

PERCEPTION OF MANAGERS HOW MUCH THE EVALUATION FOR ABILITIES IN ENVIRONMENT OF HIGH TECHNOLOGY

Márcia Regina de Oliveira (Universidade de Taubaté, Estado de São Paulo, Brasil) -
moliveira@bol.com.br

Isabel Cristina dos Santos (Universidade de Taubaté, Estado de São Paulo, Brasil) -
isa.santos.sjc@gmail.com

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira (Universidade de Taubaté, Estado de
São Paulo, Brasil) - edson@unitau.br

Paulo Tadeu de Melo Lourenção (Universidade de Taubaté, Estado de São Paulo,
Brasil) - paulo.lourencao@estadao.com.br

ABSTRACT

This work paper aims to discuss managerial perception on a specific Theoretical Core Competences Model and its appliance for a high technology-based industry. This work paper inspiration has been generated by the necessity of developing specific tools to appraise management level in order to consider the complexity of such industry and technological breakthrough that have characterized business management in such environment. Methodological proceedings were based on half-structuralized interviews leaded in a high-tech company located in Paraíba Paulista Valley initially addressed to a referential group of twenty-six managers, from which fifteen managers have attended the interviews, performing a sample. Results obtained so far have contribute to a better comprehension on the managerial appraisal process and have pointed out that the reference model enhanced the most challenging requirements to evaluate managers in that type of environment. During the interviews, it was identified a cluster of relevant factors related to the Company's Core Competency Model that could be easily compared to the Theoretical Model, which could be seen as a tendency of competencies required by high technology environments. Besides, managers have easily understood the referential model, they even saw it as a very supportive guideline for professional development, they also perceived it as an important tool to reduce subjectivity of the appraisal process. Nevertheless, they felt it was difficult to implement managerial appraisal full process based on Core Competencies under a complexity and breakthrough perspective.

Key words: Competency. Competency Evaluation. People Management.

PERCEPÇÃO DE GESTORES QUANTO A AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS EM AMBIENTE DE ALTA TECNOLOGIA

1. INTRODUÇÃO

A integração dos mercados mundiais 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 estão mais flexíveis, 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.

As pessoas devem ser consideradas fatores-chave para as organizações, ao contrário da visão ainda predominante de mão-de-obra como recurso abundante e barato, mais freqüente em empresas de produção seriada, as organizações apoiadas em alta tecnologia, em que se baseiam Prahalad e Hamel (1995), têm buscado promover um nível de competitividade sustentável, a partir das competências dos indivíduos naquilo que possam contribuir para a diferenciação estratégica da organização. Assim, as competências organizacionais devem contemplar o acervo de competências humanas, como parte dos seus recursos estratégicos.

Em sua abordagem Dutra (2001, p. 07) argumenta que “a empresa competitiva precisa, mais do que nunca, compreender o elemento humano e desenvolver a educação corporativa, o que trará implicações mais concretas para a organização.”

O presente artigo apresenta uma pesquisa realizada em uma empresa localizada na região do Vale do Paraíba, na cidade de São José dos Campos – SP, com o objetivo de verificar a percepção dos gestores quanto à aplicabilidade de um modelo de gestão de pessoas por competências, em ambiente de alta tecnologia.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A competência, segundo McClelland (1973), é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. O autor diferenciava as competências das aptidões, ou seja, 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.

Ainda que o conceito de competência estivesse, na década de 1970, relacionado aos estudos desenvolvidos por McClelland, é possível verificar que Taylor – precursor da administração científica – adotava, em 1920, a divisão das tarefas e o estudo de tempos e movimentos. E essa forma de administrar o trabalho permitia identificar os requisitos necessários para o desenvolvimento de cada atividade ou parte desta, explica Lucia e Lepsinger (1999).

No entanto, o conceito de competência, no contexto de Taylor, estava restrito a fatores físicos, assim a pessoa competente era aquela que possuía força física e destreza para executar determinada tarefa, segundo Cooper (2000). 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. (GRAMIGNA, 2002).

Dutra (2004, p. 34) ressalta que nesse período as empresas, ao incorporarem os conceitos de competência, foram naturalmente criando escalas de diferenciação por níveis de complexidade. Surgiram nessa fase alguns desconfortos, dentre os quais a “vinculação da competência a trajetórias de sucesso em realidades passadas, ausência de vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa e necessidade de estender a utilização do conceito para as demais políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa.”

É também nesse período que Boyatzis (1982) reavaliou os estudos referentes às competências e identificou um conjunto de características e traços que, na sua perspectiva, determinam um desempenho superior.

Spencer e Spencer (1993) destacaram a importância do trabalho de Boyatzis para a literatura norte-americana referente a competências. Pois, 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.

No mesmo sentido, Durand (1998 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES 2001) define competência com base em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA – que reúnem não apenas questões técnicas, mas, ainda, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Essas dimensões são interdependentes, uma vez que, para exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios de técnicas específicas. Assim, como a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, normalmente, o domínio não apenas de conhecimentos, mas, também, de habilidades e atitudes adequadas. A **Figura 1** mostra as três dimensões do conceito de competências por meio de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA.

