

Valores Pessoais e Competências Profissionais: Perspectivas de Pesquisa

ALEXANDRE PIRANGY DE SOUZA

Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG, Belo Horizonte-MG, Brasil

Universidade de Fortaleza/UNIFOR, Fortaleza-CE, Brasil

RICARDO JORGE DA CUNHA COSTANOGUEIRA

Universidade Federal do Amazonas/UFAM, Manaus-AM, Brasil

RONISON OLIVEIRA DA SILVA

Instituto Federal do Amazonas/IFAM, Manaus-AM, Brasil

KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA

Universidade Federal do Amazonas/UFAM, Manaus-AM, Brasil

LETÍCIA ROBERTA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA

Faculdade CERS, Recife-PE, Brasil

PUC Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, Brasil

Resumo

O objetivo deste estudo é promover uma reflexão sobre as possibilidades de compreensão de ambos os constructos (valor e competência) de forma conjunta, originando um modelo integrado de análise. Após a reflexão, procedeu-se a conexão dos conceitos, a fim de dar suporte ao estudo do modelo a propor. No campo das pesquisas, há a propositura de uma agenda que abarca tanto abordagens qualitativas para compreender assertivamente as temáticas e sua interface, bem como abordagens qualitativas. Além disso, buscou-se o aporte teórico no modelo proposto pro Schwartz (2005) bem como itens temáticos (um leque de opções, contemplando possibilidades de atingimento em públicos diferenciados).

Palavras chave: Valores Pessoais. Competências Profissionais. Jovens Trabalhadores. Modelo Integrado.

INTRODUÇÃO

A relação entre valores pessoais e competências profissionais se constitui um dos grandes desafios contemporâneos (SOUZA, 2019).

Compreender essa relação e, mais que isso, colocá-la a serviço de pessoas e organizações é algo urgente, visando à consolidação de relações e processos produtivos. Nesse sentido, a valorização dos funcionários, nas organizações, assume significância especial, na contemporaneidade, em tempos de concorrência mais acirrada (SILVA et al., 2019). Esse contexto demanda novos modelos de competitividade, que, por sua vez, requerem capacidades organizacionais que viabilizem um melhor atendimento de clientes e a diferenciação de seus concorrentes. A crise contemporânea observada nos modelos tradicionais de produção, gestão e de interação com o mercado demonstra uma espécie de colapso produtivo, em que as bases do sistema estão sendo colocadas à prova. Nesse cenário, reconhece-se a força das relações entre os sujeitos envolvidos nos processos, seus próprios valores pessoais e a correspondência direta desses valores como um dos sinalizadores de competências profissionais.

Esta é a temática discutida neste artigo, que tem como objetivo geral propor indicadores da relação entre valores pessoais e competências profissionais de jovens trabalhadores discentes do Curso de Administração, identificados pela aplicação da matriz-modelo PER. Neste texto, a ênfase é a discussão teórica dos constructos valores pessoais e competências profissionais, realizada a partir de levantamento bibliográfico e da eleição de referencial teórico basilar, que tem orientado a reflexão e produção do conhecimento envolvido na pesquisa mencionada (GIL, 2019).

Estudos relativos aos valores têm sido ampliados por diversas disciplinas, da Antropologia à Psicologia, passando pela Administração e demais áreas ligadas à gestão (JEREMIAS JUNIOR; MARTINS, 2017). No âmbito das Ciências Sociais, os valores vêm sendo estudados em diversas áreas de conhecimento, tais como: Antropologia, Sociologia, Psicologia Social, Pedagogia e Ciências Sociais Aplicadas, como é o caso da Administração. Entre as mais distintas áreas de conhecimento, a palavra vai sendo utilizada em coerência com os pressupostos do campo, na perspectiva de construção de um conceito pertinente aos processos e práticas relacionados aos fenômenos e atividades. A palavra valor vem sendo empregada com

distintos significados, confundida em várias ocasiões com outros conceitos.

É também um pouco do que se discute neste texto, especialmente em função da sua importância para a área de gestão de pessoas. A gestão de pessoas consistem um conjunto de ações, notadamente estratégicas e relevantes (MASCARENHAS, 2020). Isso decorre do fato de que suas políticas e práticas podem viabilizar, com o engajamento e a mobilização dos trabalhadores, o desenvolvimento de capacidades organizacionais que levam a uma maior competitividade (SILVA; CAMPOS, 2020).

Nesse sentido, Legge (1995) expressa que as políticas de gestão de pessoas devem ser vistas como partes estruturantes do planejamento empresarial estratégico e utilizadas para fortalecer uma cultura organizacional apropriada. Tal alinhamento é relevante, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Enfatiza-se que quanto mais assertivo for o planejamento estratégico voltado para recursos humanos, melhores serão os resultados alcançados pela organização.

Esse alinhamento entre os diversos níveis de cultura (individual, organizacional, no trabalho etc.) no interior das organizações, pode facilitar e até mesmo favorecer a formação e o desenvolvimento de competências profissionais. É o que se verifica, já que essas são legitimadas mediante as entregas realizadas pelo trabalhador. Essa legitimação se assenta nos valores comungados nas organizações, dentre outros aspectos.

É oportuno esclarecer que a origem da palavra valor é oriunda do termo do latim tardio *valor-ōris*. Essa expressão até então não existia no latim clássico, visto que nessa linguagem comumente era utilizado o verbete preço (*pretium*). Quando havia a necessidade de se referir a quantificação de preços, se fazia uso do verbo valer (*valeo, ere*), visto que o emprego deste verbete era associado a ideia de estimação (*estimatio, onis*). Noutras civilizações, como, por exemplo, na Itália (*valore*), na França (*valeur*) e na inglesa (*value*), as palavras utilizadas para fazer menção a valor são datadas do século XI. Nas culturas espanhola e portuguesa, o termo *valor* tem sua origem conhecida a partir do século XII (JANSEN, 2018).

A palavra valor também exprime a relação entre as imposições do indivíduo (como exemplo: comer, viver, prazer e etc) e a competência das coisas e de seus objetos, derivados ou serviços, no sentido de realizarem o pensamento racional desse indivíduo. É na reverência dessa afinidade que se esclarece a existência de um ordenamento hierárquico de valores, a partir da urgência e, em seguida, da prioridade das necessidades, bem como se percebe a aptidão desses mesmos objetos para as atenderem, individualizadas no espaço e no tempo.

Os valores integram o núcleo da cultura organizacional. Pode-se inferir que sistema de valores é encarregado pela chamada programação mental, visto que constitui a centralidade da cultura. Por esse motivo, valores organizacionais poderiam ser determinados como uma grande influência nas organizações, com possibilidade de direcionar opções de comportamentos e influenciar o alcance de algum objetivo ou estado, em detrimento a outros (HOFSTEDÉ, 1980).

Numa linha de raciocínio semelhante a de Schwartz e Bilsky (1987, 1990), Hofstede (1994) percebe o arcabouço de valores, no interior de uma relação que tem dois polos, com propriedades de compatibilidade e conflito. Usualmente, a relação dos valores nas organizações não acontece de forma harmoniosa, pois incontáveis atingimentos organizacionais nutrem variados conflitos axiológicos, como por exemplo “igualdade” e “liberdade”.

