

A avaliação de desempenho e a esquecida dimensão social das pessoas nas organizações

estudo de caso em uma empresa petroquímica e a metáfora de uma rede neural como modelo proposto integrador

Clarissa Bittencourt
Marcos Antonio Vieira
Robinson Moreira Tenório

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

BITTENCOURT, C., VIEIRA, MA., and TENÓRIO, RM. A avaliação de desempenho e a esquecida dimensão social das pessoas nas organizações: estudo de caso em uma empresa petroquímica e a metáfora de uma rede neural como modelo proposto integrador. In TENÓRIO, RM. and VIEIRA, M.A., orgs. *Avaliação e sociedade: a negociação como caminho* [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. pp. 273-300. ISBN 978-85-2320-934-6. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste livro, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de este libro, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

CLARISSA BITTENCOURT | MARCOS ANTONIO VIEIRA
ROBINSON MOREIRA TENÓRIO

A avaliação de desempenho e a esquecida dimensão social das pessoas nas organizações

Estudo de caso em uma empresa petroquímica
e a metáfora de uma rede neural como modelo
proposto integrador

INTRODUÇÃO

Atualmente, não são poucas as organizações que praticam modelos de gestão de pessoas baseados em competências. Contudo, verifica-se que, apesar de historicamente a noção de competência representar um avanço sobre modelos de gestão baseado em posto de trabalho, as organizações ainda reproduzem, sob a égide da “avaliação de competências”, preceitos originados no taylorismo. Ou seja, academicamente, qualificação e competência ainda são conceitos teóricos bastante próximos, que carecem de delimitação. Porém, esta discussão encontra na prática empresarial um campo fecundo para atualizações que permitem, no seu encontro, um novo modo de trabalho mais veloz, mais incerto e em rede.

Pensar as competências e qualificações sob uma perspectiva de rede pode ser entendido através dos estudos teóricos realizados sobre cultura organizacional, que considera as relações sociais estabelecidas no interior das empresas como um importante elemento de gestão administrativa e pessoal, que interfere no relacionamento da organização com os seus diferentes públicos. Aktouf (2001) a descreve como “o modo habitual de pensar e agir” (AKTOUF, 2001, p. 41) de todos os trabalhadores de uma organização. É, portanto, um comportamento observável, reconhecível e coletivo, que não pode ser estudado senão na sua dimensão social.

É neste aspecto que fazemos uma crítica aos modelos de avaliação que desconsideram essa dimensão social do indivíduo nas organizações. Como exemplo, apresentamos o estudo de caso realizado no departamento de Engenharia de uma empresa multinacional localizada no pólo de Candeias, na Bahia. Através de uma pesquisa qualitativa-quantitativa realizada no modelo de avaliação aplicado entre 2005 e 2007, foram observadas algumas incoerências, que podem ser entendidas pela ausência da perspectiva social.

Quando comparamos os resultados da pesquisa aos argumentos discutidos por Zarifian (2002) e Le Boterf (2003) sobre a noção de

competências, concluímos que os modelos praticados de avaliação de desempenho, baseado em competências, mantêm alguns vínculos com o modelo de posto de trabalho fortemente marcado por referências tayloristas. Entretanto, em razão do modelo de posto de trabalho já não mais atender à demanda organizacional – frente às incertezas do mercado, velocidade de informação, especialização funcional –, conjectura-se que o modelo de avaliação de desempenho aplicado não responde, com eficácia, às necessidades organizacionais.

Os principais fatores de inadaptabilidade do modelo podem ser resumidos nos seguintes atributos: isolamento, temporalidade, adoção de um modelo universal.

O **isolamento** se refere ao fato de o processo de avaliação ser conduzido de forma a isolar o indivíduo do contexto no qual se insere, não considerando as relações entre indivíduo e contexto, condições ambientais, grupo de trabalho e o próprio avaliador. A **temporalidade** remete à tendência das competências serem consideradas pontualmente, sob uma medida temporal – a competência avaliada refere-se apenas ao ano avaliado. Por último, **adoção de um modelo universal**, que indica que existe um modelo de avaliação de desempenho que é padronizado globalmente, com a mesma descrição e o mesmo perfil para funções iguais. Esse modelo não considera as variáveis do país, lugar ou região onde as empresas estão inseridas.

Também, foi verificado que as ações elaboradas possuíam características similares para todos os empregados, grupos de trabalho e departamentos distintos, tais como: a competência a ser melhorada era sempre considerada como própria do avaliado, portanto, quando existem as ações, são específicas e pontuais para cada indivíduo (em nenhum caso verificaram-se ações gerenciais, ou de condições ambientais, situacionais). Isso significa que não somente as variáveis sócio-culturais são desconsideradas, como também as variáveis referentes à natureza dos próprios grupos ou departamentos.

No entanto, se analisarmos o indivíduo na organização como parte integrante de uma rede de relações que se estabelecem no âmbito da cultura organizacional, outras variáveis deverão ser consideradas na avaliação de

competência. Dessa forma, torna-se necessário evidenciar o ambiente no qual o indivíduo está inserido como uma via de mão-dupla no desenvolvimento de suas competências, o que o torna co-responsável pelo diagnóstico final de cada trabalhador.

Assim, deve-se considerar a cultura organizacional, forma de gestão administrativa, hierarquia, ritos, linguagens e território como elementos simbólicos que interligam os indivíduos de uma organização. Cada indivíduo é importante nas relações que se estabelecem. Neste contexto, a noção de indivíduo é tão importante quanto à noção de conjunto e de equipe sem o qual as organizações obstruem os canais de comunicação e desenvolvimento de competências. As características acima abordadas, que vislumbram uma proposta de avaliação de competências em rede, provocam nos autores da atual pesquisa a necessidade de estudar um modelo alternativo, composto a partir de uma metáfora nova, a saber, a metáfora da rede neural. Contudo, dada à complexidade da metáfora, e sabendo que o atual artigo não conseguirá expor em sua amplitude o que, em si, está se tratando como rede neural, buscar-se-á apenas apresentar os principais pontos de intersecção entre o pesquisado e a alternativa, prometendo, assim, desenvolver em outros produtos científicos a metáfora de rede neural.