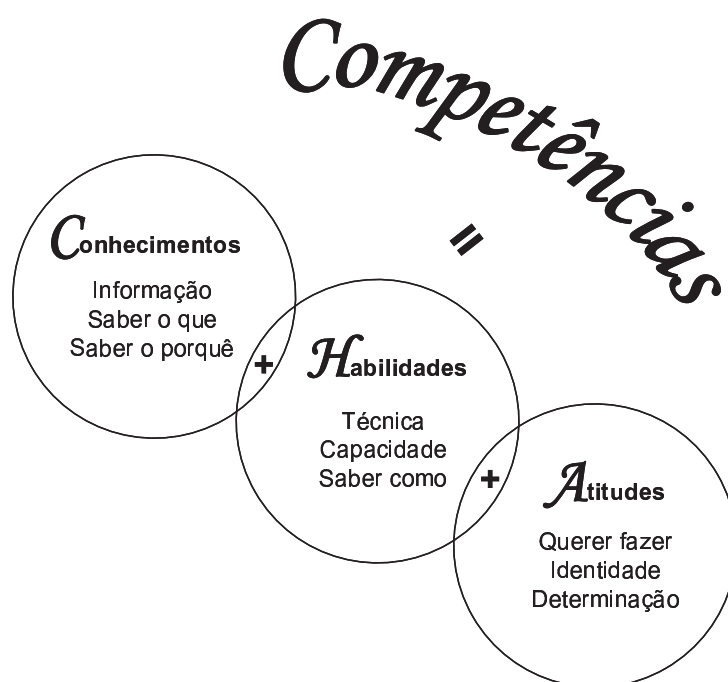


Figura 1 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA

Durand (apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) explica as dimensões do conceito de competência pautado no CHA:

- o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, ou seja, o acúmulo de saberes adquirido ao longo de toda a experiência;
- a habilidade está relacionada ao saber fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas à consecução de um propósito específico; e
- a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho e são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal.

Outra abordagem bastante utilizada para representar o conceito de competência é a Árvore de Competências, baseada no conceito do CHA – Conhecimento, habilidade e Atitudes – seu principal objetivo consiste em ilustrar como as competências podem ser estruturadas a partir da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (**Figura 2**).

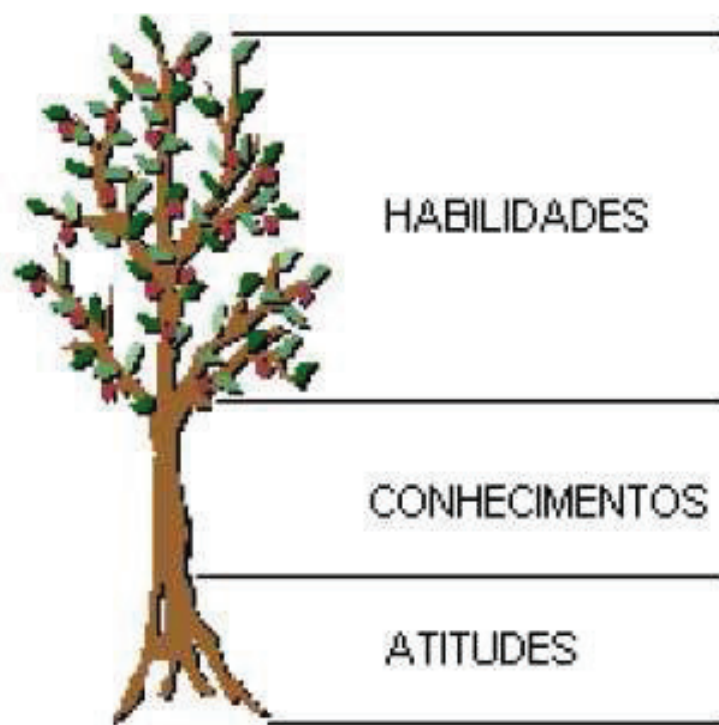


Figura 2 - Árvore das Competências

Fonte: Adaptado de Gramigna (2002)

A copa corresponde às habilidades – agir com aptidão, capacidade e técnica em relação à realidade resolvendo problemas e obtendo resultados positivos; o tronco e galhos correspondem ao conhecimento – referem-se ao conjunto de informações que a pessoa armazena e utiliza quando é necessário; e a raiz corresponde às atitudes – ao conjunto de valores, crenças e princípios que são

formados no decorrer da vida. Estão relacionados com o querer ser e o querer agir e implicam o grau de comprometimento com o trabalho.

Na literatura francesa, o conceito de competência surgiu nos anos 1990 e procurava ir além do conceito de qualificação, sendo conceituada como: “é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, afirma Zarifian (2001, p.68).

Esse conceito propõe mudanças na organização do trabalho, principalmente no que tange à autonomia e automobilização 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”, afirma Zarifian (2001, p.72).

Ramos (2001) destaca a noção de competência, o saber-fazer, decorrente da experiência, ao invés de somente os saberes teóricos tradicionais valorizados na lógica da qualificação. Basicamente, desloca a atenção para a atitude, o comportamento e os saberes tácitos dos trabalhadores, devido às novas concepções do trabalho, baseadas na flexibilidade, na autonomia, responsabilidade e capacidade de comunicação e polivalência.

Para Terssac (apud CHAMON, 2006, p. 24), competência é “o conjunto de tudo o que é engajado na ação organizada”, ou seja, refere-se a todas as qualidades – além dos conhecimentos formais – utilizadas na ação e demonstradas por meio da contribuição de cada uma, face às necessidades da organização.

Um dos aspectos essenciais da noção de competência é que “é inseparável da ação” e no que tange ao contexto organizacional “é o conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões que habilitam para a discussão, a consulta, a decisão de tudo que concerne seu ofício.”, afirmam os autores franceses Ropé e Tanguy (1997, p.16). E, para que haja competência total é necessário que os conhecimentos teóricos sejam acompanhados das qualidades e da capacidade que permitam executar decisões.