Os valores humanos, em detrimento dos diferentes graus de análise, podem ser classificados, de acordo com a pessoa que os detém, como: individuais, organizacionais, grupais, culturais e institucionais (ADLER; SILVA, 2013; CAVALCANTE, TERDÓSIO; LUCA, 2019; JEREMIAS JUNIOR; MARTINS, 2017; GUIMARÃES; REIS, 2017). Estes valores são considerados “compartilhados”, por seus componentes, quando se trata de entidade social coletiva, como é o caso dos grupos, organizações, instituições e sociedade, por exemplo. A abordagem sobre a temática das competências segue uma lógica semelhante, adentrando para as discussões acadêmicas e empresariais, em distintos graus de percepção: em nível organizacional, considerando as *core competences*; em nível pessoal, com a competência do indivíduo; e no nível de países, com os sistemas

educacionais e a formação de competências (SAJEDI; SHIRAZI, 2019; STEFANO; ALBERTON, 2018; MASCARELLO; REZER, 2020).

A competência da pessoa não é uma condição, não se abrevia a um conhecimento ou *know how* singular. Le Boterf (1995) posiciona a competência numa triangulação com três eixos, formados pela pessoa (sua trajetória de vida e coletivização), pela sua formação educacional (educação escolar) e pela sua experiência profissional (o que aprendeu a fazer, no universo do trabalho em que está inserido). A competência é o agrupado de aprendizagens sociais e comunicacionais, provenientes, no todo, pela aprendizagem e a formação e, na parte, pelo sistema de avaliações. Para o autor, competência é um saber agir de maneira prudente e que é anuído pelos outros. Daí decorre sua conexão com a cultura e com os sistemas de valores. Ser competente e ser reconhecido por isso implica integrar, mobilizar e prolongar experiências, recursos e habilidades, num contexto profissional definido.

No caso de jovens trabalhadores, essa situação toma contornos mais delicados, já que eles estão em fase de sedimentação de valores (FERREIRA et al., 2013) e de inicialização na formação e no desenvolvimento de competências profissionais. Os jovens trabalhadores são apontados na literatura como um público específico e paradigmático, um público pouco estudado no campo da Administração. Este é um dos aspectos geradores do interesse em abordá-los, na pesquisa que vem sendo realizada em nível de doutoramento.

Diante do contexto competitivo do qual as organizações fazem parte, das particularidades dos jovens trabalhadores e da necessidade de profissionais competentes, que assim são percebidos com base em um sistema de valores, peculiar a tal ambiente, a pergunta que orienta o presente estudo é: Quais são os indicadores da relação entre valores pessoais e competências profissionais, de jovens trabalhadores discentes do Curso de Administração, que podem ser identificados pela aplicação da matriz-modelo PER?

Para respondê-la, foram traçados também objetivos específicos, alinhados com o objetivo geral já enunciado como: propor indicadores da relação entre valores pessoais e competências profissionais, de jovens trabalhadores discentes do Curso de

Administração, identificados pela aplicação da matriz-modelo PER. Como objetivos específicos, pretende-se: desenvolver um modelo teórico, integrando os constructos valores pessoais e competências profissionais; descrever os valores pessoais de um grupo de jovens trabalhadores do Curso de Administração; descrever as competências profissionais do grupo de jovens trabalhadores do Curso de Administração; analisar as possíveis relações entre valores pessoais e competências profissionais, com base matriz-modelo PER.

A expectativa de contribuição do presente estudo reside no fato de que tanto os valores como as competências tem sido dois sustentáculos necessários para o sucesso das organizações no contexto atual, marcado por elevada concorrência e incertezas. A relevância destas duas temáticas tornou-se ainda mais elevada com o cenário pandêmico de Covid-19 (LIMA, 2020). Enfatiza-se que quanto mais competentes e alinhadas com os seus valores as organizações forem, maiores serão as probabilidades de se lograr o êxito almejado na materialização dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, este texto ocupa-se do primeiro objetivo, aproximando o pensamento de duas grandes propostas teóricas, vinculadas aos dois constructos, para, a partir de discussão com base em levantamento bibliográfico, apresentar algumas sinalizações. Para tanto, serão apresentados os temas centrais, buscando demonstrar as relações entre eles.

2 VALORES PESSOAIS

Valores podem ser entendidos como crenças que o indivíduo possui sobre determinados comportamentos ou sobre estados de sua existência (ROKEACH, 1973; MACÊDO et al., 2005). Independentemente de o tema dos valores organizacionais não ser algo recente, a eclosão do interesse pelo tema se deu com o advento do termo cultura organizacional, ocorrido em 1970. Nesta ocasião, um pequeno número de conceitos e modelos de cultura organizacional constituía referência aos valores (AGLE; CALDWELL, 1999).

Schwartz e Bilsky (1987) tornaram conhecida a existência de princípios motivacionais básicos, os quais são congruentes aos valores individuais. Na intenção de compreender esses princípios,

cognominados tipos motivacionais dos valores humanos, Schwartz e Bilsky (1990) geraram uma teoria que engloba as principais características dos valores presentes em Rokeach (1973) e Kluckhohn (1968). Definiram essas características como “metas individuais transituacionais”, que exteriorizam interesses atinentes a um tipo motivacional.

Essa explicação fundamentou-se em três elementos, considerados primordiais e globais na natureza humana (SCHWARTZ, 1994): necessidades biológicas, de sobrevivência dos grupos e de interação social estável. Em coerência a essas necessidades, Schwartz (1992) reconheceu a existência de dez categorias de valores e estabeleceu as metas motivacionais representadas por cada um deles. Para testar a universalidade das hipóteses formuladas, Schwartz (1992) criou um instrumento cuja estrutura era formada por 56 valores, dos quais 36 foram retirados da escala de Rokeach (1973). Schwartz (1992) constatou que na maioria das amostras houve a detecção de dez tipos de valores hipotetizados.

Os valores podem ser compreendidos como metas que são almejadas e transitórias, cuja magnitude é variável. Estes valores poder ser vistos tanto como princípios basilares de vida como também as bases que regem a conduta de um ente social. Em sua teoria, há a afirmativa de que, independentemente de seu contexto cultural, qualquer pessoa é capaz de reconhecer pelo menos 10 categorias de valor (SCHWARTZ, 2006).

Ainda de acordo com Schwartz (1992), os tipos de valor, intitulados de tipos motivacionais, por se basearem na motivação que exprimem, são oriundos das respostas que as pessoas geram para três utilidades humanas essenciais: biológicas; de interação social coordenada; e de sobrevivência e funcionamento dos grupos. Esta teoria foi verificada, experimentalmente, em várias investigações transculturais, empreendidas a partir do ano de 1988, em mais de 60 países (SCHWARTZ, 2005).

Para além da tipificação dos valores, Schwartz (1992; 2005; 2006) nos expõe o alicerce que denota as relações entre estes tipos motivacionais. Estes tipos motivacionais adjacentes são congruentes, pois compreendem motivações similares. Já os tipos paradoxais

emanam, em direções contrárias, do ponto central de uma representação encíclica.

