

# CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMPLEXIDADE E O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA INDÚSTRIA DE ALTA INTENSIDADE TECNOLÓGICA<sup>1</sup>

Márcia Regina de Oliveira<sup>2</sup>

Fernanda de Sales Silva Rodrigues<sup>3</sup>

Isabel Cristina dos Santos<sup>4</sup>

Paulo Tadeu de Mello Lourenção<sup>5</sup>

## Resumo

O objetivo deste trabalho é avaliar a percepção dos gestores quanto à influência e interferência da variável complexidade na capacidade dos gestores em agregar valor aos processos de trabalho e aos objetivos da empresa. Para tanto, adotou-se o modelo de referência Sistema de Gestão de Pessoas Integrado e Estratégico. A abordagem metodológica é qualitativa, baseada em pesquisa descritiva, com ênfase nas características dos gestores e na identificação das relações entre as variáveis - competências, complexidade, espaço ocupacional - que compõem o objeto de estudo. A amostra obtida representa 27% da população. A coleta de dados baseou-se em questionário autodirigido, em Escala Likert, e comentários abertos. Os dados foram analisados por frequência de respostas e submetidos à análise de texto. As conclusões indicam que 80% dos gestores concordam plenamente que o sistema permite conhecer a trajetória profissional e os critérios de complexidade da função. Quanto à identificação do nível de complexidade, 100% da amostra concordam plenamente que o sistema permite identificar a complexidade na posição da carreira. Para 80% dos entrevistados, o sistema direciona o desenvolvimento profissional, adicionando responsabilidades crescentes. Das conclusões anteriores, depreende-se que a complexidade interfere na capacidade de entrega de valor, contudo o sistema fornece a indicação de aspectos a serem desenvolvidos que amplificam essa capacidade. E, por fim, para 60% o sistema estabelece parâmetros para a valorização do gestor em função da entrega. Os demais entrevistados concordam, porém sem assertividade (20%), ou são indiferentes ao uso da ferramenta para fins de valorização (20%).

**Palavras-chave:** Competência; Complexidade; Espaço ocupacional.

## CONSIDERATIONS ON THE COMPLEXITY AND DEVELOPMENT PROCESS OF COMPETENCIES MANAGEMENT IN A HIGH TECHNOLOGY INDUSTRY

### Abstract

The objective of this work is to evaluate the perception of managers associated to the influence and interference of the changeable complexity in the capacity of the managers in adding value to the organizational processes. With this objective, the reference model Integrated and Strategic System of People Management has been adopted. The methodological approach is qualitative, based on a descriptive research, with emphasis on the managers characteristics and identification of the relations among the variables - competencies, complexity, occupational space - that compose the study object. The sample that has been selected represents 27% of the population. The collection of data was based on auto-directed questionnaire, in Likert Scale, and open commentaries. The data was analyzed by frequency of answers and text analysis has also been used. The results indicate that 80% of the managers fully agree that the system allows knowing the professional trajectory and the criteria of the function complexity. In relation to the identification of complexity level, 100% of the sample fully agrees that the system allows to identify the complexity in the position of the career. Still for 80% of the interviewed ones, the system provides direction to professional development by adding higher responsibilities. Based on the conclusions, it can be inferred that the complexity intervenes with the capacity of delivering value. However, the system supplies the indication of aspects to be developed that they amplify this capacity. Finally, the system establishes parameters for the valuation of the manager in function of the delivery for 60% of the interviewed ones. The remaining agrees, however without assertiveness (20%), or are indifferent to the use of.

**Key words:** Competency; Complexity; Occupational space.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

<sup>2</sup> *Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté - UNITAU.*

<sup>3</sup> *Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté - UNITAU.*

<sup>4</sup> *Doutora em Engenharia pela EPUSP. Professora pesquisadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da UNITAU*

<sup>5</sup> *Doutor em Ciências Espaciais – INPE / DLR. Professor-pesquisador da Universidade do Vale do Paraíba - UNIVAP.*

# 1 INTRODUÇÃO

Os avanços na tecnologia da informação proporcionaram a crescente integração dos mercados mundiais, dos meios de comunicação remota e dos sistemas de transportes que, por sua vez, viabilizaram as ações de controle do comércio disperso geograficamente e a internacionalização dos fluxos financeiros. Desde então, as empresas nacionais e multinacionais ingressaram em um ambiente de extrema competitividade, marcado por redução da fatia de mercado, declínio das margens de lucro, diminuição do ciclo de vida dos produtos, elevação dos índices de desemprego, e, ainda, uma mudança nas relações de trabalho.