O MODELO DE COMPETÊNCIA DE ZARIFIAN

Philippe Zarifian, professor de sociologia reconhecido pelo seu trabalho na lógica da competência, propõe sua definição em três partes: “competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta”, “competência é a inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta”, e finalmente, “competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade” (ZARIFIAN, 2002, p. 137). A noção é proposta a partir de pesquisas e observação pessoal de Zarifian, que defende a sua definição

como o resultado do desenvolvimento, traçado historicamente, do modelo de profissão, para o modelo de posto de trabalho, culminando no modelo de competência. Segundo o autor (ZARIFIAN, 2002, p.35), a discussão sobre a atualização da noção de competência inicia quando o grupo do Movimento de Empresas da França reconhece a incapacidade de avançar as discussões sobre competência sem analisar as proximidades desse conceito com o de qualificação.

Para outro estudioso da lógica da competência, Le Boterf (2003, p.16), a noção de qualificação participou das discussões sobre profissionalismo até a década de 1970, quando os empregadores passam a buscar outro modelo – nesse caso, o da competência – por causa das pressões do contexto imprevisível e da necessidade do saber adaptar e tomar iniciativa. Nesse momento, pensava-se qualificação como os recursos adquiridos pela formação e experiência, e competência como a utilização desses recursos (ZARIFIAN, 2002, p.36). Essas são noções que historicamente se opõem, ou se complementam, se tornando, por vezes, até similares.

Por conseguinte, é importante entender qual a perspectiva dos autores sobre qualificação. Para Zarifian (2002, p.36), por exemplo, a qualificação é uma construção social “cujo objetivo é qualificar os indivíduos assalariados, tanto do ponto de vista do modo de apreciação da relação mantida no que se espera deles (seu “trabalho”) quanto do ponto de vista da hierarquia na escala dos estatutos sociais e dos salários”. O autor também aborda o fato de que:

as qualidades contidas em um indivíduo têm significado apenas em função do que procuramos qualificar e reconhecer na relação salarial; portanto, concretamente, na relação com o empregador. Numerosas qualidades e, portanto, recursos do indivíduo não são reconhecidos nem qualificados, simplesmente porque não interferem no que o assalariado vende e no que o empregador compra. (ZARIFIAN, 2002, p. 36)

E finaliza: “essa qualificação é essencial tanto para posicionar o assalariado na organização do trabalho, diante das condições de produção

que o mobilizarão, como para determinar os níveis de salário” (ZARIFIAN, 2002, p. 38). Le Boterf (2003) complementa a ideia ao considerar que a noção de qualificação “remete a um julgamento oficial e legitimado, que reconhece em uma ou em várias pessoas capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função” (LE BOTERF, 2003 p. 21).

No que se refere à competência, Zarifian (2002) acredita que o modelo da competência pode ser reconhecido através da análise histórica de como outros dois modelos operaram e operam na relação sujeito e trabalho. O primeiro modelo, modelo da profissão, é explicado como aquele modo artesanal urbano anterior à indústria. O modelo do posto de trabalho pode ser representado pelo taylorismo disciplinar, bem observado, por exemplo, em uma linha de montagem automotiva (ZARIFIAN, 2002, p. 39-40).

Assim, Zarifian pretende desenvolver sua noção de competência colocando-a em um contexto histórico, que se inicia na década de setenta, quando os empregos, os postos de trabalho e os indivíduos qualificados mostravam-se autônomos e responsáveis. Neste contexto, os postos que requeriam a tal autonomia. Postos de trabalho eram descritos através de seus requisitos e assim aparecem os *jobs evaluations*, de forma que o desempenho era mensurado a partir desses requisitos. Eram demandadas do empregado a autonomia e responsabilidade, seguindo a lógica de quanto mais qualificado, mais autônomo e menos sujeito a normas. O que demonstra uma inversão à tradição taylorista disciplinar.

Em meados da década de oitenta, respondendo às incertezas do mercado, à complexidade do desempenho requerido e à impossibilidade de fixar a maneira a se atingir um resultado, competência passa estar associada também à delegação de poderes de decisão para equipes de trabalho. A autonomia e responsabilidade, individual e coletiva, são acrescidas à tomada de decisão certa em um prazo certo para que produza condições de combater as incertezas. Zarifian (2002) informa que nessa época “os responsáveis pela gestão dos recursos humanos, particularmente nas grandes empresas, vislumbraram montar sistemas complexos de gestão de competências” (ZARIFIAN, 2002 p. 62), contudo, sem romper com o modelo de qualificação do emprego. Dessa forma, a preocupação dos

supervisores operacionais era gerenciar a *performance* pela mobilização de competências, pois

[...] as virtudes da inteligência distribuída são descobertas e destacadas pelos operacionais: para tomar localmente uma decisão pertinente, é necessário saber analisar e compreender a situação; portanto, mobilizar a inteligência o mais próximo possível dessa situação (ZARIFIAN, 2002, p.62-63).

Contudo, ainda que seja inegável o progresso dos desempenhos individuais, ainda que sob o crescimento da complexidade do trabalho, o modelo de posto de trabalho continua a gerar tensões nos empregados, pois “o modelo do posto de trabalho revela não somente sua ineficiência e sua inadaptação, mas também sua injustiça” (ZARIFIAN, 2002, p.67). Seguindo o modelo de avaliação em posto de trabalho, as competências que, por fim, são as que definem o desempenho (comunicação, iniciativa, em vez de apenas o saber-fazer laboral) não são observadas.

Esse distanciamento entre a expectativa apontada nos requisitos organizacionais, descritos nas competências, e a competência real que ocorre na situação, na análise de Le Boterf (2003), são determinados pela distância entre as tarefas prescritivas e as esperadas. As prescritivas dizem respeito àquelas que são definidas por um grupo externo ao operador, que corresponde à forma como deve ser feita determinada tarefa. São as tarefas descritas em manuais, procedimentos, instruções de trabalho. As tarefas esperadas não são explicitamente as prescritivas, mas correspondem ao resultado esperado, que, por sua vez, vai além do prescrito. Ou seja, espera-se que o indivíduo termine uma tarefa com sucesso, qualidade, produtividade e segurança, e que, para isso, o caminho seguido deve sobrepor ao prescrito. Entre as prescritas e as esperadas, existe o que de fato ocorre, ou seja, a situação.