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.”, apresenta Dutra (2004, p. 30).

Le Boterf e Zarifian postulam 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.” (DUTRA, 2004, p. 30).

Nessa abordagem, assim como na de Terssac (apud CHAMON, 2006), a competência é efetiva quando há competência em ação, evidenciada em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em contextos diversos.

Para Parry (1996), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho do trabalho; a competência pode ser medida, quando comparada com padrões estabelecidos, e desenvolvida por meio de treinamento. E, dentre a grande diversidade de conceitos, esta é a definição freqüentemente adotada por profissionais de RH.

É uma definição de fácil operacionalização, mas que, de maneira implícita, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo. Desta maneira, a gestão por competência é tão somente um novo título para administrar uma realidade organizacional apoiada nos pressupostos do taylorismo-fordismo, ressalta Fleury e Fleury (2001).

Para esses autores, o conceito de competência só revela seu poder heurístico quando aprendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades.

Assim, as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competências que entregam para a organização. Nesse sentido, a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Dutra (2004, p.31) 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.”

Os autores consultores 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”. (PARRY, 1996; MCLAGAN, 1997). Outra linha de autores, que inclui Derr (1988) e Schein (1990), 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 (2004, p. 30).

Dutra (2004) conclui que há diversidade de conceitos em relação a competências que podem ser complementares, conforme estruturado na **Figura 3**, a seguir, na qual tem-se, de um lado, as competências ligadas às variáveis de input – CHA. e, do outro lado, às de output – ou entrega.

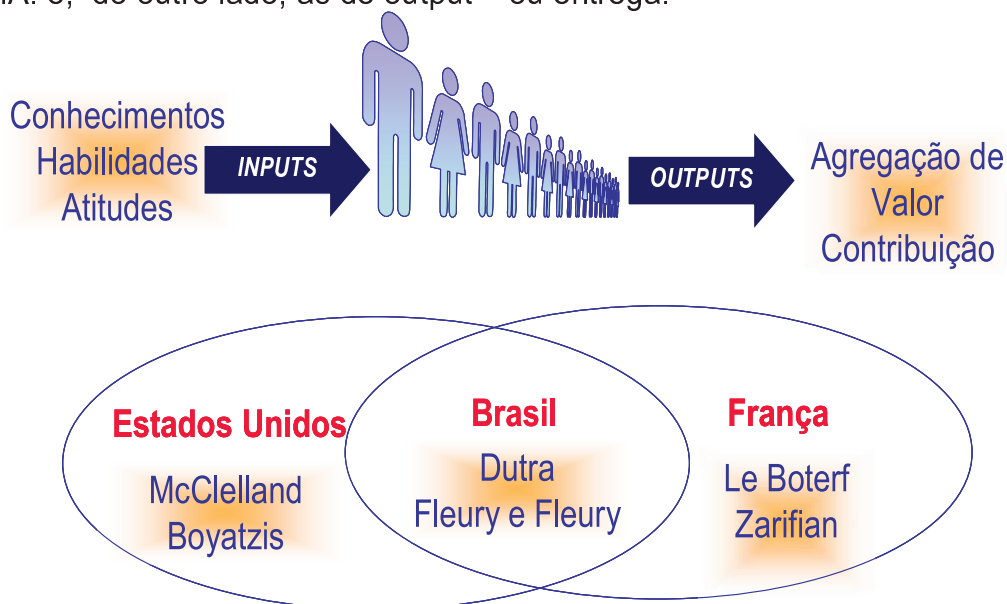


Figura 3 - Conceitos de Competências Complementares

Fonte: Adaptado de Dutra (2004, p.30)

As variáveis de input estão relacionadas ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; e, também,

as competências podem ser entendidas como a entrega da pessoa para a organização.

Dutra (2004, p. 31) 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. Partindo desse contexto para estabelecer as competências individuais, o autor identificou “três abordagens metodológicas não conflitantes entre si, que podem ser utilizadas concomitantemente, possibilitando maior segurança no processo.”

A primeira é uma adaptação da abordagem recomendada por McClelland (1973) em que são identificadas as pessoas consideradas, pelos demais, como dotadas de desempenho acima da média. Logo após, por meio de entrevistas, são identificadas as competências que diferenciam essas pessoas - denominadas por McClelland de competências diferenciadoras, ou que apresentam desempenho superior. Por fim, as competências encontradas são comparadas com os intentos estratégicos e as competências organizacionais.

A segunda abordagem pressupõe que há relação natural entre o intento estratégico, as competências organizacionais e as competências individuais. Ainda que não haja consciência desse processo, ele existe, caso contrário a empresa não se sustenta. No entanto, a consciência desse processo permite à organização obter maior sincronismo entre o intento estratégico e as competências – organizacionais e individuais. Assim, as competências individuais, identificadas nas entrevistas realizadas com pessoas-chave da organização, foram tabuladas e analisadas para obter a melhor sincronia entre o intento estratégico e as competências organizacionais.

A terceira abordagem é uma derivação da segunda. Dutra (2004, p. 32) afirma a existência, dentro das organizações, da trajetória de carreira, geralmente vinculada a processos fundamentais. Assim, existem conjuntos específicos de entrega, em que algumas competências individuais são exigidas para todas as pessoas da organização, e outras específicas, exigidas para determinado grupo de profissionais.

