

AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS MAIS REQUERIDAS NO CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES BAIANAS E SUAS RELAÇÕES COM O CONSTRUTO MODERNIDADE ORGANIZACIONAL.

THE PERSONAL COMPETENCES MORE REQUIRED AT THE SCENARIO OF BAHIA STATE ORGANIZATIONS AND ITS RELATIONS WITH THE ORGANIZATIONAL MODERNITY CONSTRUCT.

Telma Nascimento Benevides
Universidade Salvador – UNIFACS

Jair Nascimento Santos
Universidade Salvador – UNIFACS /UEFS

Marcelo Pereira Melo Dultra
Universidade Salvador – UNIFACS

Data de submissão: 03 ago. 2009 . **Data de aprovação:** 19 nov. 2009 . **Sistema de avaliação:** Double blind review . Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

RESUMO

Este artigo tem por objetivo investigar a relação entre as Competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com os construtos de modernidade organizacional, por meio de estudo de campo, com aplicação de 49 questionários envolvendo organizações localizadas no interior da Bahia e que fazem parte da Federação das Indústrias do Estado da Bahia. O artigo busca responder ao seguinte problema: “qual a relação existente entre as Competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com os construtos de modernidade organizacional?”, utilizando o referencial teórico das competências profissionais requeridas e os construtos de modernidade organizacional realizados por Sant’Anna (2002). Quanto aos resultados, verificou-se que as competências mais demandadas nas organizações pesquisadas estão relacionadas ao CHA (conhecimento, habilidade e atitudes) e à relação interpessoal. Verifica-se que as variáveis de modernidade organizacional estão sendo utilizadas pelas organizações em nível moderado, fato que permite a conclusão de que as organizações estão caminhando para o contexto de modernidade.

PALAVRAS-CHAVE

Competências. Modernidade. Gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

This paper aims to investigate the relationship between the competences required by most professional organizations and its relationship to the constructs of organizational modernity, through a field study, applying questionnaires on 49 organizations located in Bahia State and part of Bahia State Industries Federation. The paper aims to answer the following problem: "What is the relationship between the professional competences required in most organizations and its relationship to the constructs of organizational modernity?", using the theoretical framework of competences required and the organizational constructs of modernity performed by Sant'Anna (2002). As the results, it was found that the competences most demanded in the organizations surveyed are related to the KSA (knowledge, skills and attitudes) and interpersonal relationship. It appears that the variables of organizational modernity are being used by organizations in the moderate level, a fact which allows the conclusion that organizations are moving to the context of modernity.

KEYWORDS

Competences. Modernity. Human Resource Management.

INTRODUÇÃO

O estudo das competências se acentuou a partir dos anos oitenta, quando as transformações do mundo moderno atingiram as economias industrializadas em decorrência do processo de globalização. O progresso tecnológico se reflete em modificações nas formas de trabalho e na exigência de novas competências e habilidades por parte do trabalhador que, por sua vez, busca possuí-las para ampliar suas possibilidades de emprego e de renda, o que, em última instância, colabora com o crescimento e o desenvolvimento do ambiente.

As intensas mudanças das condições de mercado e do desenvolvimento de um negócio sus-

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

Nessa conjuntura, os indivíduos com talentos e competências estão sendo bastante valorizados nas organizações. São pessoas que têm uma visão mais estratégica e fazem a diferença no mercado frente ao mundo competitivo. Segundo Fleu-

ry e Fleury (2001), o indivíduo competente é aquele que conhece o campo do conhecimento e o que tem saberes diferentes daqueles do indivíduo apenas qualificado. As competências individuais aparecem associadas aos verbos saber agir, saber aprender e saber engajar-se, agregando valor social ao indivíduo.

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

Diante disto, esse artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com o objetivo de contribuir com elementos que venham a propiciar uma maior compreensão das competências profissionais mais requeridas no atual contexto dos negócios e as variáveis: formação profissional, políticas e práticas de gestão e modernidade organizacional. Para tanto, este artigo tem por objetivo investigar a relação entre as Competências profissionais mais requeridas no cenário das organizações baianas e suas relações com os construtos de modernidade organizacional, surgindo como objetivos específicos: a) identificar as competências profissionais mais valorizadas pelas organizações estudadas; b) analisar o novo perfil do profissional das organizações frente às competências organizacionais.

A pesquisa realizada, para colher os dados aqui apresentados, se caracteriza como estudo de campo de caráter quantitativo. Sua realização seguiu algumas etapas, desde a realização da pesquisa bibliográfica, prosseguindo com a definição das

técnicas que foram empregadas na coleta de dados, a determinação da amostra e, por fim, o estabelecimento do registro desses dados com as técnicas que foram utilizadas.

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

O referencial teórico utilizado faz uso dos padrões de modernidade organizacional adaptado por Sant'Anna (2002) e os estudos de competências utilizados por diversos autores, entre eles: Rocha-Pinto, Dutra, Zarifian, Kilimnik, Castilho e Fleury e Fleury.

Esse trabalho torna-se relevante para o estudo e desenvolvimento das competências e a correlação com o construto de modernidade, tendo por intuito explorar o ambiente organizacional que sirva de suporte para aplicação e desenvolvimento de competências requeridas, propiciando às organizações o desenvolvimento de projetos de mudança para a modernidade, com o objetivo de valorizar o elemento humano.