Portanto, seguindo a trilha argumentativa supracitada, qualificação e competência, desde a década de 1970, têm suas definições oscilando entre opostas e complementares. Assim, a competência retira da qualificação

sua característica social para servir apenas como meio de avaliação de desempenho. Com isso, as organizações de aprendizagem concentram-se mais em desenvolver os requisitos esperados do que desenvolver o empregado, social e eticamente. Zarifian (2002) explica que “poderiam aumentar as competências dos assalariados, mesmo que fosse apenas para desenvolver sua polivalência dentro de pequenas equipes, mas não se instauram assim as condições para que o assalariado tome a iniciativa quanto à atividade. A iniciativa é forçada” (ZARIFIAN, 2002 p. 71).

Dessa forma, o modelo de competência não substituiu o modelo de posto de trabalho, nem tampouco tem se enfraquecido em suas promessas de solucionar os problemas do modelo anterior. Simplesmente, deve ser entendido a partir de uma perspectiva que sujeita a competência à noção de tomar iniciativa e responsabilidade. Deve haver uma reapropriação do trabalho pelo trabalhador. O empregado não serve ao objeto trabalho, ele é o trabalho quando tem iniciativa e responsabilidade, como no modelo da profissão, anterior ao de posto de trabalho (ZARIFIAN, 2002).

No modelo de competência descrito por Zarifian (2002), podemos observar três traços característicos da modernidade: a emergência da individualidade (sujeito), a interdependência e a incerteza como regra. Por conseguinte, nunca o trabalhador foi tão individual e tão coletivo, e nunca foi tão requisitada a habilidade de formar redes ante as incertezas. Tais redes são formadas com o outro, mas principalmente com o próprio contexto, recursos, condição que se apresenta. Portanto, se competência sempre é manifesta, significa que se manifesta em relação a algo (ZARIFIAN, 2002, p. 80) de forma que, estando o algo sempre imerso em um contexto, a organização deve atender sempre para que a competência seja a relação estabelecida entre o indivíduo e o algo. Por isso, o sujeito deve implicar-se em seu trabalho (ZARIFIAN, 2002, p. 83).

Competência se é verificada como a relação do sujeito e sua implicação com o resultado, então, existem duas perspectivas presentes em uma avaliação: a primeira é a perspectiva do próprio indivíduo, que dele são demandadas iniciativa, autonomia, responsabilidade, inteligência situacional e habilidade em formar redes; segundo, que o avaliador deve

compor em sua avaliação as variáveis em ação durante a avaliação, como contexto, condições ambientais, motivação, recursos disponíveis e sua própria parcialidade em estar envolvido ou não na avaliação. Percebe-se, portanto, modelo de competência descrito por Zarifian (2002), a proximidade com o modelo de competência baseado nas redes neurais, conforme apresentaremos a seguir.

Pode-se agora desenvolver a discussão do que se trata, então, a avaliação de desempenho baseado em competências. Talvez, a questão central seja diferenciar o que se espera por desempenho. Nas palavras de Zarifian (2002), o empregado não “vende, em troca de salário, a disponibilidade de sua competência. Ele vende o resultado que essa competência produz e que ele garante” (ZARIFIAN, 2002 p. 126). Ou seja, são os resultados que devem caracterizar o desempenho, pois a competência isoladamente não está sob o julgamento do avaliador de desempenho.

De fato, é um modo de falseamento de resultados, pois o empregado vê-se tendo que provar constantemente uma expectativa prescrita e submeter-se ao fazer pré-determinado, ainda que considere tal atuação ineficaz. Esta expectativa sobre um desempenho não condiz com uma avaliação de competências, pois enquanto a avaliação de desempenho visa, através de uma entrevista anual, demonstrar quais resultados foram obtidos, a avaliação de competências está implicada no contexto, na situação, no coletivo. Em ambos os casos, não é a avaliação em si que produz a injustiça do processo avaliativo, mas sim como os resultados são analisados. Primeiro, porque um resultado econômico nunca é ação isolada de um indivíduo, nem mesmo ação em uma atividade específica. Portanto, não considerar a relevância das interações significa, também, promover o enfraquecimento dessa interação. Outro ponto significativo é que nenhum resultado é obtido em um momento isolado; portanto, que avaliação seria capaz de promover clareza sobre todos os aspectos realizados em momentos diferentes de culminaram no resultado final?

Contudo, por que a maior parte das empresas ainda segue os modelos egocêntricos de avaliação de desempenho e competência? Para Zarifian

(2002, p.133), são duas as justificativas: porque produz o indivíduo motivado e ambicioso pelo seu salário e carreira; porque provoca uma clivagem entre desempenho individual e coletivo, dessa forma produzindo um algo a ser alcançado como solidariedade e respeito mútuo. Assim, o sujeito competente, aquele que tem autonomia para tomar iniciativa e assumir sua responsabilidade, age sabendo que sua ação afeta e é afetada pelo outro. Neste contexto, não existe ato isolado.

OS SABERES DA COMPETÊNCIA DE LE BOTERF

Para Le Boterf (2003, p. 38), competência é saber agir com pertinência. Saber fazer, neste sentido, não é saber agir, mas, sim, seguir unicamente o que está escrito. No entanto, o que se espera do profissional é ir além do prescrito, principalmente porque não existe procedimento que dê conta do acaso. Significa que o indivíduo sabe o que fazer em situações distintas. Saber agir, com pertinência, é também saber o que fazer. Para Le Boterf (2003), saber fazer é o grau mais elementar e limitado da competência, que opera segundo um conjunto de normas, procedimentos, sem efetivamente se relacionar com o meio. Essa capacidade de adaptação, de saber o que fazer em cada situação, é como um tipo de sagacidade, que os gregos chamavam de *métis*. A astúcia, típica de quem domina um saber em suas diversas matizes, se realiza com a *eustochia*, que é a precisão na observação, o olhar clínico do médico, a visão do navegador, o saber enxergar a palavra certa do sofista; e a arte do *tekmairesthai*, ou a arte do conjeturar, o olhar previsivo (LE BOTERF, 2003, p. 39).