Essa conjuntura exigiu das empresas, especialmente daquelas mais expostas aos efeitos da competição por vantagens tecnológicas, uma profunda reflexão em relação aos seus propósitos, ao modelo de gestão vigente e à sua capacidade de adaptação aos novos requisitos do ambiente competitivo. Essas reflexões ensejaram a percepção do valor do capital humano na mobilização de ações para a adoção de novos parâmetros de qualidade na prestação de serviços e dos produtos, estabelecendo uma nova perspectiva para a relação capital x trabalho. As relações de negócios têm sido flexibilizadas, o que tem deslocado a função manufatureira para centros com menores custos, visando à empresa central, uma grande especialista em gestão do relacionamento entre parceiros industriais e mercado. O ritmo das inovações tecnológicas desafia as mais complexas estratégias da competição e torna a sociedade mais exigente.

Assim, as pessoas devem ser consideradas como fatores-chave para as organizações. Conforme evidenciaram Prahalad e Hamel<sup>(1)</sup> ao destacar que à medida que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia e mão-de-obra de baixo custo, não mais se revelam suficientes para promoverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. As pessoas, então, devem ser consideradas, também, fatores-chave na obtenção e sustentação das vantagens competitivas. Prahalad e Hamel<sup>(1)</sup> enfatizam que as fontes tradicionais de vantagem competitiva, baseadas em tecnologia e baixo custo, não são suficientemente duráveis a ponto de sustentarem a posição competitiva de uma organização e destacam que os indivíduos e suas competências devem ser considerados elementos centrais na diferenciação estratégica. Dessa forma, competências organizacionais devem contemplar o acervo de competências humanas, como parte dos seus recursos estratégicos.

## 1.1 Objetivos do Trabalho

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a percepção dos gestores quanto à influência e interferência da variável complexidade na capacidade de os gestores em agregarem valor aos processos de trabalho e aos objetivos da empresa.

## 1.2 Competências

No contexto organizacional, o conceito Competência começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo, em 1973, por David McClelland,<sup>(2)</sup> que buscava uma abordagem mais efetiva do que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para a organização. O autor desempenhou papel importante ao publicar

um artigo, em 1973, referente aos testes de inteligência, pois, de certa forma, motivou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

A competência, segundo McClelland,<sup>(2)</sup> é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. O autor diferenciava as competências das aptidões, ou seja, os talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados, e as habilidades, como demonstrações de talentos particulares na prática e de conhecimentos - o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

É a partir de 1980 que começam a ser definidas as escalas de competências que passavam a considerar, além do conhecimento da tarefa, as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis.<sup>(3)</sup>

Spencer e Spencer<sup>(4)</sup> destacaram a importância do trabalho de Boyatzis para a literatura norte-americana referente/relacionada às competências. Desde então, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA - que justificam um alto desempenho, na medida em que há, também, o pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados não somente na inteligência, mas, também, na personalidade das pessoas.

Na literatura francesa, o conceito de competência surgiu nos anos 1990 e procurava ir além do conceito de qualificação. Foi conceituada como: “é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, afirma Zarifian.<sup>(5)</sup>

Esse conceito propõe mudanças na organização do trabalho, principalmente no que tange à autonomia e ao impulso para a ação do indivíduo, inserindo a competência numa condição dinâmica de aprendizagem, visto que: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.<sup>(5)</sup>

Nas décadas de 1980 e 1990 a definição de competência associada ao acúmulo de conhecimentos e habilidades das pessoas foi contestada pelos autores Le Boterf e Zarifian, que buscavam associar o conceito às realizações e àquilo que elas fornecem, produzem ou entregam. Assim, “competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.”, afirma Dutra.<sup>(6)</sup>