Para tanto, o artigo inicia-se com esta introdução seguida de uma discussão teórica sobre competências e competências profissionais, com a identificação de um elenco com quinze construtos de competências profissionais requeridas no contexto de modernidade organizacional. Em seguida, são apresentados conceitos acerca de modernidade organizacional, fazendo-se uma reflexão sobre a inserção das empresas neste contexto. Posteriormente, alguns dos aspectos metodológicos são apresentados, mostrando os caminhos adotados na consecução desta pesquisa e permitindo, na sequência, a apresentação e análise dos resultados. Este artigo finaliza-se com as considerações finais do trabalho, destacando como as

variáveis de modernidade organizacional estão sendo utilizadas pelas organizações estudadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

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

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

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

De acordo com Sant'Anna, Kilimnik e Castilho (2004), as competências são contingências, pois são desenvolvidas e exercidas num contexto particular, sofrendo influências das situações e estão ligadas à cultura dentro da qual se situa a organização. Deste modo, os papéis e as funções organizacionais pertencentes a uma determinada cultura comportam características dependentes da rede de relações sociais, pessoais e profissionais de cada pessoa. Portanto, podem interferir positiva ou negativamente, dificultando ou não, a depender do contexto organizacional, a constituição dos valores e o desenvolvimento de competências. Isto ocorre porque o sujeito extrai conhecimentos e resultados da relação com o grupo, criando-se assim a competência com trocas comunicacionais dentro do grupo, e de conhecimentos, na medida em que o saber-fazer do grupo é discutido e comparado.

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

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

A noção de competência, segundo Fleury e Fleury (2000), está relacionada aos verbos que agregam valores ao indivíduo e à organização. Para

o indivíduo, o valor está direcionado ao meio social, enquanto para a organização, os valores são de caráter econômico.

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

a) saber agir – saber o que e por que faz; saber julgar, escolher e decidir;

b) saber mobilizar – mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;

c) saber comunicar – compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem dos outros;

d) saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros;

e) saber comprometer-se – saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;

f) saber assumir responsabilidades – ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser por isso reconhecido;

g) ter visão estratégica – conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente identificando oportunidades alternativas.

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

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

a) aprender a pensar – essa habilidade implica em saber muitas coisas para poder aplicar esses conhecimentos com eficácia e capacidade de adaptação;

b) resolver problemas – para o desenvolvimento dessa habilidade, é necessário um pensamento eficaz, mas também um conhecimento acerca do problema particular;

c) usar a criatividade – a habilidade é definida por Torres (1992) como um conjunto de capacidades e disposição que fazem com que uma pessoa produza novas qualidades de produtos e serviços;

d) aprender a aprender – refere-se à capacidade de refletir sobre a própria aprendizagem, tomar consciência das estratégias e dos estilos cognitivos individuais.

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

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

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

Partindo desse estudo da competência como uma combinação de múltiplos saberes, capazes de proporcionar uma reflexão e respostas do contexto no mercado globalizado, que Sant'Anna

(2002) utilizou um elenco de quinze construtos de competências profissionais requeridas, que foram revisadas e utilizadas como críticas do atual mercado de negócios, conforme apresentado no Quadro 1.

QUADRO 01

Competências individuais requeridas

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

Fonte: SANT'ANNA, 2002.

As competências apresentadas no Quadro 1 foram baseadas nos construtos utilizados por Sant'anna (2002) e analisadas e validadas por meios estatísticas de análises multivariada. As escalas mediram as competências profissionais requeridas que mais se adaptam à posição de ambiente competitivo no mundo dos negócios apresentados no contexto de modernidade organizacional.

MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

A partir da segunda metade do século XIX, a modernidade passa a ser direcionada para outro rumo, com ideias baseadas no crescimento econômico, na liberdade política e na felicidade indi-

vidual. A modernidade implica na capacitação do indivíduo em repensar e reconfigurar seus vínculos sociais e institucionais. Para Giddens (2000), modernidade é sinônimo de sociedade moderna ou civilização industrial, associadas a alguns aspectos tais como a ideia de que o mundo é passível de transformação pela intervenção humana, a sociedade moderna é considerada um complexo de instituições econômicas e envolvem uma gama de instituições políticas, como o Estado nacional e a democracia de massa.

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

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

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

As organizações, para acompanharem o desenvolvimento e seguirem as características da sociedade moderna, devem concentrar-se em

seus clientes. Precisam ser ágeis, enxutas e com rápidas soluções. No desenvolvimento das atividades, as pessoas que executam as tarefas devem ter amplo conhecimento, agilidade, autonomia, responsabilidade e habilidade para a tomada de decisões.

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

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da análise e reflexões sobre o contexto de modernidade foram utilizadas variáveis apresentadas e utilizadas seguindo o modelo adaptado por Sant'anna (2002), a partir dos indicadores propostos por Eboli (1996). Esses construtos foram validados seguidos de procedimentos estatísticos de análise multivariada e caracterizados por quadro dimensões. Essas dimensões são destacadas como principais atributos do contexto de modernidade organizacional a partir da análise de quadro fatores denominados: modernidade política e prática de gestão; modernidade cultural e das práticas e políticas de gestão, modernidade administrativa e política e modernidade administrativa.

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

Para a coleta dos dados, foi realizado um *survey*, com os gestores de 49 organizações, constituindo-se uma amostra intencional e de conve-

niência, especificamente com os profissionais de gestão com pessoas, aos quais foi aplicado um questionário estruturado e replicado. Os questionários estavam divididos em duas partes, sendo que a primeira parte é composta de oito perguntas, envolvendo as variáveis estudadas – modernidade organizacional e competências requeridas – e, a segunda, com apenas uma pergunta, envolvendo sete itens que abrangem a caracterização do perfil das organizações e dos respondentes.