O profissional, nesse contexto, é aquele que não apenas sabe escolher, mas escolhe na urgência, na instabilidade. Porém, considerada atenção deve ser dada ao fato de que o fracasso excepcional não torna o indivíduo incompetente, pois “[...] não há apenas uma maneira de ser competente em relação a um problema ou uma situação, nem há somente um comportamento observável correto. Várias condutas são possíveis” (LE BOTERF, 2003, p. 12).

Le Boterf (2003) continua explicando que saber agir é saber interpretar, saber compreender. Possuir o olhar clínico da *eustochia*. Saber compreender é não ser automático, e este é um valor não cambiável. Não se troca um trabalhador por uma máquina, quando se espera uma compreensão para atuar na tarefa. Mas o salto deste saber interpretar é saber julgar. Enquanto interpretar é algo que, depois de aprendido, acontece naturalmente, julgar demanda a iniciativa de querer julgar o risco do julgamento. Este último significa que, estando o trabalhador diante de um novo acontecimento, deve optar por ter a iniciativa de, a partir de sua interpretação da realidade que se apresenta, tecer julgamentos, que, por sua vez são, na maioria das vezes, inéditos.

A ação é, portanto, diferente do comportamento pelo fato de que ela tem uma significação para o sujeito. O comportamento se reduz a uma série de movimentos observáveis, de atos motores. A competência é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem um sentido para o profissional (Le Boterf, 2003, p. 47).

Outro saber que define a competência, proposto por Le Boterf (2003), é o saber mobilizar em um contexto, o que significa que um profissional não é aquele que simplesmente possui uma habilidade ou um conhecimento, mas que consegue utilizá-lo nos diferentes ambientes e situações. Isso não significa, no entanto, que a competência prescindia de alguma instrumentalização; sim, requer, mas não se define apenas como instrumento (LE BOTERF, 2003). Portanto, ratifica o argumento de que competência não preexiste, mas se revela na ação, o que pode ser resumido na sentença de Cousinet (apud LE BOTERF, 2003, p. 49) “saber não é possuir, é utilizar”. Dependendo também das condições ambientais, o que Le Boterf (2003) e Zarifian (2002) chamam de situação. Por sua vez, se um profissional não possui os conhecimentos, principalmente em se tratando de situações atípicas, eventos inesperados, emergências, panes, todos situacionais, então, mobilizar competências significa também mobilizar competências de outros, ou em rede (LE BOTERF, 2003).

Por isso, uma das principais características da competência é ser combinatória. As ações competentes são os resultados disso. Cada ação competente é produto de uma combinação de recursos. Esse é o terceiro saber para o autor: saber combinar, saber integrar saberes múltiplos. Como uma célula nervosa, a competência do indivíduo é conectada às competências dos demais, que por sua vez se conectam com outros. (LE BOTERF, 2003). Essa é uma perspectiva que integra os saberes em nível individual, coletivo e ambiental. Deve-se saber mobilizar recursos para alcançar um objetivo. Recursos, conhecimentos, habilidades possíveis e disponíveis. “Saber combinar é também saber improvisar diante do imprevisto” (LE BOTERF, 2003), portanto, existe uma parcela de imponderabilidade, de descontrole. A competência requerida é aquela descrita nos processos seletivos, nos procedimentos, nas avaliações de desempenho, porém, a competência real, diferente da requerida, e diferenciável entre sujeitos diferentes.

O quarto saber, para Le Boterf (2003), é o saber transpor. Saber não se limitar a uma tarefa única, um procedimento único, mas utilizar combinações para transpor, ir além da rotina (LE BOTERF, 2003). Essa é uma competência que demanda do indivíduo não apenas os saberes em combinação, mas o julgamento, o risco. O que o desenvolve profissionalmente, quando ele sai de uma zona de conforto em suas atribuições cotidianas, para buscar desenvolver-se em outras. De outra forma, é um saber que traz consigo o risco de não acertar. Ou, em um evento não planejado que requer do grupo uma decisão completamente nova e o impele a saber, julgá-la. Assim, este é um saber maior que a própria noção de inovação e tomada de decisões, por envolver julgamento.

O quinto saber refere-se à possibilidade de não apenas aprender algo, mas aprender a aprender. Segundo Argyris (apud LE BOTERF, 2003, p. 77), existem dois ciclos de aprendizagem: no primeiro, o indivíduo muda sua atuação sem mudar suas representações e modelos mentais. O segundo, o indivíduo muda sua forma de pensar a respeito, muda seu paradigma. Logo, o indivíduo sabe tirar lições e aprendizagens da experiência.

Finalmente, o último saber, saber envolver-se, pressupõe que os anteriores são desenvolvidos através deste. Corresponde ao querer fazer, à motivação. Este é o grande valor dentro de uma organização porque gera confiança. Uma pessoa envolvida é alguém em quem a organização pode confiar e esta se torna agente de difusão da confiança. Por outro lado, o indivíduo envolvido, comprometido, é um indivíduo que toma suas decisões atento às variáveis de sua tarefa para trazer sempre valor à organização.

A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS COMPETÊNCIAS

A perspectiva do modelo de competências de Zarifian (2002) e dos saberes da competência de Le Boterf (2003) evidenciam a necessidade de uma avaliação que considere os aspectos sociais do sujeito, sobretudo quando Zarifian (2002) aborda a emergência das características da modernidade, condensadas na: individualidade, interdependência e incerteza. Neste sentido, interessa avaliar o trabalhador na sua dimensão individual e coletiva, mas não de forma fragmentada; o contexto e as redes que estabelece no interior das organizações implicam e são implicadas nesta proposta de avaliação.

O ambiente onde se manifesta essas individualidades e essas redes é a cultura organizacional. De acordo com Daft (2002):

Cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado. Ela representa a parte não-escrita, o sentimento da organização. Todos participam da cultura, mas, em geral, ela passa despercebida. Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que se chocam contra as normas e valores culturais básicos é que elas se vêem frente a frente com a força de cultura. (DAFT, 2002, p. 293)

Percebe-se, portanto, que a cultura abrange muito mais que regras impostas e normas de conduta; ela representa uma tensão entre a gestão administrativa e o conjunto de crenças, comportamentos, rotinas e histórias dos membros da organização. Aktouf (2001) aponta como elementos constitutivos de uma cultura organizacional os mitos, ritos, símbolos, rituais, valores, linguagens, heróis, lendas, metáforas e histórias. Alguns desses elementos são observáveis; outros direcionam rotinas e ações. No entanto, todos são igualmente importantes para o desenvolvimento de um elo comum entre os indivíduos na organização, o que torna o comportamento de todos interdependente.