E, desta forma, o processo de definição segue o mesmo modelo da segunda abordagem. “Inicialmente, são identificadas as trajetórias de carreira existentes na organização em cada trajetória, e, por fim, elas são discutidas com o conjunto de pessoas-chave da organização para se obter a melhor adequação aos intentos estratégicos e as competências organizacionais.”

Dutra (2004) ainda ressalta que a caracterização das entregas esperadas no decorrer da carreira deve ser observada e acompanhada. Para tanto, as descrições devem retratar as entregas esperadas das pessoas de maneira a permitir que sejam observadas por elas próprias e pelos seus responsáveis. É importante destacar que a interpretação de qualquer descrição é subjetiva, e para minimizar essa subjetividade é necessário que:

- as expectativas da empresa em relação às pessoas sejam expressas de forma clara;
- a descrição deve ser construída em um processo coletivo, retratando o vocabulário e a cultura organizacional; e
- as descrições das diversas entregas devem demonstrar o alinhamento entre si, permitindo observar a mesma pessoa por diferentes competências e diferentes perspectivas. Assim, as competências devem ser graduadas em função do

nível de complexidade da entrega, uma vez que a graduação possibilita melhor acompanhamento da entrega da evolução das pessoas em relação à entrega para a organização.

Para melhor compreensão dos níveis de competências, na próxima etapa são abordados os conceitos de competência essencial, competência organizacional e competência individual.

2.1 Competências Essenciais

Prahalad e Hamel (1995) se destacaram ao desenvolverem e difundirem o conceito de Core Competences, construído com base na observação das experiências e desempenho excepcionais de empresas da época: Sony, Fedex, Cannon, Honda e Wal Mart. Conceito traduzido como Competências Essenciais no âmbito dos negócios. Assim, competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Desta forma, “Uma Competência é o conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada.” Prahalad e Hamel (1995, p. 231). Esses autores atribuem às Competências Essenciais um elemento-chave da organização que proporciona a competitividade, e, ainda, destacam que tais competências são “as portas para oportunidades futuras” (op. cit., p. 225). Adicionalmente, os autores diferenciam competências organizacionais das competências essenciais.

As competências para serem essenciais devem atender a três critérios: é preciso que haja valor percebido pelo cliente, ser de difícil imitação e permitir expansão aos diferentes mercados. Ao longo do ciclo estratégico, ao definir sua estratégia competitiva, uma empresa identificará as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, ou seja, as competências organizacionais.

Dessa maneira, pode-se afirmar que a organização possui diversas competências organizacionais, distribuídas nas diversas áreas; destas apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que diferem a empresa e garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações. E, considerando que as competências dos gestores derivam das organizacionais, e estas definem as essenciais, torna-se contributivo analisar, compreender e conceituar competências essenciais, que podem ser descritas como:

[...] um conjunto peculiar de *know-how* técnico que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. As competências essenciais fornecem uma vantagem competitiva peculiar, resultando em valor percebido pelo cliente, e são difíceis de ser imitadas. Green (1999, p. 28).

No mesmo sentido, os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 113) definem Competências Essenciais como “recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para a empresa em relação a seus concorrentes.”

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 05) esclarecem que a “vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implantação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.”

Prahalad e Hamel (1995) destacam que, por vezes, é difícil identificar o limiar entre habilidade específica e competência essencial. Se durante o processo de

identificação de competências específicas de uma empresa forem identificadas inúmeras competências - cinquenta ou mais - muito possivelmente são tão somente habilidades ou tecnologias, e não, necessariamente, competências essenciais, o que sugere uma focalização da análise para a atividade central do negócio.

No entanto, nesse mesmo processo, se o debate concluir por duas competências, por exemplo, provavelmente o critério de agregação utilizado foi demasiadamente amplo, o que poderá prejudicar a percepção dos agentes em relação ao negócio central, pois, “normalmente, o nível de agregação mais útil resulta em cinco a quinze competências essenciais.” Prahalad e Hamel (1995, p. 231).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) apresentam dois instrumentos para que as empresas possam identificar e desenvolver competências essenciais. O primeiro é constituído dos quatro critérios necessários para determinar quais recursos e capacidades são competências essenciais e o segundo instrumento é a análise da cadeia de valor.

A análise da cadeia de valor é utilizada para que a empresa selecione as competências capazes de gerar valor, e, dessa forma, devem ser aperfeiçoadas e desenvolvidas e/ou aquelas que devem ser terceirizadas. Os quatro critérios necessários para identificar as competências essenciais são efetivos em função de capacidades:

- Valiosas: contribuem para que a empresa neutralize as ameaças ou explore oportunidades;
- Raras: inexistem em um número expressivo de empresas;
- Têm imitação dispendiosa: pode consistir na cultura organizacional ou marca singular e valiosa, ou, ainda, nas relações interpessoais entre os gestores, fornecedores e clientes, pois as causas e o uso de uma aptidão não estão claramente definidos; e
- São insubstituíveis: não haver equivalente.

Para Oliveira Jr (2001), as competências essenciais que hoje asseguram a vantagem da empresa podem transformar-se em fonte de dificuldades no futuro. Dessa forma, as competências essenciais devem ter natureza dinâmica e requerem aprendizagem organizacional para seu desenvolvimento e atualização contínua. Assim, conclui-se que as competências essenciais são uma categoria das competências organizacionais e esta será caracterizada no próximo tópico.