Vale ressaltar aqui um estudo recente, em que Juliana Porto e Maria Cristina Ferreira (2016) realizam a descrição de uma escala focalizada em valores organizacionais, cujo sustentáculo é a Teoria de Valores Culturais de Schwartz. O objeto de seu estudo foi o desenvolvimento e teste empírico da estrutura interna do instrumento de medida dos valores organizacionais, tendo como base a teoria de valores culturais. Foram realizados três estudos: teste da estrutura interna da escala através de escalonamento multidimensional; descrição da análise fatorial confirmatória da escala e a sua relação com variáveis externas e o estabelecimento da relação da nova escala com a Escala de Valores Competitivos. Os resultados demonstraram a adequação da escala e suporte ao modelo teórico. Trata-se de uma contribuição, no sentido de possibilitar o desenvolvimento e a identificação de configurações culturais para além dos modelos anteriores (PORTO; FERREIRA, 2016).

Quando faltam valores ou eles não estão suficientemente fortalecidos, na conduta das pessoas e das organizações, ambas se tornam medíocres e conformadas, ou seja, sem visão de futuro e sem perspectivas de empreender em tarefas ambiciosas (YARCE, 2009), as quais implicam competências profissionais específicas.

Hofstede (1997) apresenta quatro níveis, em que uma cultura pode se apresentar: símbolos, heróis, rituais e valores. O autor compara os níveis de manifestação com as camadas de uma cebola (Figura 1), na qual os símbolos, heróis e rituais tornam-se visíveis ao observador externo, através das práticas. Muitas vezes, a visibilidade não garante a compreensão, que é obtida apenas por aqueles que compartilham os mesmos valores, os quais formam o núcleo da cultura.

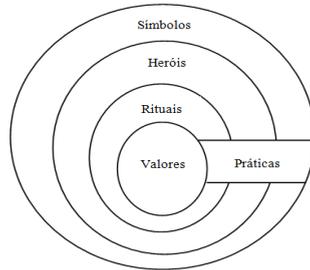


Figura 1: Diferentes níveis de manifestação de uma cultura.

Fonte: Hofstede (1997).

Os valores organizacionais são materializados na interface cotidiana existente entre os colaboradores nas organizações. Esta construção acontece por conta da necessidade do alcance dos resultados, os quais dependem do trabalho conjunto e harmonioso entre os agentes internos e externos das companhias. São estes valores vivenciados na prática profissional que evidenciam a singularidade de cada organização, conforme a vivência de cada valor que compõem a estrutura axiológica organizacional (MACÊDO et al., 2005).

Para Tamayo (1996), o entendimento dos valores organizacionais é precedido pela percepção da estrutura motivacional dos indivíduos. Esta mesma estrutura permite que seja feita a identificação das variáveis organizacionais encarregadas pelos conflitos e concordâncias nas metas axiológicas da organização, que seus trabalhadores devem integrar (SCHWARTZ, 1992).

Desta maneira, os valores organizacionais são os representantes discursivos dessas metas destacadas pela organização. Elas norteiam as ações dos trabalhadores no *locus* organizacional. São os valores que norteiam as ações organizações. Pode-se dizer que os valores podem ser interpretados como crenças dispostas de forma hierárquica, as quais possuem um elo com as metas organizacionais cuja consecução assegura o sucesso da empresa. É a persecução a estas metas que dá sentido a existência da empresa e também aos interesses, sejam eles coletivos ou pessoais (TAMAYO, 1996).

Os valores organizacionais, entretanto, não são apenas investigados como itens da cultura das organizações. Esta área de pesquisa se notabiliza pelo desenvolvimento de modelos cujo intuito é

a detecção da cultura organizacional. Todavia, não há a focalização em um único modelo existente voltado para o estudo da temática dos valores organizacionais (TAMAYO, 2001). Outro campo de estudo investiga esses valores como uma pauta exclusiva (MENDES; TAMAYO, 2001), explorando suas relações com outros fenômenos, como, por exemplo, seu efeito no comprometimento (TAMAYO, 2005a). É nesta última linha investigativa que o presente estudo se enquadra. Autores discutem sobre as utilidades dos valores organizacionais que apontam uma possível atuação, direta e indireta, desses valores no desempenho, daí suas possíveis relações com competência profissional. Tamayo e Gondim (1996) demonstram que os valores organizacionais são preponderantes do dia a dia da organização. O encargo dos valores organizacionais está relacionado com a criação de condições positivas para a promoção do bem-estar, tanto para o colaborador como também para a companhia (TAMAYO, 2005a). Estes valores não somente corroboram para a integração interna, como também estimulam a concretização dos objetivos institucionais. Pode-se considerar que os valores em uma organização são um item imperioso para a sua eficácia e produtividade (TAMAYO; BORGES, 2006; TAMAYO, 1998). Os valores correspondem aos sustentáculos axiológicos que norteiam o sucesso de uma companhia (DEAL; KENNEDY, 2000).

Os estudos que envolvem a relação dos valores organizacionais e os pessoais têm registrado diferentes aplicações da temática. É o que expressa, por exemplo, texto de Maria Gabriela de Cássia Miranda, Karla Rocha Liboreiro e Renata Borges (2017), sobre a adequação do binômio indivíduo-organização. Este alinhamento se deu a partir da realização de estudo sobre a concordância entre os valores individuais do funcionário e os valores organizacionais, bem como a sua utilização para aspectos organizacionais como desempenho, comprometimento e motivação.

Em outro texto, Gisela Demo, Thais Fernandes e Natasha Fogaça (2017) discutem a influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas, tendo como base a análise da relação existente entre valores organizacionais, como variável independente, e políticas e práticas de gestão de pessoas, como variável dependente.

Interessante, também, o estudo publicado por Uanisléia Lima da Silva e Áurea de Fátima Oliveira (2017), envolvendo a discussão sobre qualidade de vida e valores nas organizações e os impactos na confiança do empregado. As autoras salientam o fato de que recursos humanos são parte fundamental do processo organizacional, lembrando que a confiança pode influenciar a efetividade organizacional. Nesse sentido, o estudo teve como objetivo verificar o poder de predição da percepção de valores organizacionais e da qualidade de vida no trabalho (QVT) sobre a confiança do empregado na organização. Depois de estudos envolvendo análise estatística descritiva e análises de regressão múltipla padrão, as autoras indicam a necessidade de ampliar o modelo de investigação dos antecedentes da confiança do empregado na organização, com o propósito de compreender, mais profundamente, a formação deste vínculo.

Alguns estudos demonstraram esforço no sentido de historiar o desenvolvimento de pesquisas envolvendo a cultura organizacional. É o caso do publicado por Eda Castro Lucas de Souza e Renato Ribeiro Fenili (2016). Sob o título “O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu”, o referido texto refere um objetivo secundário de analisar o estado da arte dos estudos organizacionais, envolvendo o referencial de Pierre Bourdieu. Trata-se de um dos trabalhos sinalizadores de interfaces entre áreas de saberes e das múltiplas contribuições cruzadas. Nesse sentido, o estudo dá ênfase à prática de gestão, como manifestação cultural da organização, considerando aspectos normativos, simbólicos, semânticos e de valores organizacionais.