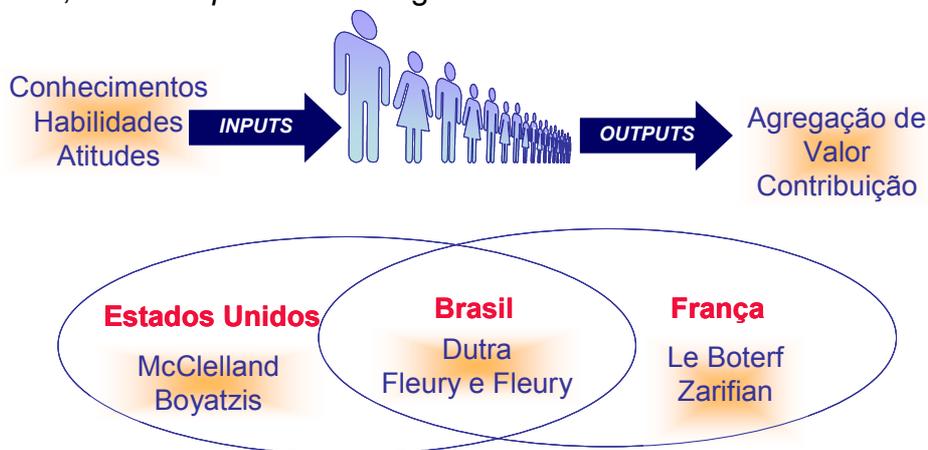
Le Boterf e Zarifian postulavam que “o fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.” Entende-se competência, nessa abordagem, somente “quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.”<sup>(6)</sup>

Dutra<sup>(6)</sup> destaca “o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização.” Ressalta, ainda, que “a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.”

Nesse sentido, atualmente, alguns autores identificam a competência como o somatório de duas linhas teóricas: a primeira define competência como “a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade” e a segunda, discute a questão da competência “associada à atuação da pessoa em

áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade”, explica Dutra. <sup>(6)</sup>

Dessa forma, esse autor conclui que há diversidade de conceitos em relação às competências que podem ser complementares, conforme estruturado na Figura 1, na qual se têm, de um lado, as competências ligadas às variáveis de *input* – CHA e, do outro lado, às de *output* – ou entrega.



Fonte: Adaptado de Dutra<sup>(6)</sup>

**Figura 1** - Conceitos de Competências Complementares

As variáveis de *input* estão relacionadas ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; e, de outro lado, as competências entendidas como a entrega da pessoa para a organização.

Dutra <sup>(6)</sup> afirma que ao adotar essa compreensão de competências, somando a idéia de estoque de qualificação à de mobilização do repertório individual, é possível discutir a caracterização das competências em um determinado contexto organizacional – dinâmico e caracterizado por intentos estratégicos e competências organizacionais.

### 1.3 Complexidade e Espaço Ocupacional

Para facilitar a compreensão, Dutra<sup>(6)</sup> diferencia a dificuldade da complexidade: “se uma atividade de difícil execução puder ser sistematizada e reproduzida com facilidade por outros profissionais de mesmo nível, ela deixa de ser complexa, mas continua sendo difícil execução.”

Usando, analogamente, as intervenções cirúrgicas, o autor destaca a extração de apêndice e um transplante de coração. A segunda requer o conhecimento de especialidades diferentes, e a possibilidade de ocorrências inesperadas é grande. Desse modo, o transplante de coração é uma atividade de grande complexidade; já a extração de apêndice não é complexa, pois é uma atividade facilmente incorporável ao repertório do cirurgião.

O mesmo raciocínio é aplicável às organizações modernas, em ambiente de constantes mudanças. Nesse ambiente, a complexidade não está na situação propriamente, “mas no que ela exige da pessoa. Esse padrão de exigência é a base para a construção de nossas métricas. Para cada realidade organizacional e de trajetória de carreira, temos procurado estabelecer dimensões de complexidade que retratem esses padrões de exigências.”<sup>(6)</sup>

Dessa forma, a complexidade revelou-se um conceito importante para entender a realidade da gestão de pessoas na empresa contemporânea, ao permitir perceber, com maior clareza, o processo de desenvolvimento, contribuindo com as ações de desenvolvimento profissional. Dutra ressalta que as pessoas desenvolvem-se ao lidarem com atribuições e responsabilidades de maior complexidade, e que a utilização de complexidade é utilizada naturalmente como elemento diferencial, mas não de forma estruturada.

