

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
- MESTRADO PROFISSIONAL 2004 -



AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM RELAÇÃO ÀS
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, NA PERSPECTIVA DE
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

OTÁVIO GONZATTI FERNANDES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Porto Alegre, junho de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
- MESTRADO PROFISSIONAL 2004 -



AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM RELAÇÃO ÀS
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, NA PERSPECTIVA DE
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.

OTÁVIO GONZATTI FERNANDES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
Prof. Orientador: Roberto Lima Ruas

Porto Alegre, junho de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha querida esposa Renata e ao nosso filho João Otávio, pela compreensão de períodos de afastamento do convívio familiar para a produção desta dissertação de mestrado.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à colega Tatiana Ghedine, doutoranda do curso de administração de empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que me auxiliou de maneira significativa na execução deste trabalho, sob as inspiradas orientações do nosso professor Roberto Lima Ruas, a quem credito o despertar de parte do meu entusiasmo, inquietação intelectual e trabalho orientado a alta performance através de pessoas, unindo talento, competência e aprendizagem, seja no ambiente profissional ou em qualquer outra situação ou episódio da vida.

“Bem feito é melhor que bem dito.”

Benjamin Franklin

RESUMO

Tendo como tema a avaliação de competências gerenciais em relação às competências organizacionais, na perspectiva de alinhamento estratégico, este trabalho permite o entendimento sobre alinhamento estratégico a partir da visão dos próprios gestores da empresa. Através de uma metodologia de pesquisa de natureza exploratória, foi possível efetuar o mapeamento, a identificação das competências organizacionais e detecção de quais as competências que têm prioridade de desenvolvimento nos atuais gerentes da empresa pesquisada, a fim de preencher os “*gaps*” existentes entre as competências gerenciais atuais, efetivamente entregues, e as competências gerenciais esperadas pelo alinhamento estratégico com as competências organizacionais da própria empresa.

Suportado pelos autores referenciados neste trabalho, o conceito de gestão de competências pode proporcionar importantes contribuições à empresa, pois identifica, articula e mobiliza capacidades necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) para a realização dos seus objetivos. E isto se dá pela efetiva entrega de ações, ou decisões, coerentes com o que esperam a missão, a visão e a intenção estratégica da empresa; ou seja, um nível de execução que alcance os objetivos da organização.

A partir dos dados analisados, os “*gaps*” entre as competências gerenciais esperadas e as competências gerenciais entregues, na perspectiva do alinhamento estratégico, demonstram uma visão estratégica corporativa heterogênea, com uma decorrente carência de consenso e gerenciamento de competências em alinhamento estratégico nas respectivas entregas.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Consolidação do conceito de competências em um determinado contexto25**
- Figura 2 – Alinhamento estratégico entre as competências organizacionais, funcionais e gerenciais27**
- Figura 3 – Relação entre competências gerenciais em função das competências organizacionais a partir de diferentes estratégias28**
- Figura 4 – Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas42**
- Figura 5 – (*) Cargos dos entrevistados da empresa pesquisada (unidade Porto Alegre).....52**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	10
2 OBJETIVOS.....	14
2.1 OBJETIVO GERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1 HISTÓRICO DE ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIAS.....	16
3.2 DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS E A NOÇÃO DE ENTREGA.....	19
3.3 ASPECTOS NA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS	29
3.3.1 Aspecto Tácito: resistência à imitação	30
3.3.2 Robustez: manutenção do valor em um ambiente em constante modificação	31
3.3.3 Fixação: continuidade das competências mesmo com a saída de funcionários.....	32
3.3.4 Consenso: percepção homogênea dos gerentes de nível médio sobre competências	33
3.4 POR QUE A PERSPECTIVA DO GERENTE DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO É FUNDAMENTAL?.....	33
3.5 COMPETÊNCIA, VANTAGEM COMPETITIVA E A IMPORTÂNCIA DO CONSENSO.....	36
3.5.1 Desenvolvendo competências difíceis de imitar	37
3.5.2 Criando competências que sobrevivem às mudanças	38
3.5.3 Criando competências difíceis de copiar.....	39
3.5.4 Buscando o consenso a favor da vantagem competitiva.....	40
3.5.5 Matriz Consenso X Vantagem Competitiva.....	40
3.6 GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA.....	44
3.7 SUCESSO VISIONÁRIO.....	44
4 A EMPRESA PESQUISADA	46
4.1 ESTRATÉGIA, INTENÇÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO, VISÃO E VALORES ..	46
4.2 ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	49
5 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	50

6 ANÁLISE DE DADOS.....	57
6.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	57
6.2 COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS ESPERADAS	58
6.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESPERADAS	60
6.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ENTREGUES	65
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
7.1 LIMITES DO TRABALHO	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

Sob a perspectiva de alinhamento estratégico de competências, este trabalho lança luzes sobre possíveis “porquês” de algumas áreas, em determinadas empresas, obterem ou não, o nível de execução ou performance que a própria organização espera; seja na forma de alcance de suas metas; seja na atuação com um maior ou menor giro de pessoal; ou até na transparência de diferentes níveis de clima e de satisfação com o trabalho, e assim sucessivamente em diversas matizes de indicadores de performance.

Na realidade contemporânea de competência, o alinhamento estratégico das competências tem como ponto de referência inicial os objetivos da empresa. A partir do objetivo da empresa, derivam várias dimensões como a estratégia central, missão, visão, valores entre outras. Segundo a visão de Prahalad e Hamel (2005), os objetivos da empresa são a razão da existência da organização e devem orientar suas potencialidades através de uma intenção estratégica. Os objetivos concebem a chamada intenção estratégica, ou intento estratégico, ao constituir a versão detalhada do seu teor. Uma vez concebidos no processo de planejamento estratégico, os objetivos são em suma o “o quê” a organização é, “o quê” quer ser, “o quê” quer fazer para alcançar tal feito, “onde” e “quando” quer chegar a tal posição no mercado e assim por diante.

Posteriormente, os objetivos estratégicos desdobram-se em estratégias específicas, tendo como suporte as áreas, processos críticos da empresa e invariavelmente pessoas, com suas respectivas competências. São estas funções que passam a interagir mais fortemente na cadeia de valor do negócio (KOTLER, ARMSTRONG, 1998; CHURCHILL Jr.; PETER, 2000).

O conceito de competência abrange dimensões distintas dentro da organização e é de extrema importância o correto alinhamento entre os três níveis de competências. Na dimensão mais ampla e global da empresa, em nível

corporativo, figuram competências organizacionais; na dimensão intermediária, em cada uma das áreas funcionais, figuram as chamadas competências funcionais; e, na dimensão individual, estão as competências individuais ou gerenciais. Estas três dimensões de competências (analisadas mais profundamente no capítulo referencial teórico) interagem de forma a orientar e alinhar a execução das ações de todos os setores da organização para que os objetivos estratégicos sejam alcançados (RUAS, 2005).