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

Para tratamento estatístico dos dados, os questionários foram, inicialmente, codificados e tabulados em planilha eletrônica Excel, para tratamento estatístico por meio do pacote *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), considerado um dos mais completos e disseminados *softwares* para análise estatísticas dos dados, atualmente disponíveis no mercado.

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

Na pesquisa, cujos resultados este artigo apresenta, a verificação das premissas realizou-se por meio da utilização da técnica de análise multivariada, considerando sua importância e atentando para as premissas normalidade, linearidade e multicolinearidade.

No artigo, são apresentados os resultados do teste de normalidade univariada, da análise cruzada feita com base no teste de associação Qui-

Quadrado (X^2) e da análise de linearidade (correlação).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Descrição das variáveis demográficas, profissionais e organizacionais

O conjunto de dados demográficos indica um perfil de respondentes que pode ser caracterizado como um público jovem, com destaque para o sexo masculino (65,3%). Em relação à distribuição etária, há que se destacar que 52,2% dos pesquisados concentram-se nas faixas até 35 anos de idade, predominantemente assumindo função gerencial (74,3%). Um outro aspecto a ser destacado refere-se à predominância de profissionais com pouco tempo nas organizações em que se encontram, com predominância de 1 a 5 anos (38,8%), bem como na atual função ocupada, majoritariamente até cinco anos (50%).

Uma síntese do perfil das organizações em que atuam tais profissionais evidencia que uma grande quantidade delas se destaca no setor de atuação industrial (62,5%), nas cidades do interior da Bahia. Quanto ao porte da empresa, cabe ressaltar, também, uma predominância de empresas com menos de 100 empregados com 51%, e empresas com menos de 500 empregados apenas, com 14,3%. Já no que se refere à natureza, origem do controle e setor de atuação,

nota-se a predominância de empresas com controle acionário privado e nacional (80,9%) atuando no setor industrial 62,5%.

Percepção dos entrevistados quanto às competências profissionais requeridas e os construtos de modernidade organizacional

Antes de prosseguir com a análise, é preciso observar, para facilitar a compreensão das informações contidas nas Tabelas 1 e 2, que, nas respostas, foram utilizadas notas referentes à configuração das questões escalares denominada *Escala Likert* (Figura 1), que pode ter a seguinte interpretação:

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

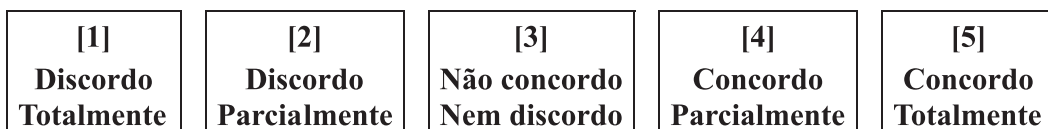


FIGURA 1 - Escala Likert

Fonte: KOTLER, 2000.

A partir dos dados da Tabela 1, referente às principais competências que os profissionais devem possuir, observa-se que os entrevistados concordam parcialmente que a capacidade de comprometimento com os objetivos da organização (4,08), de relacionamento interpessoal (4,02) e de trabalhar em equipe (3,96) são algumas das competências individuais mais requisitadas pelas empresas em que trabalham. Já a competência capacidade empreendedora (3,16) e a visão de mundo ampla e global (3,27) são indiferentes para os respondentes.

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

TABELA 2
Competências profissionais

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

É importante ressaltar que as competências profissionais requeridas pelas organizações são essenciais para seu posicionamento estratégico e competitivo no contexto atual. No âmbito da

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

TABELA 3
Disponibilidade das competências profissionais

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os entrevistados, as competências profissionais mais relevantes, para que a organização alcance os resultados planejados, são o conhecimento (19,7%), a atitude (13,1%) e as habilidades (12,3%), conforme se verifica na Tabela 4. É importante ressaltar que essas variáveis formam o que alguns autores designam pela sigla CHA (conhecimento, habilidades e atitudes). Esses resultados da análise corroboram a proposta de Bittencourt (2004), com as questões de competências em três dimensões: o saber está relacionado

com o conhecimento, que implica questionamentos e esforços voltados para informação, que agrega valor ao trabalho; o saber fazer refere-se ao desenvolvimento de práticas e consciência de ação realizada com habilidades para obter um bom desempenho no trabalho e o saber agir, que são atitudes adotadas em busca de um comportamento voltado para a realidade desejada. Todos são importantes para o desenvolvimento de competências profissionais inerentes aos profissionais e às organizações.

TABELA 4
Competências profissionais mais relevantes

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

Na opinião dos entrevistados, as principais competências profissionais que deveriam ser desenvolvidas para uma maior produtividade organizacional seriam o conhecimento (16,5%), o relacionamento interpessoal (9,7%) e a atitude (9,7%), como ilustrado na Tabela 5.

Aqui, vale a pena esclarecer que a inclusão de *relação interpessoal* como índice em destaque situa-se mais próximo do contexto das habilidades, conhecimento e atitudes que no das competências, o que está de acordo com o conceito de competência criado por Picarelli (2002), que afirma que a forma mais simples de definir competência é considerá-la como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que levam ao desempenho superior do indivíduo. Essa proposta nos lembra Durand (1998), com a con-

cepção de que conhecimentos, habilidades e atitudes são interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito e estão atrelados a diversos objetivos, tais como formação e resultado. Portanto, assim como para as organizações se manterem no ambiente de negócios do

atual contexto de modernidade organizacional, é necessário buscar as competências necessárias para o desenvolvimento do indivíduo e para o crescimento organizacional, assim também a utilização das competências (CHA) tem como foco a formação de aptidão, ação e resultado (ZARIFIAN, 2001).