2.2 Competências Organizacionais

Os conceitos apresentados pelos autores Prahalad e Hamel (1995) e Fleury e Fleury (2001) são convergentes ao considerarem competência como a consequência do aprendizado coletivo da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), as competências organizacionais são constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, elevando seu desempenho e maximizando resultados.

Zarifian (2001) diferencia vários conteúdos relacionados às competências organizacionais que configuram as áreas de desenvolvimento de competências: competências referentes a processos, competências técnicas, competências relacionadas à organização, competência de serviços e competências sociais.

Notadamente, todas as áreas destacadas por Zarifian (2001) dependem significativamente da ação das pessoas. Desta maneira, o desenvolvimento das competências organizacionais está diretamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dada pelo contexto.

No mesmo sentido, Oliveira Jr. (2001) destaca que o conhecimento da empresa é resultado das interações que ocorrem no ambiente dos negócios que são desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem, e que o conhecimento pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores.

Javidan (1998) e Mills *et al.* (2002) explicam que os recursos, articulados em si, formam as competências organizacionais. No entanto, recursos e competências distinguem-se em decorrência do seu impacto, abrangência e natureza, uma vez que existem recursos e competências importantes para a organização por serem fontes de apoio a vantagens competitivas - atuais ou potenciais, e existem recursos e competências pouco significativos no momento presente. Porém, todos são recursos e competências; por isso a necessidade de estabelecer categorias distintas. As competências podem ser descritas nas seguintes categorias:

- Competências essenciais: centrais nas estratégias da organização;
- Competências distintivas: reconhecida pelos clientes como diferenciais perante a concorrência, conferem à organização vantagem competitiva;
- Competências de unidades de negócio: atividades-chave – entre três e seis – desejadas pela organização das unidades de negócio;
- Competências de suporte: atividades que servem de base para outras atividades da organização; e
- Capacidade dinâmica: condição da organização em adaptar-se continuamente suas competências frente às exigências competitivas.

Para Le Boterf (2003, p. 229) a competência de uma empresa, denominada coletiva, não equivale à soma das competências de seus membros. Esse autor sustenta que o valor do capital de competências “depende não tanto de seus elementos constitutivos, mas da qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos. [...] É um valor agregado, e não uma soma.”

Entende-se, assim, que as competências organizacionais são construídas por meio de interações e articulações das competências individuais, pautadas em um processo sinérgico. O desenvolvimento das competências organizacionais é marcado pelo resultado do aperfeiçoamento contínuo.

2.3 Competências Individuais

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que, de modo geral, as competências essenciais de uma organização se concentram em torno de uma dezena e são, relativamente, de fácil identificação. No entanto, quando se relaciona o aperfeiçoamento das competências essenciais aos planos de educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, Resende (2000) afirma que as competências individuais não têm limites e, além disso, não são facilmente identificáveis.

Le Boterf (2003, p. 50) situa competência individual na articulação de três domínios: a bibliografia e socialização, as situações de formação e o contexto profissional. Assim, a competência não reside nos recursos a mobilizar – por exemplo, conhecimento e capacidades –, mas na própria mobilização desses recursos. “Para que haja competência, é preciso que haja colocação em jogo de um

repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, entre outros).”

A companhia *Air France* define competência como um saber agir em situação, isso por que possuir saberes e capacidades não significa ser um profissional competente. É possível conhecer técnicas e regras e não saber aplicá-las no momento oportuno, explica Le Bortef (2003).

Fleury e Fleury (2001, p. 20-21) compartilham da visão de Le Bortef, ao afirmarem que a “competência do indivíduo não é um estado e não se reduz a um conhecimento específico,” e ao definirem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Resende (2000, p. 28), “competências individuais são atributos pessoais que distinguem pessoas de alto desempenho de outras, num mesmo trabalho” e, ainda, “pessoas competentes são aquelas que obtêm resultados no trabalho e nos empreendimentos, utilizando conhecimentos e habilidades adequados”.

Ainda segundo o autor, o que caracteriza o conceito moderno de competência é a idéia subjacente de resultado, implícita nos verbos saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver, pois “o saber operacionalizado resulta em resultados”. Além disso, o autor propõe que a competência seja descrita como o resultado da combinação de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamento e habilidades (interesse e vontade).

Para Green (1999), competência individual é uma descrição de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho.

Segundo ele sugere, o conhecimento técnico e as habilidades no trabalho deveriam suportar as competências essenciais e as capacidades de uma organização. Green, ainda, associa à definição de competências individuais as habilidades de desempenho e competências que incluem hábitos de trabalho; estilo de comunicação; liderança; trabalho em equipe; inteligência e personalidade.

Inicialmente, as pessoas eram consideradas um tipo de recurso na construção de competências. Barney (1991, *apud* DUTRA 2004) classificou os recursos em três categorias: físicos – referente à fábrica, aos equipamentos e aos ativos; humanos – gerentes, força de trabalho e treinamento; e organizacionais – imagem e cultura.

A literatura mais recente define recursos como os conhecimentos e as habilidades que a organização adquire ao longo do tempo. E, dessa forma, “as pessoas estão inseridas em todos os recursos, independentemente da forma como são classificadas, e, portanto, na geração e sustentação das competências organizacionais [...] e são fundamentais para a contínua transformação da organização”. Dutra (2004, p. 25).

O autor afirma “que não podemos pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial”, explica Dutra (2004, p.25-26). E que, dessa forma, as pessoas estarão, da melhor forma, orientadas no que se refere às atividades, desenvolvimento e carreira.

A caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas fundamenta o desenvolvimento de competências, assim como os parâmetros e instrumentos de gestão de pessoas estarão também direcionados de forma coerente e consistente com o intento estratégico da organização.

Fleury e Fleury (2001) demonstram o vínculo entre o intento estratégico da organização, as competências organizacionais e as competências individuais. Ao definir sua estratégia competitiva a empresa deve identificar as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. E, por outro lado, a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa, o que pode gerar um círculo virtuoso.

2.4 Modelo de Gestão de Pessoas 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 (2004), conforme mostra a **Figura 4**.

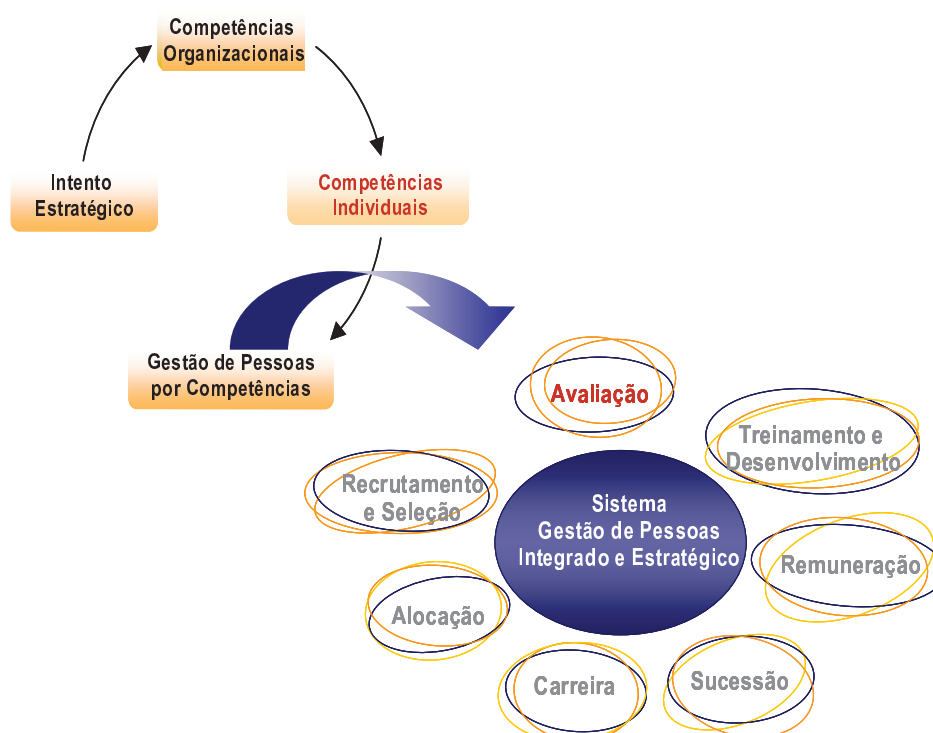


Figura 4 - Modelo Conceitual de Referência

Fonte: Adaptado de Dutra (2004)

O SGPIE contempla recrutamento e seleção, alocação, carreira, avaliação, remuneração, treinamento e desenvolvimento. Para a concepção e a implantação 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.

A escolha do Modelo de Referência adaptado de Dutra (2004) 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. Além disso:

- O modelo escolhido parte do intento estratégico como elemento de mediação entre as competências gerenciais e os resultados entregues, ou agregação de valor (DUTRA, 2004); e

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

Os eixos teóricos utilizados nesta pesquisa referem-se aos conceitos de Competência, Complexidade e Espaço Ocupacional os quais, quando associados ao intento estratégico, demandam a revisão e desenvolvimento do perfil do gestor.

E, ainda, segundo Dutra (2004, p. 35) a articulação entre esses conceitos “permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões”. O modelo teórico de referência foi apresentado aos gestores quando das entrevistas, com o fito de verificar a sua percepção acerca da sua aplicabilidade em ambiente de alta tecnologia.

3. MATERIAL E MÉTODO

A estratégia adotada na pesquisa baseou-se no enfoque descritivo-analítico, associada à condução de um estudo de caso, no qual, dada a opção pela pesquisa qualitativa, definiu-se um instrumento de caráter misto, compreendendo uma escala baseada em Likert, porém, à notação acrescentou-se espaço para comentários. Esses espaços foram oferecidos aos entrevistados para comentários, e o seu tratamento foi pautado na análise de conteúdo.

O universo da pesquisa é composto por 26 gestores distribuídos em dois níveis hierárquicos da Unidade de Negócio da empresa pesquisada dos quais foram separados 15. A entrevista foi dividida em três partes iniciou-se por questões abertas com o objetivo de verificar o entendimento do gestor em relação ao conceito de competências, para então, explicar o conceito e o modelo de referência adotado na pesquisa.

A segunda parte foi realizada com questões fechadas respondidas a partir de uma escala tipo Likert, proposta por Rensis Likert, em 1932. 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. Em seguida, solicitou-se ao entrevistado realizar comentários referentes à avaliação, e a terceira parte foi realizada mediante questões abertas respondidas livremente.

A intenção dos comentários era coletar a percepção crítica dos gestores em relação ao modelo conceitual de referência e à aplicação dos principais elementos debatidos na revisão de literatura. Procurou-se intervir o mínimo possível, dando liberdade aos entrevistados. A interferência da autora somente se fez necessária quando a exposição do entrevistado distanciou-se dos objetivos da pesquisa. As transcrições das entrevistas foram realizadas na íntegra, com o objetivo de garantir a fidelidade necessária para a análise.