Quando os gestores executam suas atribuições, não fazendo uso de um conjunto adequado, leia-se alinhado, de competências gerenciais, os resultados alcançados nem sempre são os esperados, pois a falta de alinhamento entre as competências organizacionais, funcionais e gerenciais faz com que gerentes e funcionários não estabeleçam relação entre as atividades e a perspectiva estratégica da organização.

O presente trabalho, tendo como tema a avaliação de competências gerenciais em relação às competências organizacionais, na perspectiva de alinhamento estratégico, permite o entendimento sobre alinhamento estratégico das competências gerenciais em relação à estratégia corporativa e as competências organizacionais, na visão dos próprios gestores da empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O tema proposto por este trabalho foi escolhido a fim de identificar as condições de articulação entre a estratégia e o conjunto de competências gerenciais de uma unidade regional, de uma empresa brasileira, que atua no setor de telecomunicações.

A empresa pesquisada tem sua matriz estabelecida na região sul do Brasil, com filiais e escritórios regionais na maior parte dos estados brasileiros, assim como Porto Alegre, onde o autor desempenhou suas atividades profissionais por mais de dois anos e obteve, com a anuência da própria empresa, as entrevistas com seus

gestores e que forneceram dados relevantes sobre a empresa, assim como informações de documentos oficiais internos para a execução do presente trabalho.

Embora a empresa pesquisada tenha apresentado um crescimento expressivo em rentabilidade nos seis primeiros anos de existência, devido a sua rigorosa gestão financeira, observa-se, por consequência da ausência de um pleno alinhamento estratégico das competências, que há oportunidades de melhorias em relação à eficiência da operação, seus processos e respectivos indicadores de performance.

Cabe salientar que este trabalho não considera as competências funcionais menos importantes, uma vez que estas desempenham um papel fundamental de ligação entre as competências organizacionais e as gerenciais, no que se refere aos processos. Entretanto, as competências funcionais não serão esgotadas em conteúdo no presente trabalho em função do escopo do tema, constituindo, portanto, a limitação deste.

Desta forma, o tema proposto focaliza a análise das competências gerenciais em relação às competências organizacionais, na perspectiva de alinhamento estratégico da empresa.

Na visão de Fleury e Fleury (2004), para compreender melhor a sistemática de alinhamento, ou desdobramento, estratégico entre objetivos corporativos, estratégias e as três dimensões de competências, é possível analisar este fenômeno como um fluxo contínuo de ajustes finos de acordo com o contexto do mercado em que a empresa atua e sua correspondente execução no dia-a-dia de suas atividades operacionais.

Segundo Schmidt (2002), a execução em nível de excelência é alcançada tão somente partindo de uma precisa compreensão dos gestores e de todos os seus respectivos funcionários, sobre a visão ou intenção estratégica da empresa e dos objetivos corporativos a que suas tarefas operacionais visam atender plenamente.

Entretanto, conforme Ruas (2005), em alguns casos percebe-se que informações fundamentais sobre os objetivos estratégicos, e seus desdobramentos operacionais, não são transmitidos com eficácia pela empresa, ou compreendidos pelo quadro operacional, de forma efetiva. Em decorrência disto, a execução de ações que atenderiam a performance esperada pela empresa fica prejudicada,

comprometendo, ao longo do tempo, o estímulo à inovação, sem método, sem documentos e processos didáticos necessários à aprendizagem que incentiva a evolução da cultura organizacional.

Na concepção de Bossidy e Charan (2005), a execução, sob ponto de vista operacional, desempenha um papel fundamental, pois concretiza as estratégias em ações objetivas, através da incorporação de uma disciplina orientada e construtiva frente ao negócio da empresa. A execução adequada está diretamente relacionada com o alcance das metas departamentais, que são o desdobramento natural da correta gestão das pessoas e das ferramentas, ou processos, que efetuam o trabalho diário em nível satisfatório, esperado pela estratégia da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), é na viabilização de meios para atender a estratégia da empresa que se estabelece o alinhamento das diretrizes estratégicas, mobilizando e sincronizando as competências organizacionais com as decisões e os rumos que a organização adota para alcançar o sucesso e atingir seus objetivos como empresa. Subseqüentemente, as competências funcionais e individuais são responsáveis diretas pela execução adequada, que, monitorada por indicadores também alinhados à estratégia, permitem às pessoas alcançarem melhores resultados.

A partir de uma visão mais ampla sobre estratégia, é possível concluir que a vantagem competitiva de uma empresa, no seu contexto mercadológico, está, certamente, nas ações dirigidas às oportunidades detectadas na indústria ou setor em que a empresa atua (PORTER, MONTGOMERY, 1998), mas também na correta articulação das competências, seu alinhamento estratégico interno e execução harmônica (BOSSIDY, CHARAM, 2002; PRAHALAD, HAMEL, 2005).

Desta forma, ao conhecer a estratégia da empresa, suas áreas funcionais e as competências gerenciais, é possível constatar, ou não, os chamados “*gaps*”, isto é, lacunas de oportunidades de ajuste das entregas. Neste trabalho, trata-se das lacunas entre o alinhamento das competências gerenciais e as organizacionais.

A partir deste contexto, coloca-se então a questão de pesquisa deste trabalho: quais as competências a serem desenvolvidas pelos atuais gerentes da empresa pesquisada, a fim de preencher os “*gaps*” existentes entre as competências

gerenciais atuais e as esperadas pelo alinhamento estratégico com as competências organizacionais da empresa.

Este trabalho pretende lançar luzes sobre a situação específica da empresa pesquisada, embora se admita um contexto de mercado a ser considerado, no tocante a múltiplas competências organizacionais de empresas concorrentes e que reagem mercadologicamente entre si.

Na seqüência desta proposta, são apresentados os objetivos, geral e específicos, os principais conceitos relacionados à competência, o embasamento teórico de relevância para o tema, a descrição da empresa pesquisada e o método de pesquisa utilizado. Logo após, são apresentados os resultados esperados, a análise dos dados, considerações finais, as limitações, as referências bibliográficas e o instrumento utilizado para coleta de dados.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar lacunas existentes entre as competências gerenciais atuais e as competências gerenciais esperadas pela empresa, com base na perspectiva de alinhamento estratégico.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear as competências organizacionais atuais e, a partir delas, definir as competências funcionais e gerenciais desejáveis.
- Identificar as competências gerenciais atuais dos gerentes das áreas, a partir da entrega esperada de seus gestores;
- Detectar os “gaps” de competências existentes entre as competências gerenciais esperadas e entregues.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Na visão de Dutra (2004), a forma de como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas mudanças vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas.

Os processos de globalização, a turbulência crescente da economia mundial, a maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, juntamente com a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços, levaram as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente. Neste contexto, as empresas passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa (FLEURY, 2004), com perfil diferente do exigido até então, caracterizado por maior obediência e submissão, à medida que o processo decisório é cada vez mais descentralizado, ele fica mais sensível ao âmbito do comprometimento das pessoas, com os objetivos e às estratégias organizacionais.