Por sua vez, o estudo capitaneado por Thiago Gomes Nascimento, Breno Giovanni Adaid Castro Gabriel Porto Carvalho e Gisela Demo (2016) oferece uma análise bibliométrica da produção nacional, no espaço temporal entre 2000 a 2013 na área de Administração, sobre valores organizacionais. O estudo evidenciou existência de relativo aumento na produção científica no decurso dos anos utilizando tipologias de valores organizacionais. O estudo sugere, com base no levantamento bibliométrico, a realização de pesquisas multimétodo, qualitativas e quantitativas (HERLING et al., 2013)

Assim sendo, os valores estão associados a princípios, que são profundamente enraizados, correspondendo a ideais ou crenças que as

peças têm ou incorporam, ao tomarem decisões (ANAIA; CÂNDIDO; MOIA, 2020). Isso inclui seu comportamento efetivo, ou seja, os indivíduos expressam seus valores, por intermédio de seus comportamentos observáveis no cotidiano.

Nesse sentido, a ação humana é a “mola mestra” para qualquer organização. Estudiosos, como os mencionados anteriormente, têm apontado que o caráter estratégico de uma gestão eficiente dos recursos humanos, no qual a qualidade de vida e a satisfação dos empregados, geram melhores resultados para as organizações. No entanto, muitas vezes, esse discurso é extremamente contraditório, na medida em que, por um lado, reforça o conceito de que as pessoas são o ativo mais importante da organização e que, portanto, devem ser valorizadas; mas, por outro lado, a busca por redução de custos e de aumento de margens de lucros faz com que muitas práticas de recursos humanos, associadas a processos de mudanças, como *downsizing*, terceirizações, precarização etc., ainda sejam adotadas no mercado, levando a um paradoxo na forma como se conduz a gestão de pessoas (NOGUEIRA, 2007).

Na seara pessoal, os valores suscitam a adoção de atitudes, de maneira concomitante em que fazem parte da coletânea de conteúdos de experiências de cada indivíduo (HALLAK, 2008). Valores também transparecem crenças e visões específicas para cada indivíduo e podem determinar o seu compromisso em determinadas causas. O desafio que permanece atual, no mundo do trabalho, é conseguir combinar interesses e objetivos individuais e organizacionais, que possibilitem a realização dos indivíduos na esfera profissional, e, conseqüentemente, colaborar para os resultados e sobrevivência das organizações. Enfatiza-se que as companhias têm percebido que as políticas tradicionais de remuneração e benefícios, alinhadas com o mercado já não bastam como fator de atração, manutenção e retenção de “talentos”. Este fator traz ao debate a relevância das recompensas intrínsecas do trabalho, como fatores de incentivo à produtividade e à satisfação individual. Essa percepção de sentido no trabalho está associada diretamente à questão das competências profissionais, como discutido adiante.

Por fim, um modelo de valores pessoais, recentemente testado e validado no Brasil, opera com 19 valores, que transitam entre polos

já tradicionalmente considerados em teorias dessa natureza, ou seja, autopromoção x autotranscendência e conservação x abertura à mudança. Além desses polos, o modelo mais recente trabalha também com dois focos, pessoal e social, e com outras duas dimensões, quais sejam: crescimento / autoexpansão x autoproteção / evitação de ansiedade. Esse modelo indica que a congruência entre os valores e as atitudes deve se notabilizar por ser um constante ciclo motivacional. Os valores precisam ser reconhecidos e expressados no âmbito atitudinal dos colaboradores de uma organização. O que não pode ocorrer é a existência dos valores somente na teoria, enquanto que na prática as atitudes das pessoas que dão vida a organização demonstrarem exatamente o contrário do que é apregoado, o que demonstra incoerência e conflito organizacional (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Os 19 valores validados no estudo apresentado por Torres, Schwartz e Nascimento (2016) são os seguintes: autodireção de pensamento e de ação; estimulação; hedonismo; realização; poder de domínio e poder sobre recursos; segurança pessoal e social; tradição; conformidade com regras e conformidade interpessoal; benevolência dependência e cuidado; compromisso; universalismo natureza e universalismo tolerância; face; e humildade. Na Figura 2, pode-se observar a junção desses valores, focos, dimensões e polos.

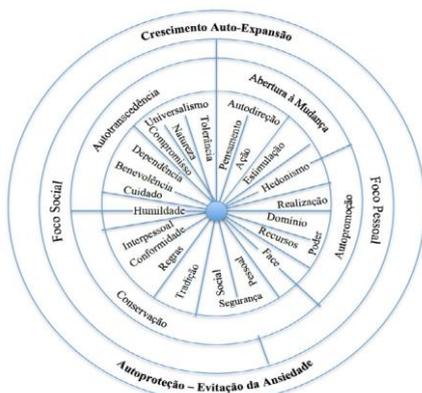


Figura 2: O círculo motivacional dos valores, de acordo com a teoria de valores básicos refinada

Fonte: Torres, Schwartz e Nascimento (2016, p. 3).

É compreensível que os mecanismos causais utilizados noutras pesquisas consolidem o ideário de que os valores são capazes de exercer influência no comportamento. Tal ideia não foi testada no estudo de Torres, Schwartz & Nascimento (2016).

Por fim, para Richard Barrett (2008), os indivíduos procuram, cada vez mais, trabalhar para organizações que criem condições de empoderamento, no sentido de lhes possibilitar que encontrem a realização pessoal, respeitando os seus valores mais nobres e profundos. O nivelamento entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais é condição *sine qua non* para analisar seus impactos nas estratégias das empresas, bem como para se entender como se dá a atração, a retenção e a identificação dos trabalhadores com os objetivos da organização. As competências profissionais são aliadas a essa compreensão, tendo em vista que sua externalização concretiza-se em resultados valiosos e legítimos, individuais e coletivos, tanto em termos de qualidade quanto produtividade, característicos de profissionais reconhecidos como competentes.

Um aspecto importante a ser considerado, quando se pensa nessa discussão sobre os valores pessoais nesta pesquisa, é o contexto complexo e desafiador à empregabilidade, em função da exacerbação da individualização do trabalho e do emprego. Administradores são gestores de processos e, desse modo, na sua formação, precisam considerar o processo histórico de individualização da responsabilidade de quem busca emprego, o que se alinha com a ideologia do capitalismo flexível. Quando o termo meritocracia é abordado, a responsabilidade pela contratação e reconhecimento profissional passa a ser de incumbência do colaborador, o qual precisa trabalhar com excelência para ver seus esforços premiados. Neste sentido, a empregabilidade fica associada com a questão da individualização, onde cada sujeito busca dar o melhor de si para lograr o êxito pretendido em sua carreira profissional (D'ARISBO; MARTINS, 2007)

O enfrentamento desse cenário, com tentativa de ruptura dos ciclos de acirramento da individualização do trabalho, envolve trabalho de grande amplitude. Anelise D'Arisbo e Bibiana Volkmer Martins (2007) apresentam uma síntese das questões envolvidas em estudos recentes, ligados à Sociologia Econômica, que podem

enfrentar essa questão da individualização do mercado e do emprego. Destacam, nesse sentido:

-A influência do contexto e da história para a formação do mercado de trabalho e das inter-relações entre as partes (OLIVEIRA; PICCININI, 2011; D'ARISBO; MARTINS 2007);

- O entendimento da magnitude que a formação representa nesse mercado, de maneira que o histórico das formações superiores e a representação social que se estabelece para os cursos seja considerada para análise do mercado de trabalho;

- A compreensão do dinamismo que caracteriza o ambiente socioeconômico, em no qual os aspectos tecnológicos não podem ser vistos como fenômenos isolados das variáveis sociais, mas como um sistema que interage reciprocamente (PETEROSI, 2003);

