente, comunicar aos empregados a importância do alcance de resultados institucionais, para tê-los assim como parceiros conscientes do valor de suas contribuições.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2005.

Corroborando estudos realizados por Sant’Anna, Kilimnik e Luz (2004) e Sant’Anna, Kilimnik e Castilho (2004), os achados acima indicam que o movimento em torno da competência não tem sido acompanhado, pelo menos no grau preconizado por aqueles autores, por um novo conjunto de princípios, calcados em características de modernidade organizacional. Reforça-se, desse modo, a tese defendida por Leite (1996), de que a modernização em voga compreende um processo que, ainda hoje, pode ser definido como de modernização conservadora.

Apresentados os principais achados da pesquisa que subsidiou a realização deste estudo, procede-se, a seguir, a uma síntese de suas principais conclusões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa almejou, fundamentalmente, verificar até que ponto, na instituição investigada, existem bases suficientemente consolidadas – que denominamos de dimensões de modernidade – para a adoção e sustentação de um modelo de gestão de pessoas por competências. Após a análise e interpretação de fatores e itens da escala para mensuração de modernidade organizacional elaborada por Sant’Anna (2002) e a partir de estudos de Eboli (1996), foram extraídas cinco práticas específicas de gestão de pessoas que foram avaliadas junto à instituição alvo do estudo, a fim de se investigar a adequação delas ao modelo de competências profissionais em processo de implantação. Sendo assim, foram examinadas, com respaldo em percepções de profissionais da referida empresa, as seguintes práticas do fator Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão

de Pessoas: recompensas, promoção e carreira, educação corporativa, avaliação de desempenho e orientação estratégica.

Em face do exposto, baseando-se na percepção de profissionais da instituição acerca das práticas investigadas, pôde-se constatar que, atualmente, a organização não apresenta uma modernidade das políticas e práticas de gestão de pessoas pesquisadas, políticas compreendidas como favorecedoras de maior efetividade do modelo de gestão de competências proposto por seus idealizadores.

As limitações evidenciadas pela tradição taylorista de fixação em cargos, pela grande variedade de critérios de promoção desarticulados, pela postura conservadora da empresa e consumista dos funcionários, notadamente quanto a produtos de educação corporativa, pela ausência de referenciais confiáveis de avaliação de desempenho e pela falta de um diálogo autêntico da empresa com seus empregados para comunicar sua estratégia, configuram um cenário revelador de uma base não suficientemente adequada para a adoção de uma gestão de pessoas por competências. Questiona-se, então, se tal base já não deveria ter sido cuidadosamente analisada na fase de proposição do referido modelo e contingentemente reformulada.

Afigura-se, assim, um panorama que desafia a gestão de pessoas da organização a encontrar vias de sustentabilidade interna a seu discurso em prol do modelo de competências. Nesse sentido, consideramos que os resultados deste estudo, ao salientar pontos fortes e falhas do processo atual de gestão, poderão contribuir com elementos que possibilitem colocar em ação políticas e práticas organizacionais mais favorecedoras do desenvolvimento e aplicação das competências requeridas.

Artigo recebido em 02.08.2005. Aprovado em 17.01.2006.

NOTA

¹ Há que salientar, não obstante a utilização da expressão “Modernidade Cultural”, a prevalência de indicadores associados a “clima organizacional” e não a “cultura” propriamente dita.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewanzdnajder, F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. São Paulo: Pioneira.
- Barato, J. N. (1998). *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Buarque, C. (1994). *A revolução nas prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética*. São Paulo: Paz e Terra.
- Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. O. de, & Gonçalves, C. A. (2003) Análise de conteúdo e análise do discurso nas ciências sociais. *Organizações Rurais & Agroindustriais – Revista de Administração da UFLA*, 5(1), 69-85.
- Dutra, J. S. (2001). Gestão de pessoas com base em competências. In J. S. Dutra (Org.). *Gestão por Competências* (3a ed.). São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

- Eboli, M. P. (1996). *Modernidade na gestão de bancos*. Tese de doutorado, Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Eboli, M. P. (2001). Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In J. S. Dutra (Org.). *Gestão por competências* (3a ed.). São Paulo: Gente.
- Faoro, R. (1992). A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, 6(14), 7-22.
- Fisher, A. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil. Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese de doutorado, Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Fischer, A. L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In J. S. Dutra (Org.). *Gestão por competências* (3a ed.). São Paulo: Gente.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3a ed. Rev. e Amp.). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, J. E. L. (1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 37(3), 10-19.
- Hipólito, J. A. M. (2001). Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In J. S. Dutra (Org.). *Gestão por competências* (3a ed.). São Paulo: Gente.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Leite, M. P. (1996). A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos*, (45), 79-96.
- Marras, J. P. (2002). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* (5a ed.). São Paulo: Futura.
- Motta, F. C. P. (1992, setembro). Alteridade e organização: a associação contra a hierarquia. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Canela, RS, Brasil, 16.
- Revista Valor 1000. (2004). *1000 Maiores Empresas*. São Paulo: Jornal Valor Econômico S/A.
- 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, Faculdade de Administração, Universidade de Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Sant'Anna, A. S., Kilimnik, Z. M., & Castilho, I. V. (2004, setembro). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Sant'anna A. S., Kilimnik, Z. M., & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, 44(Ed. Esp.), 10-21.
- Steffen, I. (1999). *Modelos e competências profissionais* [Mimeo]. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- Touraine, A. (1994). *A crítica da modernidade*. Petrópolis: Vozes.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wood, T., Jr., Picarelli, V., Filho. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- 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.