Analisar o indivíduo sob a perspectiva da cultura organizacional significa que o avaliador não poderá, simplesmente, atribuir valor às suas competências, mas sempre subjugando esse valor com relação ao ambiente em que o sujeito está inserido. Ou seja, se o trabalhador está apto ou não apto a exercer as tarefas esperadas ou prescritas, essa avaliação deve estar de acordo com as circunstâncias em que a tarefa ocorreu.

Neste sentido, vale ressaltar que nem toda cultura organizacional oferece um ambiente favorável ao trabalhador. Aktouf (2001) sugere quatro modelos de cultura organizacional, cuja descrição vai de um clima bastante favorável a um ambiente impraticável. São elas: a cultura marcada por rupturas (ou desestruturação da identidade), a cultura do passado (ou identidade em processo de mudança), a cultura artificial (ou identidade dissimulada) e a cultura compartilhada.

A cultura marcada por rupturas se caracteriza por uma gestão hierárquica rigorosa, com longas cadeias de produção e sinais de diferenças de cargos reforçados por uniformes ou proibições territoriais. Os funcionários e chefias sempre estão em desacordo e a comunicação informal é mal vista.

A cultura do passado evidencia uma empresa com profunda nostalgia sobre as antigas relações que se estabeleciam no ambiente profissional, sobre a gestão anterior ou os valores e mitos que eram compartilhados e não são mais. Mudanças de gestão, compra de empresas ou fusões podem gerar uma cultura do passado.

Outra cultura caracterizada por Aktouf é a Identidade Dissimulada, onde valores, credos e missão são pensados em gabinetes e disseminados pelo ambiente empresarial de uma maneira forçada. O clima observado nesta cultura é de desconfiança, pois há uma intenção de se projetar a empresa como uma “grande família” sem, no entanto, conseguir a adesão dos funcionários.

O último modelo é a Identidade Compartilhada. Neste caso, existe realmente o sentimento de pertencimento à família-organização; os valores e credos são passados oralmente e não há necessidade de manuais de procedimento, pois as crenças, ritos e rotinas são compartilhados.

Os modelos de Aktouf (2001) trazem uma reflexão sobre as competências e os modelos de avaliação no momento em que descreve climas organizacionais tão diferentes. Nesta perspectiva, o mesmo trabalhador pode obter sucesso ao realizar determinada tarefa em uma empresa com a identidade compartilhada e não obter êxito ao tentar realizá-la em uma empresa com cultura marcada por rupturas. É possível, pois, que o desenvolvimento de competências seja fortemente influenciado também por estes climas organizacionais, gerando, no mesmo trabalhador, resultados diferentes a depender da cultura da empresa.

Diferente do olhar crítico de Aktouf (2001), que apresenta a cultura organizacional sob a perspectiva do trabalhador que a influencia e sofre sua influência, Daft (2002) relata modelos de cultura organizacional como ferramenta da gestão administrativa. De fato, nos modelos de Daft (2002, p.297) percebe-se uma forte tendência à manipulação da cultura em prol da organização. São eles: cultura de adaptabilidade ou iniciativa, cultura de missão, cultura de clã e cultura burocrática.

A cultura de adaptabilidade se caracteriza pelo foco estratégico no ambiente externo e uma alta capacidade para absorção de mudanças. Seus trabalhadores, para se adaptarem a este tipo de cultura, precisam ser criativos e flexíveis. Este tipo de empresa não somente reage ao ambiente externo como promove inovações e mudanças no cenário mercadológico.

A cultura de missão possui ênfase em clientes específicos, objetivos claros e metas estabelecidas. Como já possui uma fatia de mercado

consolidada, ela não está muito preocupada com a rapidez das mudanças, mas com o cumprimento de metas relacionadas à venda, o que pode gerar um alto nível de competitividade entre os funcionários.

O envolvimento e a participação dos trabalhadores são as principais características da cultura de clã, que tem o forte objetivo de fazer com que todo o seu público interno a enxergue como uma grande família. O envolvimento e a participação alimentam este clima e a empresa se prontifica a garantir que os seus funcionários estejam satisfeitos para garantir a produção.

Por último, a cultura burocrática, que possui foco interno e orientação constante para atuar em ambiente estável, com uma abordagem metódica e centrada em procedimentos. Símbolos, heróis, cerimônias e rotinas são indispensáveis para a consolidação dos valores e da cultura destas organizações.

Apesar dos modelos de Daft(2002) apresentarem este foco voltado para a gestão empresarial, também nestes exemplos se percebe a inoperância de avaliações de competências isoladas do ambiente organizacional e das redes de relações estabelecidas no interior da empresa. Como avaliar um trabalhador que possui o mesmo desempenho em uma empresa com uma cultura burocrática e em outra com uma cultura de adaptabilidade? Ainda que a cultura organizacional seja utilizada como ferramenta de gestão e inspire os critérios avaliativos, ainda assim não podemos esquecer que a cultura não somente é aquela imposta: ela é a tensão entre o que se impõe e como o conjunto dos colaboradores da empresa a absorve, transforma e dinamiza.

De acordo com Morgan (2000),

A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social. Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Além do sexo, da raça, da língua e da etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais podem ter

um impacto decisivo sobre o mosaico cultural (MORGAN, 2000, p.157).

Dessa forma, conclui-se que os elementos da cultura organizacional são imprescindíveis para o desenvolvimento de uma avaliação de competências que contemple as relações sociais de uma organização. Isso significa que estas competências não podem ser avaliadas de maneira complexa e completa, senão através do entendimento do sujeito como mais um elemento das redes neurais que se estabelecem no interior das empresas – conforme será desenvolvido em tópico posterior.

AValiação DE Competências EM Uma Multinacional

A organização pesquisada – uma multinacional do ramo da indústria petroquímica – utiliza o modelo de avaliação de desempenho universal, desde a década de 1990 – ou seja, o mesmo modelo que é aplicado da mesma forma no mundo todo não é adaptado para a realidade local.