Na concepção de Dutra (2004), pode-se dizer que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento destas pessoas, o que só é possível se elas perceberem que sua relação com as organizações agrega valor, segundo a missão e estratégia da empresa, que devem ser percebidas pelas próprias pessoas como intenção estratégica, ou diretriz, da organização e a partir daí convertidas em ações alinhadas de todas as pessoas.

3.1 HISTÓRICO DE ESTUDOS SOBRE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973 por David McClelland (McCLELLAND, 1973, apud DUTRA, 2004), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar o desenvolvimento profissional.

A estruturação do conceito de competência teve um importante avanço a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização. O autor busca fixar ações ou comportamentos efetivos esperados, ou seja, o prenúncio do conceito de entrega da pessoa no meio em que se insere (BOYATZIS, apud DUTRA, 2004).

Entretanto, o conceito de competência, muitas vezes, tem sido confundido com qualificação. Competência de um indivíduo é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem capacidades mobilizadas para uma ação, ou evento específico, alinhados a um determinado objetivo estratégico da organização (ZARIFIAN, 2001; RUAS, 2005).

Segundo Dutra (2001), é fundamental o entendimento de que somente ao concretizar uma ação orientada à realização da missão da empresa, através de tarefas ou projetos inseridos em determinado processo e estratégia, o indivíduo, ou grupo, estará convertendo as capacidades em competências. Dentro deste sentido lógico, nasce o fundamento básico da noção de competência: o conceito de entrega, que, em última análise, é o cumprimento de uma função estratégica por meio de uma ação alinhada com os objetivos da empresa. Pode-se entender, portanto, o sentido de alinhamento estratégico, ou seja, uma intenção organizada que se transforma em realização, através da mobilização de capacidades, denominadas competências, de forma subseqüentemente ordenadas e intencionais, com variável grau de flexibilidade nos processos, a fim de obter a concretização de algo previamente planejado, em decorrência da estratégia empresarial.

Já o conceito de qualificação foi amplamente empregado pelas empresas brasileiras entre as décadas de 60 e 80 (épocas bem diferentes do contexto contemporâneo de forma geral). A qualificação era centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos, ou, pelo menos, previsíveis em sua maioria, com menor flexibilidade e agilidade que hoje se fazem necessárias. A noção de qualificação originou-se em meio às circunstâncias de mercado diferentes das atuais, principalmente a uma relativa maior estabilidade econômica do passado, com uma concorrência mais localizada, menos intensa e globalizada; com relações mais formais de trabalho, com menor aprendizagem no ambiente da empresa, cargos rigorosamente definidos com tarefas claramente prescritas, programadas e com foco no processo (RUAS,2005).

Entre muitos autores que colaboraram e que ainda colaboram no desenvolvimento do conceito de competência, Boterf (1994 apud RUAS, 2005) e Zarifian (2001) introduziram uma importante abordagem, associada à agregação de valor e entrega a um determinado contexto, independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Assim, a construção do conceito de competência explica, de forma mais adequada, o que se observa na realidade das organizações.

Segundo Parry (1996) e Dutra (2004), pode-se compreender competência como um “cluster” de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de um trabalho que se correlaciona com a “performance do trabalho” que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos e que podem ser melhorados através de treinamento e do desenvolvimento.

Outro conceito de competência é o de Fleury e Fleury (2004), no qual competência é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Hoje, entende-se o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, através de uma execução de atividades profissionais orientadas à luz das diretrizes estratégicas provenientes da missão e visão da empresa, faz com que o indivíduo ou grupo converta suas capacidades e qualificações em competências. (RUAS, 2005).

Diferentemente do conceito de competência, quando se trata de qualificação, refere-se ao conhecimento adquirido através de programas de ensino para determinada atividade, ou exposição ao conhecimento e experiências profissionais por algum tempo, sem averiguação do nível de alcance dos resultados do seu trabalho, o que qualifica o indivíduo a exercer determinada função, embora conhecimentos adquiridos não garantam as competências necessárias para determinada função na execução de seu trabalho, dentro do contexto empresarial como organismo integrado (ZARIFIAN, 2001). Portanto, um elemento fundamental que vem a colaborar na distinção de competência e qualificação é um importante conceito, a entrega.

Para alguns autores da chamada “escola francesa” (BOTERF, 1994, 1999; ZARIFIAN, 1995, 2001; LEVY-LEBOYER, 1996; BOUTEILLER, 1997 apud RUAS, 2005), e alguns autores brasileiros que seguem esta mesma corrente de pensamento (DUTRA, 2001, RUAS 2005), competência é “conhecer,” “saber fazer” e “fazer acontecer” de acordo com o que a empresa quer em termos de resultado prático. E como há muitas formas de “fazer acontecer”, diante do conceito de evento proposto por Zarifian (2001), percebe-se que vale o esforço de alcançar aquelas competências que maximizam o potencial produtivo de uma equipe, alinhando objetivos e estratégias da empresa com motivações das pessoas, forjando ferramentas adequadas para o alcance de resultados totais de entrega à empresa, com qualidade de vida satisfatória.

Para realizar algo, produzir, isto é “entregar” algo dentro do conceito de competência sustentado pela chamada “escola francesa”, não significa só ter um estoque avantajado de conhecimento e habilidades, mas sim prover aquilo que é demandado dentro do chamado alinhamento estratégico entre as competências organizacionais e as individuais ou gerenciais.

Cabe destacar que as estratégias do negócio são o “como” a empresa articula os recursos para realizar seu objetivo estratégico. Cada estratégia dá o direcionamento para a empresa de quais competências organizacionais são relevantes, ou que devem ser desenvolvidas, para realizar os objetivos do plano estratégico.

A noção de competência tem se apresentado na literatura acadêmico-científica como algo dinâmico que vem sendo aperfeiçoado ao longo do tempo.

Entretanto, algumas variáveis do seu conceito estão presentes em todas as definições: desempenho superior na realização de alguma situação ou tarefa, características dos agentes e ambientes de desempenho superior, como conhecimentos (atmosfera de aprendizagem e inovação), habilidades e atitudes, orientados pela missão, princípios e visão da empresa, convertidos numa ação de execução concreta ou subjetiva, nos eventos do trabalho (ZARIFIAN, 2001).

No ambiente empresarial, pode-se observar um processo contínuo de troca de competências. A empresa compartilha seu patrimônio de conhecimento com as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, também transferem, para a organização, seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Desta forma, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização (ação da entrega), validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, permitindo-lhe manter e aperfeiçoar suas vantagens no tempo (DUTRA, 2004). Há, então, uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais.

3.2 DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS E A NOÇÃO DE ENTREGA

Segundo Ruas (2005), a noção de competência pode se manifestar em três dimensões distintas: no nível estratégico, onde se situam as chamadas competências organizacionais; no nível intermediário, das áreas funcionais, onde se encontram as chamadas competências funcionais; e no nível do indivíduo, onde estão as chamadas competências individuais ou gerenciais.