TABELA 5
Competências profissionais a serem desenvolvidas

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

Por outro lado, para os entrevistados, as principais ações que as organizações têm realizado

para desenvolver a competência de seus profissionais são treinamento técnico (29,5%), encaminhamento de profissionais a palestras, congressos, feiras e eventos (18,9%) e treinamento comportamental (15,9%), como se vê pela Tabela 5. Apesar de estudos mencionados por Kilimnik (2001) apontarem que as organizações têm tra-

balhado com a lógica da via de mão dupla, que implica, por um lado, na necessidade de pessoas flexíveis para administrar conflitos, trabalhar em equipes, tomar decisões, assumir riscos, por outro lado, em contrapartida, as pessoas esperam que as empresas em que atuam sejam rápidas, visíveis e consistentes. O que resta como desafio é o constante aprendizado, o que significa reorganização das coisas. Entretanto, nas empresas pesquisadas, o treinamento técnico é o mais utilizado, seguido pelo encaminhamento dos profissionais a eventos, feiras e palestras. Outros aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional apresentam-se com percentual bastante desfavorável.

Essa conclusão remete ao que foi mencionado por Luz (2001), ou seja, que a competência assume diferentes significados em diversas áreas, tais como economia, trabalho e formação profissional. Na área de trabalho, o conceito é substituído por qualificação e, na área de educação, por noções de saberes, conhecimentos e por educação. O conhecimento, como ponto relevante, ressalta a importância de ser uma responsabilidade para ser compartilhada por escolas e empresas: as escolas participam com os cursos profissionalizantes e, as empresas, com os estágios, favorecendo o crescimento do aperfeiçoamento técnico, comportamental e o aumento de participação em palestras, feiras, como pode ser observado na Tabela 6.

TABELA 6
Ações para o desenvolvimento das competências

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

Uma comparação, entre as médias obtidas nas respostas referentes à adoção de medidas que favoreçam o construto de modernidade organi-

zacional das empresas em que atuam, evidencia que as afirmações que tiveram as maiores notas foram as que diziam que os empregados sabem o que fazer para colaborar com os objetivos da organização (4,12) e que o ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas (4,04), como se vê pelos resultados da Tabela 7.

As médias mais baixas foram atribuídas às afirmações sobre o processo decisório na organização ser descentralizado (2,86), o que indica que as empresas não descentralizam esse processo, que ele continua centralizado, mantendo-se o poder de decisão com a minoria, constituída por um grupo de trabalhadores caracterizado como gestores. Nota-se também que, apesar de haver uma preocupação com o desenvolvimento de conhecimento, habilidade e atitudes, o sistema de avaliação que permite cons-

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

TABELA 7
Modernidade organizacional

| Afirmações | Frequência | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | Desvio padrão |
|--|-------------------|---------------|---------------|----------------|--------------|----------------------|
| Os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização | 49 | 2 | 5 | 4 | 4,12 | 0,832 |
| O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes | 48 | 1 | 5 | 4 | 4,04 | 1,010 |
| Os principais critérios para a promoção são a competência e a produtividade da pessoa | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,98 | 1,090 |
| A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual de seus profissionais | 49 | 2 | 5 | 4 | 3,94 | 1,008 |
| A organização é fortemente orientada para resultados | 49 | 2 | 5 | 4 | 3,86 | 0,957 |
| O regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,82 | 1,167 |
| A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos | 49 | 1 | 5 | 3 | 3,76 | 1,031 |
| A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais | 48 | 1 | 5 | 3 | 3,75 | 1,082 |
| Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar | 49 | 2 | 5 | 3 | 3,67 | 1,088 |
| As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,67 | 1,107 |
| O clima interno da organização estimula que seus profissionais estejam em contínuo processo de aprendizagem | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,65 | 1,128 |
| O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,65 | 1,052 |
| As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional | 49 | 1 | 5 | 3 | 3,65 | 1,110 |
| A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,65 | 1,052 |
| A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação | 49 | 2 | 5 | 3 | 3,57 | 0,935 |
| Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,47 | 1,023 |
| A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,45 | 1,081 |
| O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,43 | 1,225 |
| As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas | 49 | 1 | 5 | 3 | 3,41 | 1,059 |
| A organização favorece a autonomia para tomar decisões | 49 | 1 | 5 | 3 | 3,29 | 1,208 |
| A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa a iniciativa e ação das pessoas | 47 | 1 | 5 | 4 | 3,23 | 1,272 |
| Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho | 49 | 1 | 5 | 4 | 3,18 | 1,318 |
| O processo decisório na organização é | 49 | 1 | 5 | 4 | 2,86 | 1,190 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Em outras palavras, os dados apresentados indicam que, ao mesmo tempo em que os profissionais pesquisados concordam parcialmente que as competências profissionais mais requeridas sejam: capacidade de comprometimento com os objetivos da organização, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, observamos que esses mesmos profissionais, das empresas pesquisadas, dispõem em parte das competências requeridas para o desempenho da função e que estão muito aquém do requerido para que as organizações se posicionem no ambiente competitivo.