Esse modelo, que já sofreu algumas modificações por orientação global, atualmente é baseado em competências e produz informações para o gestor ranquear seus empregados. O desempenho final é categorizado dentro da chamada curva forçada de avaliação, onde determinado grupo de empregados será considerado com desempenho insuficiente, outro grupo com o desempenho normal e um último grupo com o desempenho elevado. Em tese, o resultado da avaliação serve como base para criação de planos de melhoria de performance para o ano seguinte, o que está devidamente alinhado com a atual premissa de avaliação como meio a tomada de decisão.

O modelo de avaliação de desempenho sempre ocorre ao final do ano: é uma avaliação regular, obrigatória para todos empregados, elaborada e compilada internamente. Consta de três espaços para o avaliador escolher as competências que ele reconhece como mais fortes no empregado avaliado, e espaços para justificar a resposta; e três espaços para o avaliador preencher com as competências que o mesmo acredita serem oportunidades de melhoria, também com espaços em branco para justificar a resposta.

O resultado da avaliação é dado através de um relatório com a compilação das respostas de todos os avaliadores (os avaliadores são comumente pares funcionais do avaliado, ou seja, colegas do próprio departamento; clientes, ou seja, outros departamentos da empresa que o avaliador presta serviço de engenharia; o líder do departamento, sendo também feita uma auto-avaliação), categorizadas por competência e informando se esta competência é uma fortaleza ou uma oportunidade de melhoria.

As informações preenchidas pelos avaliadores, justificando suas respostas, devem ser consideradas pelo gestor. Esses relatórios são usados individualmente no ano seguinte quando o gestor apresenta ao funcionário e pode servir para validar o posicionamento do empregado dentro da curva forçada. Entretanto, nesses últimos três anos (foi verificado também nos anos anteriores a partir de 2002), não foram desenvolvidos planos de melhoria de desempenho individuais nem coletivos. A prática tem se resumido exclusivamente à criação de novas metas de performance baseadas nas necessidades correntes e não nos resultados obtidos.

As avaliações são do tipo 360 graus, ou seja, são avaliações que pares do avaliado respondem sobre o mesmo, bem como seu gestor e clientes. As competências avaliadas são sempre as mesmas, aquelas que a organização descreveu como competências fundamentais: oito competências chamadas globais e mais cinco funcionais que dependem do grupo avaliado (departamento ou função). As competências globais são: Iniciativa, Inovação, Aprendizagem, Liderança, Trabalho em Equipe, Eficácia Interpessoal, Criação de Valor, Foco no Mercado. E as competências funcionais para o departamento pesquisado são: Tecnologia de Informação, Atuação Responsável, Capacidade Técnica, Foco na Produtividade e Disciplina nos Processos de Trabalho.

Os principais pontos observados sobre a aplicação dos modelos de avaliação de competências pesquisados podem ser assim resumidos: os resultados como as condições ambientais, cultura organizacional, relações entre pares e motivação do empregado não são considerados, ou como esses interferem na competência; os planos de melhoria são tratados individualmente ainda que os resultados das avaliações tragam aspectos

similares entre dois ou mais indivíduos; finalmente, os resultados são considerados como pontuais temporalmente, ou seja, referem-se apenas à competência do ano corrente. Os modelos aplicados, desse modo, demonstram a perspectiva da organização em perceber o empregado através de uma clivagem entre aquele que demonstra as competências em suas atividades rotineiras, e que competências podem ser desenvolvidas para um indivíduo no futuro. Além disso, considera o desenvolvimento de competências sob a perspectiva individual, deslocando o avaliado do ambiente que o cerca.

Assim, ainda que o modelo de avaliação de desempenho conduzido pela empresa pesquisada permita suficientes informações para a elaboração de planos de melhoria de desempenho, a condução dos planos mostra-se ineficaz. Neste contexto, o que deveria ser um instrumento de melhoria das competências do indivíduo na organização torna-se uma ferramenta de controle gerencial.

METODOLOGIA E RESULTADOS

O artigo apresenta os resultados e conclusões advindas da pesquisa elaborada com o objetivo de analisar se o modelo de avaliação de desempenho, à luz dos argumentos de Zarifian e Le Boterf, promoveu planos eficazes de melhoria daquelas competências avaliadas como oportunidades de melhoria. Para tanto, deverá corroborar ou refutar os seguintes pressupostos: o modelo de avaliação de desempenho conduzido pela empresa pesquisada a partir de 2005 permite suficientes informações para a elaboração de planos de melhoria de desempenho, para empregados e grupos; porém, a condução desses resultados mostram-se ineficazes; De posse das conclusões da pesquisa, propõe-se uma metáfora de rede neural como representante das características consideradas adequadas para uma avaliação de desempenho, baseada em competências.

A abordagem foi qualitativa - quantitativa, em que a fonte de pesquisa foram os dados coletados nos anos 2005, 2006 e 2007, das avaliações de desempenho, do grupo funcional de trabalho da Engenharia da empresa

pesquisada, que consta de 24 empregados, divididos nas funções de: engenheiro de projetos (dez empregados), engenheiro de disciplina (quatro empregados), engenheiro de construção (seis empregados), gerente de custos (três empregados) e desenhista industrial (um empregado), com parte do efetivo localizado na região Nordeste e parte na região Sudeste.

Os resultados foram compilados e categorizados através de análises quantitativas dos dados das avaliações de desempenho de 2005, 2006 e 2007 de todo departamento, dos grupos funcionais e individuais. Nessa etapa foram cadastradas todas as avaliações dentro do *Microsoft Excel* e posteriormente realizando *pivot tables* (recurso disponível no pacote *Microsoft Excel*, também chamado de Tabelas Dinâmicas, que produz categorizações de dados para futuras análises) para categorizar cada competência como fortaleza ou oportunidade de melhoria.