O estabelecimento das competências individuais ou gerenciais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência entre elas.

As competências organizacionais são as relativas ao coletivo, ao grupo total de pessoas de uma empresa. Elas concebem os objetivos estratégicos e moldam a chamada intenção estratégica da organização (PRAHALAD, HAMEL, 2005), dentro de uma direção apontada pela visão e missão da empresa, considerando seus valores e princípios (FLEURY, FLEURY, 2004).

A partir dos estudos de Prahalad e Hamel (2005), em relação à intenção estratégica da organização, é importante destacar que ela também consiste em um critério que estabelece a orientação de como as pessoas devem atuar, alinhadas, em relação à agregação de valor, isto é, aquelas atividades e tipos de decisões que são esperados pela missão, visão e princípios da empresa e que representam a criação do valor estratégico da empresa, na percepção dos clientes e do mercado.

Desta forma, ao considerar a importância em agregar valor através da contribuição das pessoas, pressupõe-se a existência de um parâmetro-base que alinhe e deixe claro o que é valor agregado e o que não é. Este parâmetro ou critério reside na estratégia das organizações. E sobre a estratégia das organizações é importante perceber a constituição da idéia essencial de determinada estratégia; aquilo que vem a ser a intenção estratégica (CHURCHILL Jr., PETER, 2000).

Na visão de Prahalad e Hamel (2005), o conceito de intenção estratégica consiste no ponto crucial da estratégia, em sua forma mais específica, quantificada, articulada pela organização e disposta num período de tempo. A intenção estratégica é a essência objetiva, quantificada e mensurável do que deve ser levado adiante como foco dos planos táticos subsequentes. Como essência da arquitetura estratégica de uma empresa, a intenção estratégica também implica num ponto de vista específico sobre o mercado ou posição competitiva em longo prazo que uma empresa espera desenvolver nos próximos 10 anos, aproximadamente. Portanto transmite uma noção de direção. A intenção estratégica é diferenciada: implica num ponto de vista competitivamente único sobre o futuro; transmite aos funcionários a promessa de explorar novos territórios competitivos. Portanto, passa uma noção de descoberta. Ela também tem uma fronteira emocional; é um objetivo que os funcionários percebem como sendo inerentemente válido. Dessa forma, implica uma noção de destino; direção; descoberta (seus atributos).

É comum os funcionários não compartilharem a mesma intenção estratégica, isto é, a consciência e mobilização de suas capacidades em sincronia para a

concretização de um propósito comum que esteja acima e além do desempenho imediato da unidade.

Sem um “norte” de direção que impulse as pessoas, poucos funcionários têm as ações esperadas pela empresa, o que pode comprometer a responsabilidade e a competitividade. A maioria das pessoas não dá aquele “passo a mais” se não souber para onde está indo (C. K. PRAHALAD, GARY HAMEL, 2005)

Nas palavras de Prahalad e Hamel (2005), em um número considerável de empresas, em quase todos os mercados maduros, há gerência demais e liderança de menos. É justo afirmar que na maioria das matrizes corporativas há um esforço muito maior para exercitar controle do que para indicar a direção. O que os gerentes de unidade e seus relatórios estão reclamando é da lentidão da burocracia da corporação e a frustração de tentar fazer opções na ausência de uma noção de propósito abrangente.

Conforme ilustra o exemplo de Prahalad e Hamel (2005), um executivo sênior da Nissan observou em 1992 “GM é uma empresa poderosa, mas não direciona nitidamente esse poder. Se alguns funcionários virarem à esquerda e outros virarem à direita, a empresa não pode andar para a frente”, ou seja, a intenção estratégica não estava coesa na consciência e na ação das pessoas; não estava compartilhada integralmente e de forma única, focada, pelos funcionários da GM. A falta do compartilhamento de uma intenção estratégica clara fazia com que as unidades de negócio da GM trabalhassem para objetivos distintos e as prioridades fossem definidas por conveniência. Supostamente, a burocracia e seu controle sobre os gastos de capital, recompensas financeiras, planejamento, diretrizes processuais e desenho organizacional deveriam impedir esta falta de direção. Porém, sem um “norte” definido pela direção da empresa, a burocracia faz pouco mais do que reforçar esta desorientação.

A burocracia como alternativa para correção de foco tende a restringir a faixa de táticas disponíveis, mas geralmente deixa em aberto a questão dos objetivos finais. Portanto, os meios e não os fins é que são restringidos, regrados, controlados numa proporção maior do que o próprio foco nos objetivos e na intenção estratégica. Sem algum ponto de vista específico sobre a direção da empresa em longo prazo, a

definição dos negócios “específicos” pode oscilar periodicamente, seja efetuando aquisições e vendas sem lógica direta ligada à estratégia, exceto a conveniência financeira, por exemplo, seja experimentando inúmeras alterações na estrutura hierárquica da empresa, tendo como consequência esforços de desenvolvimento de produtos e mercados enfraquecidos pela falta de constância (MINTZBERG, 2003).

Segundo Prahalad e Hamel (2005), as estatísticas sustentam que, na maioria das organizações contemporâneas, as altas gerências ou diretorias, quando sensibilizadas em relação à necessidade de maior autonomia e liberdade para gerência média, geralmente é adotado um modelo de descentralização de decisões através de convenções burocráticas nem sempre adequadas, pois, sob a idéia de delegação de autonomia, o chamado “*empowerment*”, para as decisões das unidades de negócio, os limites táticos, a criatividade e a liberdade de ação da gerência média também ficam comprometidos. Este modelo inevitavelmente decorre no aproveitamento parcial das potencialidades intelectuais dos gestores de nível intermediário. Entretanto, são repassadas as metas, verbas e recursos disponíveis para que os objetivos, fortemente relacionados ao processo e não mais tão ligados à estratégia, sejam alcançados e monitorados através de uma nova série de indicadores de performance.

Ainda na visão de Prahalad e Hamel (2005), embora o princípio de ceder responsabilidade pelas decisões estratégicas aos que estão mais próximos ao cliente e concorrentes seja uma boa medida, em grande dose pode ser prejudicial. Desmantelar a burocracia sem colocar em seu lugar uma visão nítida e estimulante de direção é prenúncio de um cenário interno caótico. O chamado “*empowerment*” sem direção é anarquia. A liberdade individual e a delegação freqüentemente geram sucessos inesperados, mas é necessário algo mais se o objetivo for posicionar a empresa para a liderança em oportunidades sistêmicas complexas. Essas oportunidades se desenvolvem ao longo de dez ou vinte anos e exigem a integração de habilidades complexas tanto internas quanto externas às empresas. Equipes empreendedoras isoladas e não direcionadas provavelmente não têm muito progresso.