Cabe destacar que os atributos mais relevantes para o desenvolvimento das competências são o conhecimento, relação interpessoal, atitudes e habilidades, reforçando que essas variáveis formam o que alguns autores designam da sigla CHA (Conhecimento, habilidades e atitudes).

Destacando que, se as competências citadas anteriormente são as mais relevantes, na opinião dos entrevistados, essas competências deveriam ser desenvolvidas para uma maior produtividade organizacional; por outro lado, as principais ações que as organizações têm realizado para desenvolver as competências de seus profissionais são treinamentos técnicos e encaminhamento de profissionais a palestras, congressos, feiras e eventos.

Os construtos de modernidade organizacional apresentam o mesmo índice de concordância das competências profissionais, concordam parcialmente com as variáveis relacionadas com as práticas e políticas de gestão com pessoas. As que tiveram maior relevância estão relacionadas ao que o colaborador sabe fazer para colaborar com os objetivos da organização e o ambiente no trabalho, o que facilita o relacionamento das pessoas.

Normalidade univariada

A análise da normalidade tem por objetivo verificar se os dados estatísticos, obtidos a partir da amostra, possibilitam generalizar os resultados

para toda a população, evitando, assim, o erro inferencial que costuma ocorrer com o processo de generalização.

A fim de identificar a normalidade univariada dos dados, ou seja, verificar se eles representam uma amostra aleatória de uma distribuição normal, realizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov, fornecido pelo SPSS.

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

A partir dos dados obtidos (Sig.< 0,05) observou-se que, com base na aplicação do teste, nenhuma das variáveis pesquisadas apresentou uma distribuição normal. Os níveis de significância obtidos (Sig. < 0,05 para cada variável) não permitem aceitar a hipótese nula de que as variáveis teriam distribuições normais. O teste de Kolmogorov-Smirnov apontou a não-normalidade das distribuições dos itens da escala (Sig. <0,05 para distribuição de cada item).

Análise cruzada com teste de associação Qui-Quadrado (X²)

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

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

Analisando os três elementos que compõem a competência (conhecimentos, habilidades e ati-

tudes) observa-se que a função de gerente apresenta maior destaque, pois supera as outras funções que apresentam um papel de liderança. A função gerencial está presente nos itens relacionados às competências, o que significa que o profissional com esse cargo demonstra ter conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) e, conforme se pode depreender da Tabela 8, o gerente lidera em todos os itens de competências e confirma o que Sant'Anna (2002) afirma sobre a relação entre competências e a combinação de múltiplos saberes, saber-fazer, saber-agir, saber-ser, capazes de proporcionar respostas exitosas por parte dos indivíduos.

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

Dessa maneira, em relação às competências profissionais (Tabela 8), observa-se que, para os diretores, os sócios-gerentes e os gerentes, o conhecimento é a competência mais requerida dos profissionais e, no que se relaciona à modernidade organizacional (Tabela 9), o conhecimento tam-

bém é o principal requisito de um profissional na opinião dos entrevistados.

Assim, para formação de um indivíduo competente, o conjunto – conhecimento, habilidades e atitudes – é demandado como as competências mais requeridas para sua diferenciação no contexto competitivo e para agregação de valor. Essa análise ratifica a abordagem de Dutra (2002), no que diz respeito a considerar a competência como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização, em um processo de troca: as organizações fornecem conhecimento para o indivíduo, assim como o próprio indivíduo transfere o seu aprendizado para a organização.

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

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

TABELA 8
Análise de correspondência: função atual X competências profissionais

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

4 Os valores da tabela são as frequências teóricas.

Na análise dos resultados, pôde ser observado que os gestores consideram que a função gerencial prevalece sobre todas as variáveis estabelecidas, como a mais relevante para o desenvolvimento das competências profissionais. O conhecimento, atitudes, capacidade de relacionamento interpessoal e o treinamento comportamental são variáveis necessárias para o desenvolvimento de competências sob a ótica gerencial (Tabela 9).

Em função dessa opção dos gerentes por essas variáveis, evidencia-se a necessidade de as organizações adotarem uma postura mais moderna, o que inclui práticas atualizadas, principalmente no que se refere ao desenvolvimento e treina-