- Odesuso da ideia de que a performance individual é um elemento diferenciador e classificador dos indivíduos e o do prolongamento da formação como meio para uma melhor inserção no mercado de trabalho (MARTINS;OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2016);

- A compreensão de como o indivíduo participa ambiente dinâmico, tendo que se adaptar às necessidades de conhecimentos e das relações para o trabalho, vendo no âmbito educacional um caminho a ser percorrido (LORDELO, 2011; D'ARISBO; MARTINS, 2007);

- Arelevânciado processo de formação e certificação profissional, que sanciona o percurso escolar dos alunos e se notabiliza por ter um reconhecimento social (MORAES;LOPES NETO, 2005);

- A hierarquização das graduações enquanto elemento necessário para o alcance do bem-estar e de melhores condições de vida, bem como o reconhecimento dado pela sociedade ao conhecimento científico e ao tecnológico (LORDELO, 2011), e por último;

- A divisão das atividades produtivas e das formas de vínculo de trabalho (modificações decorrentes da flexibilização do trabalho: terceirização, subcontratação, contrato temporário, *part time*), a pensar nas relações entre capital e trabalho (OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

A questão se torna ainda mais complexa, quando se compreende a precarização do mercado e tendência à individualização,

como fatores associados a uma crescente maquinização dos processos do mundo do trabalho. O que pode ser chamado de tecnologia da produção, a qual está em franca ascensão desde o século passado, desafia a formação e a sustentabilidade dos trabalhadores, bem como a existência de laços entre eles; laços em que sejam demonstrados os valores pessoais, especialmente no sentido de valores geradores de cenários de cooperação, e não de competição. Questões mais complexas e profundas desses vínculos podem ser encontrados em teorias como de Simmel e Baumann, apresentadas, em síntese, por Alan Mocellim (2007). O autor reflete sobre os processos através dos quais a globalização vem causando o que ele chama de a corrosão das estruturas de coesão interna nas sociedades contemporâneas e, ao mesmo tempo, aumentando o risco de marginalização e de exclusão para setores crescentes da população.

3. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

De maneira mais estruturada, o conceito de competência surgiu, pela primeira vez, nas palavras de David McClelland (1973), ao sugerir uma abordagem para além dos testes de inteligência, realizados em escolha de profissionais para cargos específicos. Para o autor, trata-se de uma característica subjacente ao indivíduo, que se traduz num desempenho superior de uma tarefa ou na solução de situação. Diferencia-se, portanto, competência de atitudes, habilidades, aptidões e conhecimentos. Por essa razão, a definição para competência pauta-se em uma construção determinada pela cultura, pela história e pelo desenvolvimento da sociedade.

Woodruffe (1991) diferencia *competency* de *competence*, na Língua Inglesa. *Competency* relaciona-se à perspectiva do comportamento, por meio da performance percebida como componente do próprio sujeito, e *competence* está ligada às áreas de trabalho onde a pessoa é tida como competente, ou seja, corresponde a sua prática de trabalho, diretamente relacionada com os resultados conquistados.

As competências são sempre descritas por meio de conjuntura. Os saberes e o *know how* não alcançam posição de competência, a menos que sejam informados e aproveitados. A teia de conhecimento em que está contido o indivíduo é essencial para que a comunicação

seja válida e gere a competência. Desse modo, o conceito de competência ultrapassa uma elementar qualificação, pois se entrelaça com a faculdade do indivíduo em tomar iniciativas, estar para além do regulado, compreender e domar situações em constante mudança, ser incumbido e reconhecido pelos outros (ZARIFIAN, 2001).

LeBoterf (2003) acrescenta, ao conceito teórico, variáveis relativas à aprendizagem uma vez que posiciona a competência num ponto confluyente entre o indivíduo, sua instrução educacional e sua experiência obtida no campo profissional.

Além disso, Barnea e Schwartz (1998) afirmam que o conceito de competência comporta, no mínimo, três polaridades diferenciadas, que se referem: ao grau de apropriação de saberes conceitualizáveis; ao nível de apreensão de dimensões situacionais; e à discussão de valores peculiares ao meio de trabalho do indivíduo. Nessa confluência, se situa este projeto de tese.

A partir de Le Boterf (1995) e do que foi reafirmado por Fleury e Fleury (2000), as competências devem conciliar valor social ao indivíduo, bem como agregar valor para a empresa. Sob esse ponto de vista, a noção de competência pode ser concatenada a responsabilidade, engajamento, integração de saberes complexos e múltiplos, visão estratégica, bem como com saber agir e aprender.

A abordagem e discussão a respeito do modelo das competências profissionais teve o seu nascedouro na década de 1980. No contexto histórico, a crise do sistema capitalista ocorrida uma década antes, nos anos 1970. Tal situação se caracterizou pelo esvaziamento do paradigma acumulativo dos sistemas pautados em Taylor e Ford. Além disso, a esfera financeira se viu atrofiada com a globalização do capital. Soma-se a estes fatores o cenário de concorrência elevada entre nações, fusões de grandes companhias formando conglomerados concentradores de renda e representando verdadeiros monopólios de mercado. Outra crise existente neste período foi o das organizações assalariadas, por conta do elevado nível de qualificação profissional exigido pelas organizações, o que fez com que profissionais competentes tivessem mais chances de ter a sua empregabilidade potencializada (DELUÍZ, 2001).

As empresas já vinham se preocupando em recrutar profissionais qualificados para exercer suas funções com efetividade. Utilizando bases tayloristas, as empresas buscavam qualificar seus profissionais com foco específico ao cargo destinado. *A posteriori*, com as crescentes demandas do mundo do trabalho, as organizações começaram a se preocupar e a considerar o processo de desenvolvimento profissional, não só de forma técnica, mas, principalmente, como decorrente do comportamento social voltado ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nessas condições, estudar as competências profissionais torna-se relevante para as organizações, quando se percebe que é possível identificar o desenvolvimento de seus profissionais, dentro e fora do local de trabalho. Isso se verifica, mesmo diante da pluralidade de atividades desenvolvidas em seu dia a dia, sendo inusitado e impensável prescrever, precisamente, o conjunto de tarefas que esses profissionais terão que executar (ZARIFIAN, 2001).

Para Zarifian (2001), a competência profissional é um combinado de saberes, comportamentos e experiências, que acontecem num contexto exato. É o que, para Vieira e Garcia (2004), se mostra como conhecimento originado, que necessita ser justaposto ao desempenho diário do indivíduo. Além disso, este tem que estar recluso e, ao mesmo tempo, disseminado e armazenado na empresa, para posteriores aplicações.