Para Churchill Jr. e Peter (2000), a intenção estratégica é mais específica quanto aos fins do que quanto aos meios. A intenção estratégica garante a coerência na direção. Já que não se podem prever todos os valores e obstáculos, a

intenção estratégica precisa ser suficientemente ampla para deixar espaço considerável para a experimentação em como alcançar o destino. Por outro ângulo, conforme Prahalad e Hamel (2005), a intenção estratégica restringe o “onde”, mas não o “como”! Qualquer intenção estratégica precisa ter direção e paixão. Um número excessivo de declarações de missão não consegue transmitir uma noção de missão porque não invoca suficientemente o caminho a ser seguido, a direção a ser tomada pelo negócio da empresa. As missões tendem a ser discretas na mobilização das pessoas a um objetivo envolvente a todos os grupos que interagem com a organização, não buscam destacar claramente um valor específico daquela organização para atender seus públicos.

Geralmente as missões podem servir para várias empresas tal é o grau genérico que predomina nas declarações de missão. Desta forma, objetivos que se concentram em proporcionar uma diferença real na vida dos clientes são mais consistentes na idéia de intenção estratégica. Nesse sentido, esta refere-se tanto à criação de significado para os funcionários quanto à definição da direção.

A intenção estratégica está diretamente relacionada às respostas do mercado, através do comportamento do consumidor, numa relação dialética entre todos os elementos do macro-ambiente, com estímulos mercadológicos diversos, tal como os níveis de satisfação de clientes, acionistas e funcionários (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Na percepção das empresas, a maioria dos gerentes de recursos humanos é capaz de dizer se os funcionários estão satisfeitos. Conforme Churchill Jr. e Peter (2000), em muitas empresas, usa-se alguma forma de índice de felicidade para medir a satisfação do funcionário com o salário e as condições de trabalho. Mas a intenção estratégica tem por objetivo gerar entusiasmo no funcionário e não apenas satisfação. Quanto mais entusiasmado estiver o funcionário, menos a remuneração e as condições de higiene nas dependências da empresa, por exemplo, serão critérios principais de avaliação de satisfação.

A responsabilidade de um funcionário em trabalhar de forma diligente para o sucesso da empresa, à base de um contrato de trabalho, tem uma contrapartida. É responsabilidade da direção, ou alta gerência, incutir naquele trabalho um objetivo superior a um contracheque. O apelo à emoção e ao intelecto precisa se basear em outras coisas além da perspectiva de ganho financeiro pessoal. É impossível criar

um sistema de recompensa financeira tão bem ajustado que a simples busca do ganho pessoal não enfraqueça o sucesso da empresa em longo prazo.

Segundo Prahalad e Hamel (2005), na ausência de uma intenção estratégica ampla, o estabelecimento da responsabilidade pelas unidades de negócio, somente como centro de lucros, com recompensas relacionadas exclusivamente ao desempenho por funcionário pode ter efeitos inesperados e indesejados. A competição entre as unidades pode não reconhecer as recompensas como fruto de um trabalho de cooperação. Desta forma, uma intenção estratégica emocionalmente arrebatadora e amplamente compartilhada pelos funcionários, segundo os valores perceptíveis e acordados pelas pessoas da organização, é o contrapeso das tendências naturais de desvio dos objetivos estratégicos.

Desde os anos 80, percebe-se, no meio empresarial, a necessidade de rever a forma da gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Mas somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Estas experiências positivas ao longo do tempo permitem observar a existência de um conjunto de premissas e conceitos, que explicam melhor a relação entre a organização e pessoas, chamado gestão de pessoas, articulado por competências (FISCHER, 1998).



Figura 1 - Consolidação do conceito de competências em um determinado contexto
 Fonte: RUAS, 2005.

Segundo Ruas (2005), as competências organizacionais se subdividem em:

- **Competências Organizacionais Básicas:** aquelas que dizem respeito à sobrevivência da empresa, que abrangem as ações elementares da empresa, aquelas para as quais a empresa foi criada, geralmente não constituem um diferencial em relação à concorrência direta.
- **Competências Organizacionais Seletivas:** aquelas que representam o diferencial da empresa no mercado em que ela atua, contribuindo para uma posição de liderança em determinado aspecto, se analisado na forma de ranking.
- **Competências Organizacionais Essenciais (*Core Competence*):** aquelas que diferenciam a empresa num ambiente de competição de nível internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo em determinado aspecto, se analisado na forma de ranking.

As competências funcionais referem-se ao desdobramento lógico das competências organizacionais nos níveis intermediários da empresa, isto é, coordenam diretamente os processos através de suas funções coletivas.

As competências funcionais são desempenhadas por grupos de pessoas da organização que se responsabilizam por parte das atividades da empresa como um todo. Já as individuais, estão diretamente associadas às funcionais, pois constituem a dimensão unitária, integrante do nível funcional coletivo. As individuais, também denominadas competências gerenciais, interferem de forma direta e recíproca na performance do nível funcional (RUAS, 2005).

Portanto, deve-se conhecer a estratégia, ao nível da intenção estratégica da empresa, conhecer os processos e fatores críticos de sucesso do negócio através das diferentes áreas funcionais e, também, tomar contato com as competências gerenciais necessárias possibilita a constatação, ou não, de “*gaps*” de alinhamento das competências gerenciais com as organizacionais.

O esquema da figura 2 tem como objetivo mostrar isto de forma mais clara.