Na análise foram agrupados os resultados da avaliação de competência para desempenho dos anos 2005, 2006 e 2007 de todo grupo (24 empregados) e distribuídos por cada competência e sob o reconhecimento de fortaleza ou oportunidade de melhoria. Os resultados foram categorizados a partir de uma matriz dividida em alta e baixa oportunidade de melhoria e alta e baixa fortaleza (análise qualitativa). A frequência, número de vezes que determinada competência foi inscrita na avaliação, definiu a posição na escala da matriz, por exemplo, uma competência que durante os três anos, somadas as de todos empregados, aparece mais vezes como fortaleza, será verificada com alta fortaleza. Entretanto, uma mesma competência pode ter uma alta frequência como fortaleza e como oportunidade de melhoria, denotando que pessoas são distintas em seus desempenhos. Seguem, assim, os seguintes resultados dos três anos:

- competências mais importantes (alta fortaleza e alta oportunidade): Eficácia Interpessoal, Trabalho em Equipe e Liderança;
- principais Fortalezas (alta fortaleza e baixa oportunidade): Capacidades Técnicas e Iniciativa;
- principais Oportunidades (alta oportunidade e baixa fortaleza): Disciplina de Processo de Trabalho e Aprendizagem;

- competências menos importantes (baixa fortaleza e baixa oportunidade): Atuação Responsável, Tecnologia de Informação, Foco na Produtividade, Inovação, e Foco no mercado.

O critério que define a importância de determinada competência a partir de sua frequência pode conter algumas interpretações distintas, como: determinada competência sendo pouco importante para o grupo de avaliadores possivelmente pode aparecer menos vezes no resultado de uma avaliação (baixa fortaleza e baixa oportunidade), bem como uma competência muito importante para o grupo de avaliadores aparecerá mais vezes na avaliação (alta fortaleza e alta oportunidade). Portanto, o valor é dado quantitativamente através da frequência, ou seja, essas são as mais e menos importantes para o observador. Enquanto, competências principais (alta fortaleza e baixa oportunidade e baixa fortaleza e alta oportunidade) são categorias qualitativas que podem demonstrar quais são as principais oportunidades e fortalezas do departamento avaliado.

Desse modo, a partir da pesquisa feita, o departamento de Engenharia obteve de si um retrato de como as competências são observadas pelos clientes (Eficácia Interpessoal, Trabalho em Equipe e Liderança), quer positivamente, quer negativamente, e como, de fato, todo grupo tem oportunidades de melhoria (Disciplina no Processo de Trabalho e Aprendizagem).

Ao se verificar o departamento Engenharia como um todo, as competências, quer importantes, quer principais, pode-se alcançar as seguintes conclusões: existem competências de grupo que possuem alta ou baixa importância para os clientes e pares; essas competências variaram pouco, percentualmente (uma em relação à outra no mesmo ano), durante os três anos analisados. Deriva-se dessas conclusões que não havendo ações de melhoria, como verificado como prática (a não elaboração formal de qualquer medida de melhoria), não houve mudança no quadro geral das principais oportunidades.

Em uma segunda etapa da pesquisa nos resultados de avaliação foi desmembrar os resultados de todo departamento em resultados por função. As funções são divididas em engenheiro de projeto, de disciplina, de

construção, gerente de custos e desenhista industrial. As categorias de análise agora são: funções, competências, oportunidade/fortaleza e ano.

Concentrando apenas nas oportunidades de melhoria de cada função nos três anos analisados, obtiveram-se os seguintes resultados: Engenheiro de Projeto e Gerente de Custos têm suas maiores oportunidades de melhoria nas competências Disciplina de Processo de Trabalho e Eficácia Interpessoal; Engenheiro de Disciplina têm suas maiores oportunidades de melhoria nas competências Trabalho em Equipe e Eficácia Interpessoal; Engenheiro de Construção têm suas maiores oportunidades de melhoria nas competências Disciplina de Processo de Trabalho e Aprendizagem; Desenhista Industrial têm sua maior oportunidade de melhoria na competência Trabalho em Equipe.

Comparando os resultados acima com os anteriores realizados em todo departamento, a saber, as competências mais importantes são Eficácia Interpessoal, Trabalho em Equipe e Liderança, e as principais oportunidades de melhoria são Disciplina de Processo de Trabalho e Aprendizagem, e esses resultados não modificando de um ano para o outro (nos três anos avaliados), pode-se concluir que planos conjuntos de melhoria de competências podem ser formulados para todo departamento e para grupos funcionais. Contudo, como já verificado, os resultados foram tratados individualmente e não gerando planos de melhoria.

Finalmente, quando avaliados os resultados de cada empregado, as únicas diferenças dos resultados anteriores referem-se a alguns empregados que têm oportunidade de melhoria na competência Liderança.

AS REDES NEURAIS COMO METÁFORA PARA AVALIAÇÃO

Em primeiro lugar cabe esclarecer que, quando utilizamos a metáfora das redes neurais não estamos nos referindo às cadeias de produção. Ao contrário. A intenção é nos afastarmos deste conceito em direção diametralmente oposta, já que cadeia de produção refere-se a trabalhos fragmentados e limitados ao escopo de cada trabalhador no seu posto de trabalho. Desse conceito, aproveita-se apenas a interconexão entre os sujeitos

envolvidos, já que, nas redes neurais, esta conexão é fundamental para as ações desenvolvidas nas organizações.

No entanto, a metáfora da rede neural indica que o trabalho não é compartimentado em competências específicas, o que significa que todos estão implicados no desenvolvimento de ações que respondam aos desafios organizacionais, ainda que exerçam, para cada desafio, atividades diferentes.

Neste sentido, já não se torna mais possível falar de análise de competências individuais: o quadro é bem mais complexo, pois significa entender a rede neural que se desenrola no desenvolvimento das ações específicas e o retorno alcançado pelo grupo envolvido.

Assim, inverte-se a proposta da avaliação: não mais o indivíduo será avaliado, mas a rede neural do qual ele faz parte para a resolução do problema proposto pela empresa. Assim, rede neural seria o conjunto dos trabalhadores envolvidos em determinada ação e as relações que eles estabelecem para responder a um desafio empresarial. Neste contexto, entendemos que desafio pode significar desde uma tarefa rotineira – a qual pode ser respondida sempre da mesma forma ou apresentar variações ao longo do tempo – até situações imprevisíveis que exijam criatividade e superação das regras impostas pelo manual. Ou seja, este conceito está intimamente relacionado ao conceito de avaliação de competências de Zarifian (2002) e aos saberes da competência de Le Boterf (2003). Além disso, a ação está embebida na cultura organizacional da qual faz parte, o que não nos permite desconsiderar os conceitos de Aktouf (2001), Daft (2002) e Morgan (2000).