Essa percepção parece tecnicamente adequada; no entanto, entender competência de modo politicamente neutro não comporta a realidade organizacional, na qual interesses pessoais, pautados em valores, podem subverter comportamentos de ordem técnica, em função de demandas pessoais, funcionais, sociais e políticas. Ramos (2001) explica gestão por competências, por meio de dois eixos, expostos na Figura 3:



Figura 3: Gestão por competências

Fonte: Adaptado de Ramos (2001)

Assim sendo, a gestão por competência tem a finalidade de criar um ambiente de formação continuada para se tornar realidade. Isso só é possível mediante compartilhamento de certos valores, pelos membros da organização. Nesse sentido, algumas práticas de gestão de pessoas assumem outras dimensões, como, por exemplo, o proposto por Dutra et al. (2006), sintetizado no Quadro 1:

ATIVIDADE	MOTIVO
CAPTAÇÃO DE PESSOAS	Visa a adequação das competências necessárias para as estratégias de negócios formuladas.
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	Desenvolve a competência dos indivíduos, a partir de diversas formas de aptidões na intenção de adequar às necessidades da organização.
REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA	Práticas utilizadas pelas organizações para resguardar o conhecimento tácito de seus profissionais com a finalidade de mantê-los no trabalho.
GERIR COMPETÊNCIAS	Possibilita a definição de padrões de desempenho, divulga perfis de competências necessárias para obtenção de resultados e aponta indicadores que permitem nortear os investimentos de capacitação em pessoas.

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas no modelo de gestão de competências

Fonte: Dutra et al. (2006)

Em síntese, os modelos de gestão por competência são processos de gerenciamento, que têm a intenção de captar, desenvolver e manter saberes necessários ao desenvolvimento das atividades laborais. Esses processos podem ser auxiliados por meio de avaliações, que apontam pontos fortes e oportunidades de melhorias, no comportamento do trabalhador. A esse respeito, Zarifian (2003) informa que avaliar um profissional consiste em interrogá-lo sobre sua profissão, levando em conta em que direção ele pode progredir no seu local de trabalho.

De acordo com Bitencourt e Barbosa (2004) e Dutra (2005), é necessário considerar, com extrema cautela, os contratempos operacionais da gestão de competências, especialmente no tocante às estruturas de remuneração, bem como a políticas específicas das organizações. Tudo isso, sem desconsiderar o destaque nos resultados, em contrapartida às expectativas de recompensas individuais. Nesse viés, Dadoy (2004) declara que o grande entrave do reconhecimento da

qualificação é a remuneração das competências e, além desse aspecto, a avaliação dessa gestão é outro óbice encontrado.

Para Barnea e Schwartz(1998), as lógicas das competências não são conectadas às políticas econômicas de emprego ou de reordenação das relações de poder. O autor não percebe a viabilidade de se idealizar um único dispositivo que seja capaz de atender à essa complexidade, destacando a criação de testes e ferramentas adequados às peculiaridades de cada componente ou conjunto de componentes, sem desprezar as oscilações em cada ameaça pessoal.

Entende-se que a gestão de competências deve considerar, ainda, a questão geracional, visando à criação de um clima organizacional favorável, alinhado às metas das organizações, com a produção de diferenciais que atendam às diferentes gerações. No caso desta pesquisa, a discussão envolve os jovens ingressantes no mercado de trabalho e os adultos que representam os gestores das organizações, muitos deles acima de 50 anos. Pode-se mencionar, nesse sentido, como embasamento à discussão, o texto *Competências para Gerenciar Diferentes Gerações*, de Thiago Hamilton Martins e Richard Flink (2013). Este estudo aborda competências gerenciais e de liderança voltadas à gestão das diversas gerações que constituem a força de trabalho das empresas, sejam elas do tipo *Baby Boomers*, X, Y e Z, sob os diferentes perfis e aspirações no âmbito profissional.

Pode-se dizer que este é um desafio contexto tanto hodierno como também vindouro. É necessário que as organizações consigam adotar as estratégias corretas para manter suas equipes de trabalho engajadas para exteriorizar as suas melhores competências e habilidades de acordo com a geração dos colaboradores. Isso contribui de maneira significativa para que haja um incremento no desempenho setorial e, por conseguinte, organizacional. É oportuno ressaltar a importância da gestão de pessoas no sentido de identificar e conhecer as diversas gerações que constituem a força de trabalho das corporações e, principalmente, das gerações vindouras, sob os aspectos de seus perfis, expectativas profissionais e valores. O crescimento desses profissionais é algo diretamente relacionado à atuação dos gestores(MARTINS; FLINK, 2013).

São interessantes, também, as considerações de Karim Khoury, administrador e consultor de empresas, em palestra proferida

na UNESP, em 2010, intitulada *Estratégias de Gestão para Diferentes Gerações*. Ele chama a atenção para a complexidade de cada geração e defende a necessidade de conhecer as tendências de comportamento de cada uma delas, de tal modo a desenvolver um estilo de gestão coerente com as necessidades de cada grupo. Silva (2013) lembra, igualmente, que as diferenças geracionais são muito influenciadas pela cultura da organização e pela atuação dos gestores. Uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, de Castro et. al.(2014), intitulada *Relação mais efetiva da liderança com as gerações para obter sucesso profissional através do desenvolvimento de competências*, pontua sistematicamente características de cada geração. Com fundamentação em Lancaster e Stillman (2011), apresenta os diferenciais das gerações: tradicionalistas, Nascidos até 1946; Baby Boomers, entre 1946 e 1964; Geração X, entre 1965-1981; Geração Y, Geração do Milênio, GenNext, Geração Google, Echo Boom e até Geração Tech. (Lancaster & Stillman, 2011, p.19), de 1982 a 1994; Geração Z, Geração Silenciosa, Geração iGeneration, de 1995 até os dias atuais.

O texto traz alguns sinalizadores relevantes. Por exemplo, indica que, para liderar os jovens profissionais da geração Y, é necessário que o líder tenha um perfil tanto liberal quanto democrático. “Liberal para dar autonomia para que ele realize suas tarefas, e democrático para permitir que ele participe na tomada de decisões da empresa” (CASTRO et.al., 2014). Dos Baby Boomer, os autores afirmam que têm, como característica, o gosto pelo trabalho, a fidelidade pela empresa, a permanência em uma mesma organização por um longo período de tempo. Em geral, conforme a pesquisa bibliográfica, são pessoas que valorizam e respeitam posições hierárquicas e o relacionamento interpessoal (CASTRO et al., 2014)

Alguns exemplos de pesquisas contemporâneas podem ser mencionados, de tal forma a referendar a relevância da temática, para estudos na área de gestão. Um deles se aproxima da discussão que vem sendo proposta na pesquisa em doutoramento. Foi publicado por Sant’ana, Sarsur, Nunes e Cançado (2017), constituindo-se de análise do modo como foram inseridas as competências no projeto didático pedagógico e no processo de formação dos alunos do Curso de

graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em Minas Gerais.

No mesmo sentido, está o estudo assinado por Valadão Júnior, Buzatto, Medeiros e Heinzmann (2017) sobre o nível de coerência dos projetos pedagógicos e ementas das disciplinas dos cursos de graduação em Administração Pública, com nota cinco, no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), em relação à formação de competências necessárias para o bom desempenho na prática profissional.

Interessante também a pesquisa de Silva, Costa e Dias (2016) analisar os determinantes do processo de aprendizagem dos participantes do Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A pesquisa, de caráter exploratório, configura-se como um estudo de caso qualitativo.

Enfim, corrobora-se, dessa forma, a necessidade e a elaboração de um sistema profissional baseado em competências, que combine de maneira estratégica, projetos individuais, institucionais e sociais, em concordância com Ramos (2001). Isso evoca a necessidade de alinhamento entre valores individuais e organizacionais, e entre valores e competências.