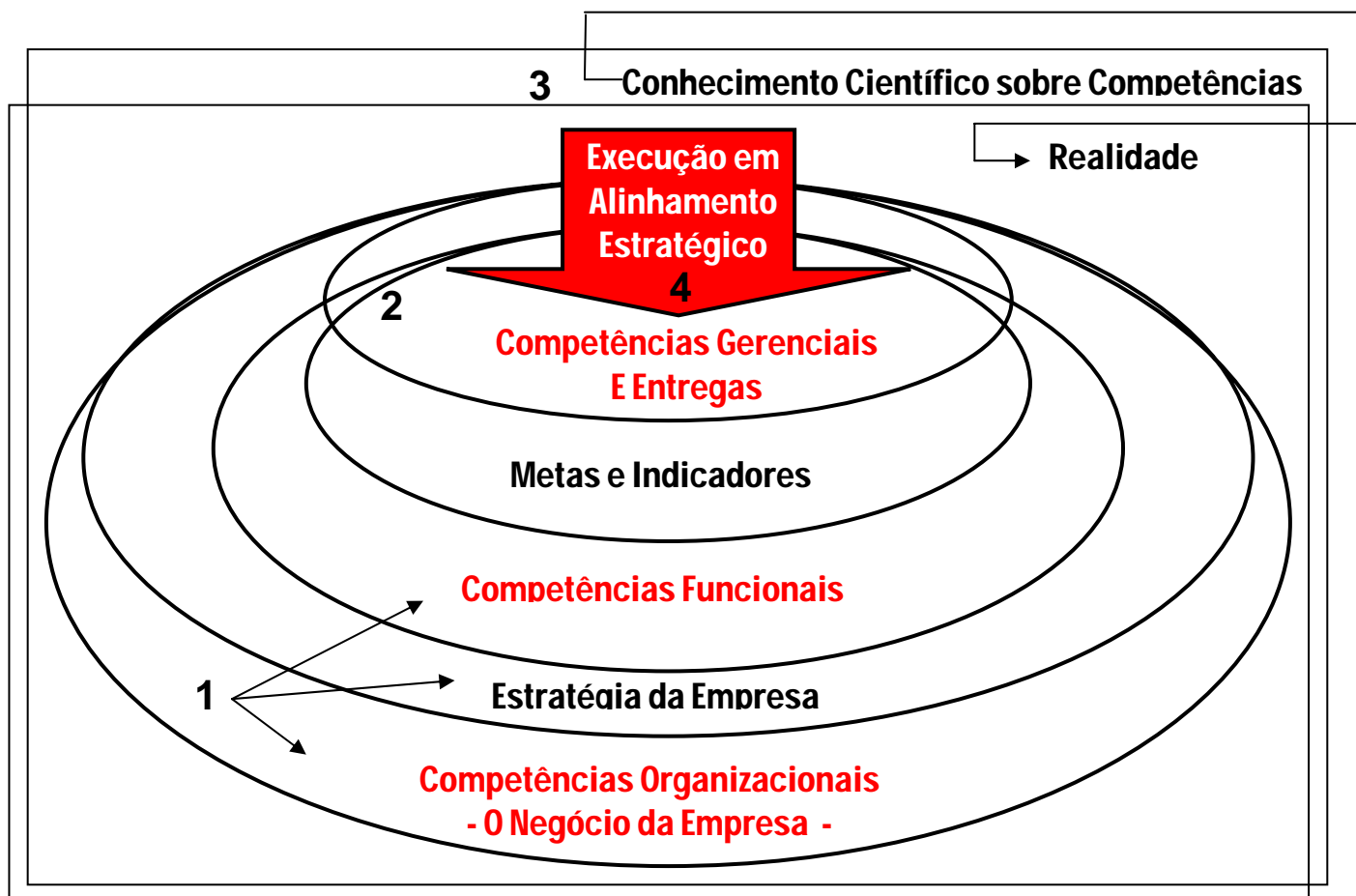


Figura 2 – Alinhamento estratégico entre as competências organizacionais, funcionais e gerenciais

Fonte: gráfico elaborado pelo autor.

Analisando a figura acima, observa-se que o número 1 indica a necessidade da identificação das competências organizacionais, suas diretrizes estratégicas e suas competências funcionais para se conseguir definir metas e indicadores para as diversas áreas da empresa. Essas metas e indicadores refletem a definição das competências gerenciais (número 2), necessárias para as entregas que deverão ser feitas pelos gerentes. Desta forma, é possível se obter um bom nível de alinhamento estratégico (número 4) entre as competências gerenciais e organizacionais.

Este trabalho está construído no sentido indicado pela figura, entretanto, há uma fase intermediária (número 3), que trata da identificação das atuais

competências da empresa pesquisada à luz do conhecimento científico e que fornece subsídios balizadores para coleta dos resultados da pesquisa.

É possível sustentar que as estratégias e vantagens competitivas das empresas norteiam as competências organizacionais, estas, por sua vez, influenciam direta e reciprocamente as demandas de competências funcionais e individuais no contexto de determinada organização. Por isso as entregas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Os trabalhos desenvolvidos por Fleury e Fleury (2004), mostram a estreita relação entre o chamado intento estratégico da organização, as competências organizacionais e as individuais.

É possível confirmar que a decisão estratégica da forma como a empresa pretende competir, influencia diretamente o estabelecimento das competências organizacionais; ou seja, existem competências organizacionais típicas de uma empresa que se enquadra em determinada categoria, cabendo o mesmo raciocínio para as competências individuais, conforme é demonstrado nos dois exemplos da figura 3.

Estratégias (exemplos)	Competências Organizacionais	Competências Individuais ou Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do Market-share, • Maior Volume de Vendas e Excelência Operacional (bens de consumo ou commodities) 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo; • Qualidade; • Processo produtivo; • Distribuição; • Monitoramento de mercado; • Comercialização; • Parcerias estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para custo e qualidade; • Gestão de recursos e prazos; • Trabalho em equipe; • Planejamento; • Interação com sistemas; • Multifuncionalidade; • Relacionamento interpessoal.
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de Produtos, • Foco na Customização (produtos para clientes ou segmentos específicos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produtos e processos; • Qualidade; • Monitoramento tecnológico; • Imagem; • Parcerias tecnológicas • Estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação; • Comunicação eficaz; • Articulação interna e externa; • Absorção e transferência de conhecimentos; • Liderança e trabalho em equipe; • Resolução de problemas; • Utilização de dados e informações técnicas; • Aprimoração de processos e produtos e participação em projetos.

Figura 3 – relação entre competências gerenciais em função das competências organizacionais a partir de diferentes estratégias
Fonte: DUTRA, 2004.

Conforme constatam os autores King, Fowler e Zeithaml (2002), embora a maior parte dos gerentes reconheça as competências da empresa como fonte importante de vantagem competitiva, muitas organizações encontram dificuldades em identificá-las e avaliá-las. Nestes casos, aos olhos dos gerentes, as competências específicas são freqüentemente ambíguas e a percepção individual sobre elas pode variar muito. Essa falta de especificidade pode ocultar visões distorcidas e errôneas acerca das competências, e, quando isso ocorre com os gerentes de nível intermediário, encarregados da administração rotineira de tais competências, as implicações para a empresa podem ser extremamente graves.

Por outro lado, quando os gerentes têm opiniões similares sobre as competências mais importantes da empresa, eles tendem a ser mais coerentes nas decisões voltadas a desenvolver e fortalecer essas competências. A identificação das lacunas de competências pode indicar áreas onde é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa. A avaliação dos aspectos das competências de uma empresa pode revelar competências que, talvez, se desvalorizem em decorrência da imitação por parte dos concorrentes ou de mudanças no ambiente. Em geral, as empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências têm à disposição informações valiosas para apoiar a tomada de decisões estratégicas.

3.3 ASPECTOS NA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

Segundo King, Fowler e Zeithaml (2002), existem quatro aspectos de análise que auxiliam a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável. São eles: o aspecto tácito, a robustez, a fixação e o consenso. Ao analisar estes aspectos, é possível obter uma visão adequada da força das competências existentes na empresa e identificar pontos de vulnerabilidade dessas competências, sob ponto de vista estratégico.

Cabe salientar a importância do aspecto relativo ao consenso, pois o alinhamento estratégico está sedimentado sobre a existência, ou não, do consenso entre os gestores sobre as suas competências gerenciais em alinhamento à estratégia, isto é, qual é a estratégia da empresa; quais são as competências organizacionais e possíveis “*gaps*” entre competências gerenciais esperadas (pela estratégia) e as competências gerenciais efetivamente entregues no entendimento dos gestores entrevistados na empresa pesquisada.