A proposta apresentada tem como inspiração a árvore do conhecimento de Levy (1999). Estabelecendo como princípio de que, no mundo contemporâneo, já não é possível planejar nem definir com antecedência o que é preciso aprender, o autor propõe a construção de novos modelos de espaços de conhecimentos, que não estariam representados por pirâmides, nem escalas por níveis ou pela noção de pré-requisito.

Com o intuito de colocar esta ideias em prática, Levy (1999) implementa o projeto NECTAR formulado a partir da concepção das árvores do conhecimento. O projeto NECTAR (Negotiating European Credit Transfer and Recognition) nasce através da associação entre

universidades de cinco países – Dinamarca, Itália, Irlanda, Inglaterra e Suíça – com o objetivo de facilitar a circulação de estudantes pela Europa por meio da construção cooperativa de um sistema comum de reconhecimento dos saberes.

O objetivo principal do projeto é a ruptura com o currículo por níveis e a apresentação de uma proposta que prioriza as experiências e as competências individuais. “As árvores de conhecimentos são um método informatizado para gerenciamento global das competências nos estabelecimentos de ensino, empresas, bolsas de emprego, coletividades locais e associações” (LÉVY, 1999 p. 177).

Essa abordagem permite que cada membro de uma comunidade possa fazer com que toda diversidade de suas competências seja reconhecida, mesmo as que não foram validadas pelos sistemas escolares e universitários clássicos. Em outras palavras, trata-se de um mapa dinâmico – que possui o aspecto de uma árvore e pode ser consultado através da rede – que torna visível a multiplicidade organizada das competências disponíveis em uma comunidade (LÉVY, 1999 p. 177). Diferentes para cada comunidade, as árvores produziram um espaço de saber sem separações por disciplinas, níveis ou cursos, em reorganização permanente de acordo com os contextos e os usos.

A nossa proposta das redes neurais é introduzir a vertente social no modelo de competências estabelecido na árvore do conhecimento de Lévy (1999). Neste contexto, entendemos que o crescimento da árvore não ocorre de forma descontextualizada do ambiente que o cerca. A árvore pode apresentar frutos, folhas e novos brotos, a depender da forma como ela é irrigada.

Propomos, então, a ideia das redes neurais, onde cada trabalhador seria representado por um neurônio e o cumprimento das ações empresariais dependeria do conjunto de neurônios para ser executado. Assim, a obstrução de um neurônio significaria a sobrecarga sobre os demais. No entanto, a avaliação de competências deve se concentrar no fluxo da comunicação e nos aspectos subjetivos que obliteraram este fluxo, ao invés de se concentrar no “neurônio obstruído”. Neste caso, a noção do conjunto oferece muito mais informações do que a análise de um dos elementos da rede neural.

CONCLUSÃO

Os autores do presente artigo, convencidos de que o modelo de avaliação de desempenho, baseado em competências, aplicado na empresa pesquisada, não produziu resultados, conforme descrito em literatura, mais eficazes, pontuam que o equívoco não se encontra na avaliação de competências em si, mas tão somente em como seus resultados são organizados e manuseados pelos gestores. Conforme verificado, acredita-se que, apesar do modelo de avaliação de competências aplicado ser bem estruturado, ao utilizá-lo como avaliação de desempenho para ranquear empregados, ou seja, apenas como ferramenta de informação e validação de uma decisão pontual, promove a desmotivação e perde-se a oportunidade de elaborar ações que promovam o desempenho esperado. Conforme foi apresentado pela pesquisa, todo o departamento de engenharia demonstra as mesmas oportunidades de melhoria nos últimos três anos.

Zarifian, na década de 1970, discutia que o modelo de posto de trabalho utilizava o recurso de *job evaluation* como forma de verificar os requisitos de cada função; portanto, eram praticadas avaliações de desempenho que visavam o requisito em vez do resultado ou da competência em situação. Zarifian separa a concepção de desempenho e competência, ou seja, são os resultados que caracterizam o desempenho, e que a competência não está sob o julgamento do avaliador de desempenho. Essa confusão cria o falseamento de resultados, pois o empregado tem que provar constantemente a expectativa prescrita e submeter-se ao fazer pré-determinado. A avaliação de desempenho visa capturar quais resultados obtidos, e a avaliação de competências está implicada no contexto, na situação, no coletivo. Soma-se à primeira a conclusão de que a forma como foram tratadas as respostas das avaliações de desempenho, sempre a partir do empregado isolado, e nele as conclusões de competente ou não no ano avaliado.

Tais conclusões inscrevem o debate de que a perspectiva dos gestores é fortemente influenciada por modelos de gestão como de posto de trabalho. Por isso, buscaram-se perspectivas, alternativas de análise dos resultados da

avaliação de competências, que são feitas dentro do processo de avaliação de desempenho. Lévy, quando discute a metáfora da árvore do conhecimento, ilustra exatamente o quanto a competência é desempenhada em um contexto complexo relacional. Apropriando-se agora de uma outra metáfora que demonstra similaridades, a de rede neural, tratou-se de compilar as seguintes características para aplicar à visão de pesquisa: uma ação é feita a partir de um conjunto de componentes; uma informação incorreta pode mudar a ação, portanto, um desempenho individual é resultado de um conjunto prévio de informações e ações; uma região cerebral sem estímulo é incapaz de produzir ação. Portanto, cabe aqui concluir que, como forma de representar uma alternativa aos equívocos evidenciados em pesquisa, a metáfora da rede neural possibilita afirmar as características desejadas em uma avaliação de desempenho que tem como centro avaliativo as competências. Entretanto, o estudo sobre a metáfora de redes neurais está ainda em fase inicial, o que permite, a partir de então, promover debates e estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas In CHANLAT, J. (Coord.). **O Indivíduo na Organização – Dimensões esquecidas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001. (Volume II)

DAFT, R. L. **Organizações – Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LE BOTERE, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed, 2003.

LÉVY, P. **As Tecnologias da Inteligência**. Tradução: Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1997.

_____. **Cibercultura**. Tradução: Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

RAMOS, Marise Nogueira. **A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Editora Cortez. 2002.

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

_____. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Editora Senac. 2002.