O modelo integrado a ser proposto na tese, em fase de desenvolvimento, compreende que certos valores pessoais, como apresentados por Torres, Schwartz e Nascimento (2016), podem constituir-se como bases dos componentes da competência profissional. Daí a possibilidade de trabalhá-los conjuntamente, num corpo teórico mais robusto, do ponto de vista acadêmico, e que possa ser útil, tanto na compreensão dos processos pessoais, quanto naqueles envolvidos na gestão de competências, no que tange à gestão de pessoas, no interior das organizações.

4. POSSIBILIDADES DE PESQUISA

Do ponto de vista metodológico, sugere-se a realização de pesquisas descritivo-comparativas (VERGARA, 2009), visando à identificação, compreensão e comparação de aspectos individuais, no que tange a valores pessoais e competências profissionais. Abordar grupos de

trabalhadores diferenciados (jovens X experientes; de regiões diferentes; que trabalhem em organizações similares, etc.) parece ser um caminho fecundo para aprofundar uma reflexão sobre os temas em questão, de modo integrado.

Para tanto, abordagens quantitativa e qualitativa poderão ser utilizadas, de modo a se obter amplitude e profundidade ao estudo, configurando-se, assim, uma triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2005). Em estudos em que se propõe integração de conceitos e teorias, como aqui apresentado, a triangulação metodológica pode ser muito útil, dada a complementaridade dos métodos e as possibilidades de análise que deles se depreendem.

Quanto às fontes de dados, várias podem ser acionadas. Sugere-se pesquisa documental (focando em dados legais e normativos, provenientes de entidades de interesse coletivo, associações de classe, sindicatos, conselhos profissionais, das próprias organizações etc.), cujos dados serão submetidos à análise documental (BARDIN, 1977; FIORIN, 1989; ORLANDI, 2001).

Pode-se, também, trabalhar com aplicação de questionário composto de, no mínimo, quatro partes, quais sejam: (a) dados socioprofissionais dos abordados; (2) escala de valores pessoais de Torres, Schwartz e Nascimento (2016); (c) escala de competências profissionais; (d) espaço aberto para dúvidas, sugestões e comentários. Estes dados serão tabulados e submetidos a análises estatísticas uni (medidas de posição e dispersão), bi (testes de comparação e correlação) e multivariada (modelagem de equações estruturais), tendo em vista o modelo integrado a ser construído e passível de validação.

Por fim, pode-se realizar entrevistas semiestruturadas com os grupos pesquisados (BRUYNE; HERMAN, 1977), conjugadas com técnicas projetivas, como as de associação de figuras. Alguns autores estimulam o uso de tais técnicas, consideradas ricas fontes de dados, para além das oralidades (LOIZOS, 2002) e das formalidades usuais em entrevistas. Os dados oriundos dessas entrevistas serão submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 1977; TURATO, 2003) que destacam, em síntese, as reincidências dos relatos e a essência do fenômeno observado.

Por fim, a que se tomar os cuidados recomendados na Resolução nº 510 (BRASIL, 2016), que trata da pesquisa com seres humanos pelas ciências sociais. Já que as possibilidades aqui desenhadas configuram-se como pesquisa de opinião na qual será mantido sigilo das fontes, não é cabível submissão em comitê de ética, porém preservam-se a assinatura de termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), a guarda dos dados e o retorno aos atores sociais envolvidos.

CONCLUSÕES

O presente estudo representa um esforço, no sentido de vislumbre das amarrações teórico-conceituais, que estão em jogo na proposição da tese em andamento. Em recente levantamento de artigos realizado nas bases Scielo (43 artigos) e Spell (53 artigos), percebeu-se a multiplicidade de possibilidades investigativas e de aplicação do estudo em curso. Além disso, fica claro o crescente nível de interesse, no imbricamento das temáticas valores, valores organizacionais, valores pessoais, competências e competências profissionais, assim como a urgência de constituição de modelos, que possam dialogar com os já existentes e ajudar a avançar, nos estudos da área da Administração, de tal forma que se possa contribuir para dar conta com as demandas contemporâneas de conhecimento.

REFERÊNCIAS

1. ADLER, C.S.; SILVA, A.L. A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n.2, p. 16 – 41, 2013.
2. AGLE, B. R.; CALDWELL, C. B. Understanding research on values in business. A Level of Analysis Framework. *Business and Society*, v.38, n.3, p. 326-386, 1999.
3. ANAIA, M.B.S.; CANDIDO, R.M.; MOIA, R.P. A cultura organizacional como fator de sucesso na jornada de transformação digital. **Revista FATEC Sebrae em Debate**, v. 13, n.7, p. 209 – 226, 2020.
4. BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
5. BARNEA, M.F.; SCHWARTZ, S. H. Values and voting. **Political Psychology**, v.19,n.1, p. 17-40, 1998.
6. BARRETT, R. **Criando uma organização dirigida por valores: uma abordagem sistêmica para a transformação Cultural**. São Paulo: Antakarana, 2008.
7. BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. (2004). A Gestão de Competências. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 238 – 264.

8. BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.
9. BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília: CNS, 2016.
10. BRUYNE, P.; HERMAN, J. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**: Os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1977.
11. CASTRO, C.O. et al. Relação mais efetiva da liderança com as gerações para obter sucesso profissional através do desenvolvimento de competências. *In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET. Anais...* Rio de Janeiro, 22, 22-24 outubro 2014.
12. CAVALCANTE, D.S.; TEODÓSIO, I.R.M.; LUCA, M.M.M. Valores culturais, reputação e governança das empresas preferidas pelas mulheres brasileiras. **Organizações em Contexto**, v.15, n. 30, p. 145 – 173, 2019.
13. COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
14. DADOY, M. As Noções de Competência e Competências à Luz das Transformações na Gestão da Mão-de-Obra. *In: TOMASI, A (org.). Da Qualificação à Competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papirus, 2004.
15. D'ARISBO, A.; MARTINS, B. V. (2016). O discurso da empregabilidade e a individualização do processo de ingresso no mercado de trabalho. *In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Anais...* Porto Alegre, 19 a 21 de outubro de 2016.
16. DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Perseus Publishing, 2000.
17. DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v.27, n.3, p. 13-25, 2001.
18. DEMO, G; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v.23, n.1, p. 89-117, 2017.
19. DUTRA, L. H. A. Os modelos e a pragmática da investigação. **Scientiae Studia**, v.3, n.2, p. 205-232, 2005.
20. DUTRA, J.S. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *In: XXX ENCONTRO DO ENANPAD. Anais...* Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006.
21. FERREIRA, A.G.N. et al. Dialogando com adolescentes de grupos religiosos sobre HIV: desafios para a enfermagem. **Texto Contexto Enfem.**, v. 22 n.4, p. 952-960, 2013.
22. FIORIN, J. L. **Elementos de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 1989.
23. FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
24. GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.
25. GUIMARÃES, R.N.; REIS, L.C.M. A ética profissional na assessoria de imprensa. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**, v.4, n1, p. 1-12,
26. HALLAK, B. R. **Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais**: um estudo de caso em uma empresa de energia. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.
27. HERLING, L.H.D. et al. pesquisa qualitativa nas finanças de curto prazo. **Revista de Administração FACES Journal**, v.12, n.2, p. 116 – 136, 2013.
28. HOFSTEDE, G. (1980). **Culture's consequences**. Beverly Hills: Sage, 1980.
29. HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: cultural cooperation and its importance for survival. London: McGraw Hill, 1994.
30. HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**. Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Rolo & Filhos Ltda, 1997.
31. JANSEN, L. A relevância jurídica da oscilação do poder aquisitivo. **Revista Eletrônica da PGE RJ**, v.1, n.1, p. 1-16, 2018.