3.3.1 Aspecto Tácito: resistência à imitação

O aspecto tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. Uma competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito. As competências explícitas podem ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, que podem ser divulgados verbalmente ou na forma escrita. Por outro lado, as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos. Por exemplo, um professor de tênis passa ao aluno iniciante conhecimentos explícitos, tais como contar os pontos em um jogo, segurar a raquete ou alinhar o corpo para conseguir um bom golpe pela direita. O conhecimento tácito é a habilidade que os tenistas profissionais de primeira categoria possuem para realizar manobras e movimentos perfeitos durante um momento crítico da partida.

As competências tácitas são importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. As competências explícitas, por outro lado, podem ser reproduzidas com facilidade em outros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva. Entre as competências importantes identificadas pelos gerentes de nível intermediário do setor hospitalar, por exemplo, está o treinamento de médicos e funcionários quanto ao uso das informações, o gerenciamento do processo de atendimento médico, abrangendo o pré-atendimento, o atendimento e a administração de uma vasta gama de atividades internas do hospital. As medidas

necessárias para desenvolver e implementar um programa de treinamento podem ser enumeradas e facilmente transmitidas, constituindo, portanto, competências explícitas. O gerenciamento do processo de atendimento médico aproxima-se mais do centro da escala: alguns de seus aspectos são explícitos enquanto outros são tácitos. O gerenciamento das atividades internas do hospital é uma competência mais tácita, que requer conhecimentos extensivos acerca das divisões e funções existentes no hospital, adquiridos por meio da experiência.

3.3.2 Robustez: manutenção do valor em um ambiente em constante modificação

A robustez caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. Competências robustas não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas, apresentam, portanto, mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo. A análise e avaliação desse aspecto segue, graficamente, numa imagem análoga a uma linha contínua que vai do robusto ao vulnerável. Competências vulneráveis tendem à desvalorização em situações que fogem ao controle da organização, tais como mudanças tecnológicas, econômicas e políticas. A robustez aumenta o valor das competências conferindo-lhes maior durabilidade, segundo King, Fowler e Zeithaml (2002).

Desta forma, as competências robustas contribuem para tornar sustentável a vantagem competitiva de uma empresa. Outro exemplo, ainda no âmbito hospitalar, é: a competência vinculada a um procedimento cirúrgico específico pode perder seu valor, caso desenvolva-se um tratamento alternativo não-invasivo ao organismo. Embora tal competência possa ter extrema importância para a atual vantagem competitiva do hospital, sua contribuição futura é duvidosa em decorrência das mudanças no ambiente. Em contra-partida, uma competência ligada à contenção de despesas é bastante robusta por ser útil em uma gama mais ampla das condições ambientais.

3.3.3 Fixação: continuidade das competências mesmo com a saída de funcionários

A fixação de uma competência compreende a possibilidade de ela ser transferida para outra empresa. A mobilidade de uma competência pode ser medida em uma outra linha contínua imaginária que vai de fixo ao móvel. A fixação é determinada pela localização da competência na organização. As competências podem estar vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários-chave, aos sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos e programas (softwares), aos sistemas gerenciais, tais como programas de incentivo e estruturas de premiação, e à missão, à cultura ou aos valores que promovem e incentivam certos tipos de conhecimentos (LEONARD-BARTON,1992, apud KING, FOWLER, ZETHAML, 2002).

As competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas as competências mais móveis, devido à própria mobilidade dos funcionários. Tais competências podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa. No outro extremo, as competências vinculadas à missão, à cultura, ou aos valores da empresa são extremamente fixas. As competências situadas nos funcionários ou nos sistemas físicos são mais fáceis de serem copiadas do que as competências localizadas nos sistemas gerenciais ou na cultura organizacional.

Tomando novamente o contexto hospitalar como claro exemplo, as qualificações individuais dos médicos são bastante móveis, ao contrário das habilidades conjuntas de uma unidade cirúrgica estabelecida, que representam uma competência menos móvel. É pouco provável que uma unidade inteira se transfira para outro hospital, e, mesmo que isso ocorresse, poderia não ser possível reproduzir todas as condições que a tornaram inicialmente bem-sucedida. Uma atmosfera de atenção e proteção em relação aos pacientes é uma competência ainda mais fixa, ligada à cultura e aos valores da organização. Esta resistência à imitação ajuda a manter a vantagem competitiva.

3.3.4 Consenso: percepção homogênea dos gerentes de nível médio sobre competências

A partir da premissa de que o consenso reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo, o consenso relacionado à competência ocorre quando os gerentes possuem a mesma opinião sobre a estratégia, intenção estratégica e a vantagem competitiva de uma empresa, no que diz respeito ao conhecimento e às qualificações relevantes. O consenso também pode, ou não, ser identificado quanto às competências em uma organização, onde unanimidade total e o desentendimento completo podem estar graficamente expressos, em lados opostos numa representação gráfica, ao longo de uma linha contínua, por exemplo.

Os recentes estudos dos autores King, Fowler e Zeithaml (2002), constataram que, no que tange ao consenso como indicador de valor de competências, este se manifesta mais freqüentemente na alta gerência, ou diretorias, e conclui que para incrementar e manter a vantagem competitiva estrategicamente alinhada e, portanto, viva, existente, a alta gerência deveria também, interessar-se pela concordância entre os membros da gerência intermediária quanto à vantagem competitiva das competências da empresa.

3.4 POR QUE A PERSPECTIVA DO GERENTE DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO É FUNDAMENTAL?

Segundo os autores Schermerhorn (1986) e Mangaliso (1995), os gerentes de nível intermediário são responsáveis por interpretar visões e estratégias amplas, de nível superior, e comunicá-las aos gerentes de níveis inferiores que, por sua vez, devem executá-las dentro de uma coerência estratégica. Segundo estudos de Bourgeois (1980), quando os gerentes de nível intermediário concordam quanto às

competências necessárias, tendem a transmitir a correta interpretação operacional das visões e estratégias, em consenso, às gerências inferiores e seus funcionários. A anuência e a comunicação ajudam a gerar concordância a respeito das principais fontes de vantagem competitiva da empresa, a concentrar esforços da organização e a aumentar a probabilidade de uma implementação bem-sucedida.

Os gerentes seniores devem dedicar especial interesse à identificação de competências em áreas específicas, nas quais sua percepção seja diferente daquela dos gerentes de nível intermediário. Por exemplo, os gerentes de nível intermediário de uma empresa de planos de saúde com cobertura nacional, que trabalham em uma determinada região, têm opinião unânime a respeito de que a habilidade no gerenciamento de informática constitui uma contribuição importante para a vantagem competitiva da empresa. Esses gerentes rapidamente identificam e priorizam oportunidades para fortalecer e aumentar essa competência. Essa unanimidade leva à criação de protocolos informatizados e inovadores de atendimento ao paciente, aumentando sua qualidade e eficácia.