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

TABELA 9
Análise de correspondência: função atual X modernidade organizacional

| Função atual x mod. organizacional | Res-pon-sabi-lidade | Líde-rança | Capa-cidade empre-enheira | Cria-tividade | Capacidade relacionamento interpessoal | Ini-ciativa | Com-pro-metimento | Ai-tu-des | Conhe-cimento | Inter-se | Pro-dução | Facilidade aprender | Ino-vação | Deci-sões e ações | Maior disciplina | Treinamento comportamental | Comuni-cação | Habili-dade | TOTAL |
|------------------------------------|---------------------|------------|---------------------------|---------------|--|-------------|-------------------|-----------|---------------|----------|-----------|---------------------|-----------|-------------------|------------------|----------------------------|--------------|-------------|-------|
| Director | 0,23 | 0,45 | 0,57 | 0,68 | 1,02 | 0,79 | 0,45 | 1,02 | 1,81 | 0,23 | 0,34 | 0,34 | 0,45 | 0,34 | 0,23 | 0,79 | 0,57 | 0,68 | 11 |
| Téc. Adm. de Pessoal | 0,12 | 0,25 | 0,31 | 0,37 | 0,56 | 0,43 | 0,25 | 0,56 | 0,99 | 0,12 | 0,19 | 0,19 | 0,25 | 0,19 | 0,12 | 0,43 | 0,31 | 0,37 | 6 |
| Encarregado de R. H. | 0,10 | 0,21 | 0,26 | 0,31 | 0,46 | 0,36 | 0,21 | 0,46 | 0,82 | 0,10 | 0,15 | 0,15 | 0,21 | 0,15 | 0,10 | 0,36 | 0,26 | 0,31 | 5 |
| Supervisor | 0,10 | 0,21 | 0,26 | 0,31 | 0,46 | 0,36 | 0,21 | 0,46 | 0,82 | 0,10 | 0,15 | 0,15 | 0,21 | 0,15 | 0,10 | 0,36 | 0,26 | 0,31 | 5 |
| Sub-Gerente | 0,12 | 0,25 | 0,31 | 0,37 | 0,56 | 0,43 | 0,25 | 0,56 | 0,99 | 0,12 | 0,19 | 0,19 | 0,25 | 0,19 | 0,12 | 0,43 | 0,31 | 0,37 | 6 |
| Sector Pessoal | 0,12 | 0,25 | 0,31 | 0,37 | 0,56 | 0,43 | 0,25 | 0,56 | 0,99 | 0,12 | 0,19 | 0,19 | 0,25 | 0,19 | 0,12 | 0,43 | 0,31 | 0,37 | 6 |
| Gerente | 0,62 | 1,24 | 1,55 | 1,86 | 2,78 | 2,16 | 1,24 | 2,78 | 4,95 | 0,62 | 0,93 | 0,93 | 1,24 | 0,93 | 0,62 | 2,16 | 1,55 | 1,86 | 30 |
| Administrador | 0,12 | 0,25 | 0,31 | 0,37 | 0,56 | 0,43 | 0,25 | 0,56 | 0,99 | 0,12 | 0,19 | 0,19 | 0,25 | 0,19 | 0,12 | 0,43 | 0,31 | 0,37 | 6 |
| Sócio-Gerente | 0,27 | 0,54 | 0,67 | 0,8 | 1,21 | 0,94 | 0,54 | 1,21 | 2,14 | 0,27 | 0,4 | 0,40 | 0,54 | 0,40 | 0,27 | 0,94 | 0,67 | 0,80 | 13 |
| Coordenador | 0,08 | 0,16 | 0,21 | 0,25 | 0,37 | 0,29 | 0,16 | 0,37 | 0,66 | 0,08 | 0,12 | 0,12 | 0,16 | 0,12 | 0,08 | 0,29 | 0,21 | 0,25 | 4 |
| Encarregado Administrativo | 0,10 | 0,21 | 0,26 | 0,31 | 0,46 | 0,36 | 0,21 | 0,46 | 0,82 | 0,10 | 0,15 | 0,15 | 0,21 | 0,15 | 0,1 | 0,36 | 0,26 | 0,31 | 5 |
| TOTAL | 2 | 4 | 5 | 6 | 9 | 7 | 4 | 9 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 7 | 5 | 6 | 97 |

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

4 Os valores da tabela são as frequências teóricas.

Análise de linearidade (correlação)

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

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

Os resultados do teste de linearidade, obtidos por meio do cálculo do coeficiente de Pearson, representam, respectivamente, as respostas conferidas às questões 03 (competências individuais) e 08 (modernidade organizacional) do questionário, conforme se vê nas Tabelas 10 e 11.

Das variáveis que apresentam correlação, está sendo destacada a mais forte, que foi representada pelos valores acima de 0,7 (Tabela 10). Conforme a análise, a variável capacidade de relacionamento interpessoal tem uma forte correlação com a capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, assim como com a capacidade de trabalhar em equipe, de estar comprometido com os objetivos da organização e a capacidade de comunicação, conforme a Tabela 10.

Na análise das variáveis e suas correlações, destaca-se a capacidade de relacionamento interpessoal como variável que se relaciona intensamente com a capacidade de aprender rápido novos conceitos e tecnologias, com a necessidade de as pessoas valorizarem o relacionamento e o trabalho em equipe para o desenvolvimento de competências que sejam essenciais para a organização manter-se competitiva no mercado. No contexto do mercado globalizado e proveniente de mudanças que norteiam o mundo moderno, o relacionamento interpessoal, a valorização das pessoas e o desenvolvimento das competências são necessários para que a organização valorize o indivíduo e, em contrapartida, para que este indivíduo se comprometa com os objetivos da organização, confirmando a afirmativa de Dutra (2002) de que, com a internalização da nova gestão de pessoas, surgem papéis estratégicos para pessoas imbuídas do propósito de gerar valores para organização.