32. JEREMIAS JUNIOR, J.; MARTINS, V.A. Perfis de valores organizacionais: uma análise das 50 maiores empresas privadas brasileiras. **Caderno Profissional de Administração**, v.7 n.1, p. 101 – 117, 2017.
33. KLUCKHOHN, C. (1968). Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción. In: PARSONS, T.; SHILS, E. A. (Orgs.). **Hacia una teoría general de la acción**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1968, p. 435 – 485.
34. LANCASTER, L.C.; STILMAN, D.O. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.
35. LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
36. LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
37. LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995.
38. LIMA, R. C. Distanciamento e isolamentos sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v.30, n.2, p. 1-10, 2020.
39. LOIZOS, P. Vídeo, Filme e Fotografias como Documentos de Pesquisa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**– Um manual prático. Petrópolis: Vozes, p. 137 – 155, 2002.
40. LORDELO, S.N.B. **O mundo do trabalho e a formação do tecnólogo**: compreensões necessárias à construção da sua identidade profissional. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
41. MACÊDO, K.B. et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes com organização pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 8, p. 29-42, 2005.
42. MARTINS, T.; FLINK, R. (2013). Competências para Gerenciar Diferentes Gerações. In: I CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO - CONVIBRA. **Anais...** [s.l.], 2013.
43. MARTINS, B.V.; OLIVEIRA, L.B.; OLIVEIRA, S.R. Rebaixamento de diplomas de jovens estudantes e egressos do ensino superior: proposta de escala de mensuração (2017). In: XIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1 a 4 de outubro de 2017.
44. MASCARELLO, C.A.; REZER, R. Em tempos de “formação por competências”, reflexões sobre a utilidade do inútil: possibilidades para a formação escolar. **Momento: diálogos em educação**, v.29, n.2, p. 94 – 115, 2020.
45. MASCARENHAS, A O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. Cengage Learning, 2020.
46. McCLELLAND, D. C. **Improving Officer Selection for the Foreign Service**. Boston: McBer, 1973.
47. MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v.6, n.1, p. 39-46, 2001.
48. MIRANDA, M.G.S.; LIBOREIRO, K.R.; BORGES, R. Socializar para Adequar-se: Como Redes Sociais Intraorganizacionais Podem Influenciar a Adequação Indivíduo-Organização. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.5, p. 666-684, 2017
49. MOCELLIM, A. Simmel e Bauman: modernidade e individualização. **Revista em Tese**, v.4, n.1, p. 101 – 118, 2007.
50. MORAES, C.S.V.; LOPES NETO, S. Educação, formação profissional e certificação de conhecimentos: considerações sobre uma política pública de certificação profissional. **Educação & Sociedade**, v.26, n. 93, p. 1435 – 1469, 2005.
51. NASCIMENTO, T.G. et al. Valores organizacionais: uma análise bibliométrica da produção nacional do período de 2000 a 2013 na área de Administração. **Revista Organizações em Contexto**, v.12 n. 24, p. 37 – 64, 2016.
52. NOGUEIRA, A. J. F. M. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.
53. ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 2001.

54. OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública**, v.45, n.5, p. 1517 – 1538, 2011.
55. PETEROSS, H.G. Novas formas ocupacionais e a questão da educação profissional. Revisitando a prática docente: In: MENESES, J.G.C.; HELENA, S. (orgs.). **Interdisciplinaridade, políticas públicas e formação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
56. PORTO, J. B.; FERREIRA, M. C. (2016). Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.32(spe), e32ne222, p. 1 – 10, 2016.
57. RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.
58. ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
59. SAJEDI, S.; SHIRAZI, M.A. Critical competencies in project-based organizations: an interpretative structural modelling approach. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT. **Proceedings...** Pilsen, Czech Republic, 23 – 26 jul, 2019.
60. SANTANA, R. G. S. et al. Competências na Formação em Administração: Um Estudo em Curso de Graduação de Universidade Pública Brasileira. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.16, n.2, p. 479-504, 2017.
61. SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v.50, n.4, p. 19-45, 1994.
62. SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advanced and empirical testes in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. Orlando: Academic Press, 1992, p. 1 – 65.
63. SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações** Petrópolis: Vozes, 2005, p. 21 – 55.
64. SCHWARTZ, S. H. (2006). Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROSS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006, p. 55 – 85.
65. SILVA, R.C.A **abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
66. SILVA, J.D.; CAMPOS, D.C. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: a importância da gestão de pessoas. **Gestão, Inovação & Empreendedorismo**, v.3, n.1, p. 19-29, 2020.
67. SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.15, n.1, p. 275-298, 2016.
68. SILVA, U. L.; OLIVEIRA, Á. F. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.37, n.1, p. 7-17, 2017.
69. SILVA, T.P. et al. Cuidados de enfermagem prestados à criança hospitalizada com dor oncológica crônica: percepções dos profissionais de saúde. **Rev. baiana enferm.** v.33, p. 1– 12, 2019.
70. SOUZA, K.M.P. (2019). **A relação dos valores pessoais e das competências: profissionais dos gestores e jovens trabalhadores: um recorte das Escolas Municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia**. Tese (Doutorado em Sociedade e Cultura na Amazônia). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2019.
71. SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE.BR**, v.14, n.4, p. 872-890, 2016.
72. STEFANO, S.R.; ALBERTON, A. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v.16, n.4, p. 1-14, 2018.
73. TAMAYO, A. (1996). Valores organizacionais. In: TAMAYO, A, BORGES-ANDRADE, J. E., CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

Alexandre Pirangy de Souza, Ricardo Jorge da Cunha Costanogueira, Ronison Oliveira da Silva, Karina Medeiros Pirangy de Souza, Letícia Roberta Medeiros Pirangy de Souza– **Valores Pessoais e Competências Profissionais: Perspectivas de Pesquisa**

74. TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005, p. 160 - 186.
75. TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v.6, n.3, p. 192-213, 2005.
76. TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v.31, n.2, p. 62-72, 1996.
77. TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005, p. 21 – 55.
78. TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROSS M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**(pp. 55-85). São Paulo: Senac, 2006, P. 55 – 85.
79. TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A Teoria de Valores Refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. **Psicologia USP (Impresso)**, v.27, n.2, p. 341-356, 2016.
80. TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Petrópolis: Editora Vozes., 2003.
81. VALADÃO JÚNIOR, V. M. et al. Formação de Competências do Gestor Público. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v.15, n.1, p. 1-18, 2017.
82. VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
83. VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE electron**, v.3, n.1, p. 1 – 18, 2004.
84. WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, v.23, n.9, p. 30-33, 1991.
85. WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, v.23, n.9, p. 30-33, 1991.
86. WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, v.23, n.9, p. 30-33, 1991.
87. YARCE, Jorge. **El poder de los valores**. Universidad de La Sabana, Colombia, 2009.
88. ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
89. ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.