4. RESULTADOS

O universo da pesquisa é composto por 26 gestores distribuídos em dois níveis hierárquicos. Desta forma, para desenvolver as entrevistas foram selecionados quinze gestores, dos quais nove ocupam, na estrutura organizacional, o cargo de gestor de nível 1 e seis de nível intermediário.

Os gestores entrevistados pertencem ao quadro de funcionários da mesma empresa, cujo ambiente de trabalho é marcado pela utilização de alta tecnologia no controle dos processos industriais.

A amostra foi escolhida de maneira aleatória dentro do universo da pesquisa definida. Essa opção revelou-se adequada em razão da delimitação da área observada, especificamente definida para este trabalho, e em razão da uniformidade dos elementos que caracterizam a amostra, como pode ser visto no **Quadro 1**.

Nível Hierárquico	Escolaridade	Faixa Etária (anos)	Tempo de Vínculo Empresa (anos)	Tempo no Cargo de Gestor (anos)
1	Pós-Graduado <i>Lato Sensu</i>	50 a 60	35	15
1	Pós-Graduado <i>Strictu Sensu</i>	30 a 40	19	04
1	Pós-Graduado <i>Lato Sensu</i>	50 a 60	27	16
1	Pós-Graduado <i>Lato Sensu</i>	40 a 50	20	08
1	Pós-Graduado <i>Strictu Sensu</i>	40 a 50	20	14
1	Pós-Graduado <i>Lato Sensu</i>	40 a 50	18	08
1	Pós-Graduado <i>Strictu Sensu</i>	50 a 60	31	06
1	Pós-Graduado <i>Strictu Sensu</i>	40 a 50	19	04
1	Pós-Graduado <i>Lato Sensu</i>	40 a 50	28	10
Intermediário	Pós-Graduado <i>Strictu Sensu</i>	40 a 50	19	07
Intermediário	Pós-Graduado <i>Lato Sensu</i>	50 a 60	30	22
Intermediário	Pós-Graduado <i>Lato Sensu</i>	40 a 50	24	16
Intermediário	Pós-Graduado <i>Lato Sensu</i>	40 a 50	12	04
Intermediário	Graduação	40 a 50	28	05
Intermediário	Técnico	50 a 60	27	08

Quadro 1 - Caracterização dos Respondentes – Pesquisa Final

- Faixa Etária: apenas 01 respondente tem menos de 40 anos; 09 estão entre 40 e 50 anos e 05 respondentes têm acima de 50 anos, o que indica certa homogeneidade na amostra;

- Tempo no Cargo de Gestor: 10 respondentes ocupam o cargo de gestor há um período que varia de 04 a 10 anos e 05 respondentes há um período de 14 a 22 anos.
- Tempo no Cargo de Gestor: 10 respondentes ocupam o cargo de gestor há um período que varia de 04 a 10 anos e 05 respondentes há um período de 14 a 22 anos. Esse foi o dado de maior variabilidade entre os respondentes. Porém, em razão da empresa pesquisada ter implantado seu modelo de Gestão por Competências há cinco anos, considera-se imaterial a diferença observada na relação entre o tempo de permanência no cargo de gestor e a eventual maior ou menor propensão à análise crítica dos modelos.

Os resultados do **Quadro 2** mostram que as respostas concentram-se nas opções “concordo” e “concordo totalmente” na escala de classificação.

Questões \ Classes de Avaliação	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1. O sistema de gestão apresentado é simples e de fácil compreensão.			E, G, M	A, C, F, H, J, L, O, P	B, D, I, N
2. O sistema facilita meu posicionamento no que diz respeito à oportunidade de desenvolvimento profissional.				B, C, E, F, G, H, M, O, P	A, D, I, J, L, N
3. O sistema possibilita aos meus subordinados enxergarem com clareza o que a organização espera deles em termos de requisitos de acesso, atribuições e responsabilidades.			P	B, C, D, E, F, H, I, J, O	A, G, L, M, N
4. O sistema minimiza a subjetividade própria do processo de avaliar pessoas, estabelecendo os critérios utilizados por todos gestores da empresa.		C	F, H	A, B, E, G, J, O, P	D, I, L, M, N
5. Com o sistema consigo priorizar com maior facilidade as ações de desenvolvimento da minha equipe.		O		A, C, E, F, G, I, M, P	B, D, H, J, L, N
6. O sistema estabelece parâmetros para a valorização do gestor e de seus subordinados em função da agregação de valor.		O	A, C, H, I, M	E, F, I, J, P	B, D, G, L, N

Quadro 2 - Resultados por Respondente – Pesquisa Final

No entendimento da autora, o número significativo de respostas na opção “concordo” foi devido ao fato de os gestores adotarem uma postura conservadora ao opinarem a respeito de um modelo conceitual, do qual não tinham total domínio. Expressaram em algumas questões que concordavam, mas para concordar totalmente teriam que aprofundar o conhecimento em relação ao modelo proposto. Não houve manifestação de discordância total em nenhuma das respostas, apenas os respondentes C e O manifestaram discordância nas questões 4, 5 e 6.

Os respondentes D, L e N concordaram ou concordaram totalmente em todas as afirmações. A autora não identificou nenhuma correlação com perfil, área atuação ou formação para justificar esse resultado.

Os respondentes C e O não concordaram totalmente com nenhuma das afirmações. O respondente C manifestou indiferença na questão 6 e discordância na questão 4 e o respondente O manifestou discordância nas questões 5 e 6. A autora observou que durante as entrevistas estes gestores fizeram mais questionamentos que os demais entrevistados em relação ao modelo proposto, o que aumentou de 20 a 30 minutos o tempo de suas entrevistas. Os gestores somente se posicionavam de forma definitiva após sanarem suas dúvidas.