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

TABELA 10
Análise de linearidade das competências individuais

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Q3.1 | Q3.2 | Q3.3 | Q3.4 | Q3.5 | Q3.6 | Q3.7 | Q3.8 | Q3.9 | Q3.10 | Q3.11 | Q3.12 | Q3.13 | Q3.14 | Q3.15 |
|-------|--------|--------|-------|---------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q3.1 | 1 | 5 | 3,51 | 1,102 | 1 | ,677** | ,573** | ,500** | ,689** | ,545** | ,326* | ,628** | ,512** | ,759** | ,724** | ,581** | ,467** | ,547** | ,443** |
| Q3.2 | 1 | 5 | 3,96 | 1,117 | 1 | ,473** | ,228 | ,700** | ,649** | ,297* | ,537** | ,372** | ,808** | ,611** | ,610** | ,459** | ,296* | ,393** | ,393** |
| Q3.3 | 1 | 5 | 3,43 | 1,099 | 1 | ,598** | ,420** | ,619** | ,476** | ,499** | ,499** | ,554** | ,557** | ,589** | ,393** | ,322* | ,424** | ,380** | ,380** |
| Q3.4 | 1 | 5 | 3,27 | 1,186 | 1 | 1 | ,400** | ,401** | ,401** | ,647** | ,412** | ,390** | ,439** | ,493** | ,345* | ,317* | ,380** | ,443** | ,443** |
| Q3.5 | 1 | 5 | 4,08 | 1,096 | 1 | 1 | ,630** | ,287* | ,640** | ,287* | ,640** | ,425** | ,770** | ,637** | ,691** | ,441** | ,322* | ,496** | ,496** |
| Q3.6 | 2 | 5 | 3,80 | 1,080 | 1 | 1 | ,495** | ,495** | 1 | 1 | ,401** | ,486** | ,717** | ,540** | ,629** | ,345* | ,333* | ,430** | ,430** |
| Q3.7 | 1 | 5 | 3,47 | 1,002 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ,330* | ,423** | ,511** | ,319* | ,523** | ,415** | ,637** | ,637** |
| Q3.8 | 1 | 5 | 3,69 | 1,194 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ,602** | ,650** | ,557** | ,557** | ,401** | ,424** | ,531** | ,531** |
| Q3.9 | 2 | 5 | 3,57 | 1,061 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ,575** | ,578** | ,481** | ,394** | ,558** | ,538** | ,538** |
| Q3.10 | 1 | 5 | 4,02 | 1,108 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ,714** | ,747** | ,555** | ,425** | ,508** | ,508** |
| Q3.11 | 1 | 5 | 3,69 | 1,140 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ,600** | ,600** | ,546** | ,595** | ,520** | ,520** |
| Q3.12 | 1 | 5 | 3,86 | 1,061 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ,549** | ,349* | ,516** | ,516** |
| Q3.13 | 1 | 5 | 3,78 | 1,159 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ,164 | ,696** | ,696** |
| Q3.14 | 1 | 5 | 3,16 | 0,965 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Q3.15 | 2 | 5 | 3,65 | 1,011 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

1 Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; 2 Capacidade de trabalhar em equipes; 3 Criatividade; 4 Visão de mundo ampla e global; 5 Capacidade de comprometimento

com os objetivos da organização; 6 Capacidade de comunicação; 7 Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; 8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;

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

15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

TABELA 11
Análise de linearidade da modernidade organizacional (Q8)

| | Q8.1 | Q8.2 | Q8.3 | Q8.4 | Q8.5 | Q8.6 | Q8.7 | Q8.8 | Q8.9 | Q8.10 | Q8.11 | Q8.12 | Q8.13 | Q8.14 | Q8.15 | Q8.16 | Q8.17 | Q8.18 | Q8.19 | Q8.20 | Q8.21 | Q8.22 | Q8.23 | |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| Q8.1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.2 | ,475** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.3 | ,651** | ,628** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.4 | ,646** | ,589** | ,628** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.5 | ,553** | ,580** | ,553** | ,580** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.6 | ,547** | ,547** | ,547** | ,547** | ,547** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.7 | ,754** | ,609** | ,609** | ,754** | ,609** | ,609** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.8 | ,745** | ,745** | ,745** | ,745** | ,745** | ,745** | ,745** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.9 | ,479** | ,479** | ,479** | ,479** | ,479** | ,479** | ,479** | ,479** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.10 | ,545** | ,545** | ,545** | ,545** | ,545** | ,545** | ,545** | ,545** | ,545** | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.11 | ,318* | ,318* | ,318* | ,318* | ,318* | ,318* | ,318* | ,318* | ,318* | ,318* | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Q8.12 | ,673** | ,673** | ,673** | ,673** | ,673** | ,673** | ,673** | ,673** | ,673** | ,673** | ,673** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Q8.13 | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | ,425** | 1 | | | | | | | | | | | |
| Q8.14 | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | ,405** | 1 | | | | | | | | | | |
| Q8.15 | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | ,612** | 1 | | | | | | | | | |
| Q8.16 | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | ,556** | 1 | | | | | | | | |
| Q8.17 | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | ,628** | 1 | | | | | | | |
| Q8.18 | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | ,486** | 1 | | | | | | |
| Q8.19 | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | ,587** | 1 | | | | | |
| Q8.20 | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | ,489** | 1 | | | | |
| Q8.21 | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | ,301* | 1 | | | |
| Q8.22 | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | ,523** | 1 | | |
| Q8.23 | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | ,594** | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: ** Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 1%.
* Coeficientes de Correlação de Pearson estatisticamente significantes ao nível de 5%.

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

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

Os estímulos oriundos da organização, em parceria com a área de gestão com pessoas, favorecem o desenvolvimento profissional e pessoal, os incentivos, as políticas de treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores. A necessidade do apoio e do incentivo por parte da organização traz benefícios para o setor de gestão com pessoas que, por sua vez, pode desenvolver papéis fundamentais para o crescimento e para o desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando um estágio mais avançado para a organização, confirmando o entendimento de Nogueira e outros (1994).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Do ponto de vista do primeiro objetivo específico, foram identificadas as seguintes competências profissionais como as mais valorizadas para o

exercício da função: capacidade de comprometimento com os objetivos da organização, capacidade de relacionamento interpessoal, autocontrole emocional e capacidade de realizar trabalho em equipe. Ressalte-se que essas competências valorizam o trabalho organizacional e individual, já que essas variáveis são importantes para o desenvolvimento e o comprometimento do indivíduo e da organização.