Dutra<sup>(6)</sup> esclarece que esse trabalho permitiu aprofundar o conceito de espaço ocupacional:

O espaço ocupacional surgiu como expressão para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. Gradualmente, tornou-se um conceito que procurava estabelecer a correlação entre complexidade e entrega. Se uma pessoa agrega valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não é necessário promovê-la para que a pessoa agregue mais valor. A pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa.

Esse processo é denominado ampliação do espaço ocupacional, e ocorre em decorrência de duas variáveis: de um lado as necessidades organizacionais, e, do outro, a competência da pessoa em atendê-las.

#### 1.4 Modelo de Gestão Integrado e Estratégico

O modelo toma por base o intento estratégico e as competências organizacionais para que as competências individuais sejam definidas. E, para que haja a gestão de pessoas por competências identificou-se, na literatura pesquisada, um Sistema Gestão de Pessoas Integrado e Estratégico – SGPIE, apresentado por Dutra <sup>(6)</sup>, conforme mostra a Figura 2.



Fonte: Adaptado de Dutra <sup>(6)</sup>

**Figura 2 - Modelo Conceitual de Referência**

O SGPIE contempla recrutamento e seleção, alocação, carreira, avaliação, remuneração, treinamento e desenvolvimento.

Para a concepção e a implementação do SGPIE recomenda-se envolver as pessoas para que sejam expressos, com maior fidelidade, o vocabulário e a cultura da organização na definição dos parâmetros do sistema.

## **2 MATERIAL E MÉTODO**

A abordagem metodológica é qualitativa, baseada em pesquisa descritiva, com ênfase nas características dos gestores e na identificação das relações entre as variáveis - competências, complexidade, espaço ocupacional - que compõem o objeto de estudo.

A amostra obtida representa 27% da população pesquisada. Os critérios da escolha da amostra basearam-se na uniformidade do perfil educacional dos respondentes, ou seja, todos deveriam ser pós-graduados e atuarem em função de liderança.

A coleta de dados baseou-se em questionário autodirigido. As questões foram respondidas a partir de uma escala tipo Likert, composta por cinco níveis de avaliação. É uma escala em que os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas, também, a informarem qual o seu grau de concordância ou discordância. Assim, a escala possui cinco pontos, com um ponto médio para registro da manifestação de situação intermediária - indiferença ou nulidade. Então, partindo da esquerda para direita há na escala: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente. Em seguida, solicitou-se ao entrevistado realizar comentários referentes à avaliação. Os dados foram analisados por frequência de respostas e submetidos à análise de texto.

## **3 RESULTADOS**

As conclusões indicam que 80% dos gestores concordam plenamente que o sistema permite conhecer a trajetória profissional e os critérios de complexidade da função. Quanto à identificação do nível de complexidade, 100% da amostra concordam plenamente que o sistema permite identificar a complexidade na posição da carreira. Ainda, para 80% dos entrevistados, o sistema direciona o desenvolvimento profissional, fornecendo condições para assumir responsabilidades crescentes - mais complexas. Das conclusões anteriores, depreende-se que o nível de desenvolvimento do profissional interfere na capacidade de produzir, fornecer e agregar valor, contudo o sistema fornece a indicação de aspectos a serem desenvolvidos que amplificam essa capacidade. E, por fim, o sistema estabelece parâmetros para a valorização do gestor em função da entrega para 60%. Os demais entrevistados concordam, porém sem assertividade (20%), ou são indiferentes ao uso da ferramenta para fins de valorização (20%).

## **4 DISCUSSÃO**

A pesquisa permitiu examinar o grau de aderência entre o modelo conceitual de referência e a percepção dos agentes investigados.