A questão 6 apresentou maior número de indiferença ou discordância. Observou-se não haver consenso entre os participantes acerca do conceito de agregação de valor, o qual foi bastante questionado pelos entrevistados, principalmente no que tange a essa mensuração. Imagina-se que a mensuração de agregação de valor seja mais complexa em empresas de alta intensidade tecnológica, considerando que o desenvolvimento dos projetos, ou mesmos as atividades são realizadas em equipes.

Uma das questões de maior dissenso foi o estabelecimento de indicadores objetivos que permitissem uma clareza em relação à intensidade da contribuição individual, ou agregação de valor. Mesmo assim, ao analisar os Quadros 1 e 2, é possível inferir, a partir da percepção dos gestores, que o Modelo Referencial Teórico apresentado é aplicável ao contexto de empresas com aplicação de alta tecnologia.

5. DISCUSSÃO

Buscou-se primeiramente identificar como os gestores entrevistados interpretam o conceito de competência, considerando que há inúmeras definições e correntes teóricas na literatura. Para eles, as competências se dividem em três categorias: técnicas, gerenciais e nos resultados alcançados. Dessa forma, é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta o desempenho no trabalho.

O desempenho pode ser medido com base em metas, previamente negociadas, desdobradas do plano estratégico da organização, e, pode ser aprimorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Assim, o conceito traduzido expressa a definição da corrente norte americana defendida por David McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993), Parry (1996), sendo o enfoque o repertório de qualificações necessário para que as pessoas possam desempenhar uma função.

Para Dutra (2004) definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é pouco instrumental, uma vez que somente ter esse conjunto não assegura que a pessoa irá “entregar” para a organização o que lhe é demandado.

Os autores Le Bortef e Zarifian defendem que a competência é efetiva quando há competência em ação, posto que “o fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.” (DUTRA, 2004, p. 30).

O Modelo Conceitual de Referência foi apontado pelos gestores como de fácil compreensão e aplicação devido à definição da complexidade da competência para cada eixo de carreira, e, ainda, ao envolvimento das pessoas na modelagem do sistema. Dutra (2004) ressalta que envolver as pessoas na modelagem do sistema gera sinergia, responsabilidade mútua, além de assegurar que o sistema expresse com maior fidelidade o vocabulário e a cultura da organização na definição dos parâmetros do sistema.

Os gestores destacaram que, em uma empresa de alta intensidade tecnológica, o ambiente é composto por profissionais altamente qualificados, no entanto, existem diferentes níveis de complexidade entre as áreas e os diferentes níveis de desenvolvimento dos profissionais que atuam na mesma função. Desta forma, os profissionais devem ser avaliados por parâmetros compatíveis com o seu nível de desenvolvimento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa foi verificar a percepção dos gestores quanto à aplicabilidade de um modelo de gestão de pessoas, por competências, em ambiente de alta tecnologia. Para isso, iniciou-se com uma síntese relativa à noção e ao conceito de competências, a partir da revisão das principais correntes teóricas.

Ao apresentar o modelo conceitual de referência aos gestores, estes destacaram que o sistema é de fácil compreensão e aplicação. A forma como o sistema é estruturado permite às pessoas se enxergarem na trajetória da carreira, favorece a avaliação, permite a identificação de *Gap* de competências, facilita identificar e priorizar as ações de desenvolvimento, além de permitir enxergar com clareza o que empresa espera dos empregados.

Os gestores apontaram que a utilização do sistema permite ter avaliações claras e transparentes, traz justiça ao processo e fornece subsídios para realizar *feedback*, além de minimizar a subjetividade do processo de avaliação.

O sistema foi classificado como uma ferramenta de apoio à avaliação de competências. Contudo, foi ressaltada que a fase crítica para se obter a eficácia da ferramenta é a modelagem. Observou-se preocupação dos gestores com essa fase em virtude do investimento de tempo e o conflito com as atividades diárias.

É possível inferir, a partir da percepção dos gestores, que o sistema de gestão de pessoas, apresentado neste estudo, é aplicável ao contexto de empresas de alta tecnologia.

Imagina-se que o fato do modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa estar ancorado no conceito de competência, embora restrito (CHA), facilita o entendimento do conceito expandido presente no modelo de referência adotado neste trabalho. Com isso parece que os gestores se apropriam mais facilmente das ideias centrais e avaliam favoravelmente a utilização do modelo proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COOPER, K. C. **Effective competency modeling & reporting**. New York: Amacon, 2000.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H.P. ; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo: v. 41, n. 1, p. 8-15. 2001.
- CHAMON, E. M. Q. O. Competência e qualificação na atividade científica. In: _____. ; SOUSA, C. M. de (org.) **Estudos Interdisciplinares em Ciências Sociais**. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2006. p.13-36.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- _____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GREEN, P.C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- JAVIDAN, M. Core Competences: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v.31, nº 1, p. 60-71, 1998.
- LE BOTERF, G., **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUCIA, A. D. LEPSINGER, R. **The art and science of competency models**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**. Washington: v. 28, n.1, p. 1-4, 1973.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training and Development**, p. 40-47, 1997.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, p. 48-54, July 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RESENDE, E. **O livro das competências**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Ed. Papirus, 1997.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance**. New Work: John Willey, 1993.

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