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

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

Dessa forma, não é possível afirmar que existe uma correlação linear e positiva entre as variáveis competências e modernidade organizacional, visto que as competências observadas nas organizações não acompanham o processo de modernidade. As competências são mais valorizadas no contexto organizacional, mas não são colocadas em prática juntamente com variáveis que caracterizam o perfil de modernidade. Isto só ocorreria se as variáveis de competência estudadas

fossem requeridas sem níveis significativos e excelentes para todas as empresas pesquisadas e se as práticas e políticas de modernidade e de gestão com pessoas estivessem relacionadas a essas competências.

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

Sendo assim, entende-se que as dimensões das competências e modernidade organizacional estejam situadas no contexto de lentas transições e de incertezas. Observa-se que as mudanças não estão ocorrendo do modo como se esperava, e que ainda existe uma forma tradicional de conduzir as atividades organizacionais, o que gera muitas dúvidas se essas variáveis são recomendadas para o sucesso do profissional e o desenvolvimento organizacional. As variáveis consideradas como fatores de modernidade mais frequentemente apontadas são: a) organização fortemente orientada para resultados; b) os empregados sabendo o que fazer para colaborar com os objetivos da organização; c) principais critérios são a competência e a produtividade da pessoa.

Apesar de esse cenário não ser o que muitos desejam, não se pode afirmar se ele é o adequado. Daí, é preciso retomar o problema deste estudo: **quais as principais competências profissionais demandadas no contexto de modernida-**

de organizacional? Como resposta a esta questão, verifica-se que poucas são as competências profissionais: apenas se podem mencionar as competências relacionadas à *performance* da organização e as chamadas CHA, porém não se pode afirmar que essas competências são realmente demandadas pelo contexto moderno ou se é algo construído nas pessoas. Sabe-se que a sociedade é muito complexa e, por momentos, o profissional se comporta não como ele quer, mas vincula seu comportamento ao conjunto de recomendações que está presente na sociedade. Assim, é possível sinalizar que essas competências não sejam as necessárias para o desenvolvimento profissional, mas, sim, necessárias ao desenvolvimento organizacional e demandadas pela sociedade. Desse modo, o profissional passa a incorporar um novo ambiente em que vem a ser conduzido por novos conhecimentos, seguindo um modelo a respeito do qual podem-se levantar alguns questionamentos, inclusive perguntar se não é apenas mais um "modismo", já que há dúvidas, no meio organizacional, se existe ou não uma funcionalidade dessas competências demandadas no ambiente organizacional, principalmente diante do fato de que as habilidades técnicas ainda são as mais importantes na visão dos gestores organizacionais.

Porém, não é possível deixar de perceber que essas competências ligadas à *performance* da organização, além do conhecimento, habilidades e atitudes, estão sendo geridas de forma ainda muito lenta pelos profissionais e pelas organizações. Deste modo, o que parece ser o ideal é chegar a uma formação do profissional voltada tanto para o desenvolvimento de habilidades técnicas, quanto para as competências profissionais e ambas diretamente relacionadas.

Com isto, sugere-se como futura pesquisa discutir a importância do desenvolvimento do estudo da relação entre as variáveis de competências e a modernidade organizacional nos cursos de gestão, já que, nesses cursos, o objetivo é a for-

mação de gestores e, nas matrizes curriculares, não existe uma demanda por um maior aprofundamento desse aprendizado necessário ao contexto organizacional de modernidade. ➤

Recebido em: ago. 2009 - Aprovado em: nov. 2009

Telma Nascimento Benevides

Universidade Salvador – UNIFACS
Mestrado em Administração Estratégica pela Universidade Salvador
Endereço profissional
Universidade Salvador, Reitoria, Pró-Reitoria de Graduação.
Rua Dr José Peroba , nº 251 – Stiep
41770-235 – Salvador, BA – Brasil
Telefone: (71) 32738590

Jair Nascimento Santos

Universidade Salvador – UNIFACS

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais

Endereço profissional
Rua Dr José Peroba , nº 251 – Stiep
41770-235 – Salvador, BA – Brasil
Telefone (71) 3273 8590
jair.santos@unifacs.br
jair@intranet.unifacs.br

Marcelo Pereira Melo Dultra

Universidade Salvador – UNIFACS

Mestrando em Administração Estratégica pela Universidade Salvador – UNIACCS
Endereço profissional

Universidade Salvador, Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia de Gestão
Rua Dr José Peroba , nº 251, 6º andar – Stiep
41770-235 – Salvador, BA – Brasil
Telefone (71) 3273 8590
marcelo_dultra@yahoo.com.br

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

AUBRUN, S.; OROFIAMMA, S. **Les compétences de troisième dimension**. Paris: CFF-CNAM, 1991.

BARBOSA, Allan Claudius Q. **Gestão de competências em organizações**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2000, 2002.

BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

DUTRA, José Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2002.

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

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

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

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p.44-57, jan./mar. 2004.

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

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

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

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

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade

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

KILIMINIK, Z. M.; MORAES L. F. R de; SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

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

LUZ, Talita Ribeiro da. **Telemar-Minas: competências que marcam a diferença.** 2001. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Ad-

ministração (Cepead), Universidade Federal de Minas Gerais), Belo Horizonte.

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

PICARRELI, Vicente. **Gestão por competências.** In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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

NOGUEIRA, A. H. *et al.* **O. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos.** In: NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory.** New York: McGraw-Hill, 1994.

ROCHA-PINTO, S. R. da *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SANT'ANNA, Anderson de S. **Com-**

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

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

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

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

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