A descrição conceitual da palavra competência remete seu significado para a capacidade de “colocar em prática o que se sabe em determinado contexto marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações

de tempo e de recursos". Observou-se que, na maior parte dos casos, o desenvolvimento obtido pela soma dos treinamentos, vivências e percurso de carreira, embora não identificado formalmente como competência, é percebido como elemento de extrema influência na capacidade de realização e cumprimento de metas. Uma frase que resume essa observação foi sintetizada por um dos entrevistados, para quem a competência "é a capacidade das pessoas de produzirem resultados com a utilização do menor volume de recursos, a partir da utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes". Essa enseja a questão complexa da gestão de recursos de acordo com parâmetros de acompanhamento, ou indicadores de desempenho.

A análise de dados indicou que a percepção dos entrevistados associa a questão da complexidade como um desafio inerente à função. A partir desse vínculo entre a complexidade e a carreira gerencial, os entrevistados observaram que o sistema conceitual de referência permite identificar as diferentes intensidades de complexidade do cargo, e o seu enfrentamento será mais bem respondido com a ação de desenvolvimento gerencial.

Em relação ao espaço ocupacional, visto como o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, embora não abordado diretamente, surge, ao longo das entrevistas, em associação com as expectativas de resultados atribuídos aos ocupantes dos postos gerenciais, por meio do Plano de Metas. Desse modo, o espaço organizacional pode ser resumido pela soma das atribuições, das expectativas de entrega de resultado, obtidas por meio da competência que o cargo exige, das habilidades e atitudes do indivíduo.

De modo geral, o confronto entre o modelo conceitual e o modelo praticado na organização para a Gestão de Pessoas baseado em competências revelou que para os indivíduos entrevistados não há separação clara entre os conceitos. Não raro, percebeu-se a competência como um conjunto fechado de conhecimentos, habilidades e atitudes e a complexidade como uma intercorrência natural do tipo de segmento onde atuam esses indivíduos. Algumas vezes, a complexidade foi compreendida como uma dificuldade típica na realização das atribuições gerenciais. Contudo, e dado o perfil dos respondentes, o modelo conceitual de referência pautado pela estratégia foi considerado capaz para estruturar a carreira profissional, e, com a definição dos diferentes níveis de complexidade, permite visualizar as expectativas da empresa quanto ao desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das exigências do cargo.

## **5 CONCLUSÃO**

Este trabalho teve por objetivo avaliar a percepção dos gestores quanto à influência e interferência da variável complexidade na capacidade dos gestores em agregar valor aos processos de trabalho aos objetivos da empresa. Compreende-se como atingido o objetivo da pesquisa, uma vez que o método adotado permitiu estabelecer uma análise entre o modelo de referência e a prática gerencial, associada à percepção dos atores em relação aos seus vínculos com o sistema de avaliação de pessoas.

O tamanho da amostra mostrou-se consistente em razão da uniformidade do perfil gerencial naquela organização. Contudo, cabe uma ressalva em relação ao tipo particular de organização. Por ser uma indústria de base tecnológica é de se esperar que haja um esforço contínuo e integrado no desenvolvimento dos profissionais e, em particular, dos gerentes e líderes de times de trabalho, em razão

do contingente de empregados e variedade de atividades com alto nível de especialização funcional.

Outra prática que se espera de uma organização com tal descrição é o uso de instrumentos para monitoramento contínuo do desempenho.

A escolha do Modelo de Referência adaptado de Dutra <sup>(6)</sup> foi pautada pela similaridade do conjunto de premissas em relação ao objeto deste estudo, *vis-a-vis*, os elementos teóricos que fundamentaram a abordagem de campo, destacando-se: o modelo escolhido parte do intento estratégico como elemento de mediação entre as competências gerenciais e os resultados entregues, ou agregação de valor.

O modelo considera a complexidade como um elemento desafiador da carreira e do desempenho. Desse modo, tende a ser aplicável ao contexto de uma empresa de base tecnológica, posto que o ambiente é marcado por constantes mudanças que exigem profissionais em processo contínuo de desenvolvimento.

Os elementos teóricos Competência, Complexidade e Espaço Ocupacional, quando associados ao intento estratégico, pressupõem a prática do desenvolvimento contínuo dos indivíduos, o que é compatível com uma indústria de alta intensidade tecnológica.

## REFERÊNCIAS

- 1 PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
- 2 MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**. Washington: v. 28, n.1, p. 1-4, 1973.
- 3 GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- 4 SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance**. New Work: John Willey, 1993.
- 5 ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 6 DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.