Por sua vez, os gerentes de nível intermediário da mesma empresa, em outra região, discordam quanto à vantagem competitiva dessa mesma competência. Embora alguns gerentes administrativos considerem essa competência fonte potencial de vantagem competitiva, os gerentes envolvidos diretamente na área de atendimento ao paciente não acreditam que tenha grande importância. Assim, esses gerentes são incapazes de identificar áreas específicas em que a informática possa contribuir para melhorar o atendimento ao paciente, e, por conseqüência, a integração entre ele e a informática não apresenta resultados significativos nessa determinada região. Apesar de os gerentes seniores, em nível nacional, acreditarem na importância dessa competência para a vantagem competitiva, a divergência de opiniões entre os funcionários da gerência intermediária impede que a empresa adote abordagens inovadoras e aperfeiçoadas de atendimento ao paciente em todas as regiões.

Nos estudos dos autores e pesquisadores Guth e Mcmillan (1986), Burgelman (1983), Floyd e Wooldridge (1994), constata-se que o gerente de nível intermediário desempenha um papel essencial, ainda que muitas vezes desvalorizado, no desenvolvimento de estratégias de sucesso. A participação desses gerentes na

formulação de estratégias está associada ao melhor desempenho da empresa e seu comprometimento é fundamental para implementar estratégias bem-sucedidas.

As experiências de gerentes de nível intermediário em decisões relacionadas à implementação e seus resultados constituem excelente base para a avaliação das competências. Os gerentes de nível intermediário têm uma percepção mais aguçada das competências que os gerentes de alto escalão, além do fato de que ocupam uma posição excelente para identificar as lacunas nas competências, no que diz respeito aos produtos, à tecnologia ou aos mercados. Os gerentes de nível intermediário são peças de ligação essenciais na identificação e implementação das competências (FLOYD, WOOLDRIDGE, 1996), fortalecendo os relacionamentos necessários para promovê-las. Participam, portanto, como catalisadores vitais no processo de identificação, desenvolvimento e implementação de competências.

Mapear as percepções dos gerentes de nível intermediário, entretanto, é mais fácil na teoria do que na prática. O número de gerentes e a sua dispersão geográfica dificultam a tarefa. Em muitas empresas, os gerentes de alto escalão reúnem-se rotineiramente, ao passo que as reuniões dos gerentes de nível intermediário são bem menos freqüentes. Questões operacionais fazem com que, dependendo do tamanho da empresa, seja praticamente impossível realizar uma reunião na qual estejam presentes todos os gerentes de nível intermediário.

Ao analisar as percepções da gerência intermediária, a alta gerência pode compreender melhor os pontos fortes das competências existentes na empresa e identificar áreas em que o fortalecimento ou o desenvolvimento destas é necessário. Esse entendimento pode ser o passo inicial e fundamental no processo que tem como objetivo final consolidar as competências atuais ou desenvolver novas competências que contribuam para criar e manter uma vantagem competitiva sustentável. Assim, o consenso entre gerentes de nível intermediário quanto às competências está relacionado ao alto desempenho da empresa.

O consenso entre gerentes de nível intermediário confere à organização enorme potencial para desenvolver, aperfeiçoar e explorar os conhecimentos, num processo contínuo de aprendizagem. Tais gerentes possuem uma base sólida de conhecimento relacionado e constataram que grande parte do valor de uma competência origina-se da assimilação e da transmissão de novos conhecimentos para a organização. Por outro lado, tanto a falta de consenso em relação às

competências de forma geral, quanto o amplo consenso em relação às competências nas áreas em que a empresa apresenta desvantagem competitiva estão relacionados com um desempenho inferior. A identificação das competências em relação às quais os gerentes discordam ou acreditam estarem relacionadas à desvantagem competitiva pode evidenciar algumas áreas que exijam atenção e intervenção.

King, Fowler e Zeithaml (2002) são categóricos em sustentar que mapear e avaliar as competências existentes em uma empresa não é o mesmo que determinar as competências ideais para a futura posição competitiva da empresa. Da mesma forma, a elaboração de um consenso quanto às competências da organização é importante, porém não garante que os gerentes da empresa identificarão corretamente as competências mais importantes no futuro.

3.5 COMPETÊNCIA, VANTAGEM COMPETITIVA E A IMPORTÂNCIA DO CONSENSO

O processo de mapeamento e avaliação das competências pode fornecer aos gerentes informações valiosas, mas o desenvolvimento de competências requer que se tomem decisões difíceis e que se administre um processo de trocas complexas entre investimentos alternativos. Compreender as características e a vantagem competitiva das competências existentes, externadas pela gerência de nível intermediário, contudo, propicia uma base que facilita o desenvolvimento de competências necessárias para sustentar o sucesso. Investimentos devem ser efetuados para obter consenso e aprimorar o aspecto tácito, a robustez e a fixação dessas competências.

3.5.1 Desenvolvendo competências difíceis de imitar

De acordo com os estudos de King, Fowler e Zeithaml (2002), as informações mais valiosas são, na maioria das vezes, tácitas e, de acordo com esse argumento, as empresas de alta eficácia submetem-se a rígidos ciclos de transformação do conhecimento tácito para o explícito, à medida que ele é disseminado pela organização. Os esforços empenhados na transferência do conhecimento, por sua vez, criam um conhecimento tácito valioso que prossegue nesse ciclo. Embora possa ser difícil apreender-se tal conhecimento de forma estritamente codificada, o conhecimento tácito que serve de base para muitas das competências mais valiosas de uma organização, dissemina-se pela troca de experiências, ou simplesmente por histórias e narrativas. Os gerentes seniores, portanto, podem utilizar as informações obtidas no processo para gerenciar o ciclo de desenvolvimento de competências. Por exemplo, pode-se incentivar gerentes de níveis intermediários a compartilhar experiências relacionadas às principais competências tácitas para explorar os elementos mais relevantes delas. Além disso, tais experiências podem ajudar a difundir as competências por toda a organização, criando um novo conjunto de experiências tácitas que agreguem maior valor ao negócio.

Traçando uma linha de raciocínio a partir das idéias organizadas pelos autores Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004), Ruas (2005) e Zarifian (2001), no que tange à agregação de valor para a empresa através das competências (com forte caráter tácito), ao representarem realmente um ganho de performance em relação às práticas de mercado, ao serem reconhecidas como instrumento criação de valor, constituem um potencial convergente e significativo na sustentação ou fortalecimento da vantagem competitiva.

Podendo até consolidar uma competência organizacional em nível seletivo, ou até mesmo caso haja evolução para práticas distintivas de efetivas inovações no contexto internacional, podem resultar em uma competência organizacional essencial, ou “*core-competence*”, conforme fundamentação teórica dos autores Prahalad e Hamel (2005).

Por outro lado, segundo Bossidy e Charan (2002), caso as informações que constituem o aspecto tácito das competências não tenham potencial para distinção e ganho competitivo, sendo, portanto, apenas uma significativa presença de aspecto tácito, de difícil codificação de procedimentos, estas informações devem ser objeto de ajustes processuais internos, de forma a se adequarem na forma de capacidades explícitas das competências de sua respectiva atividade, a fim de minimizar os desvios de execução, incorreção de tarefas ou perdas produtividade.

É através da agregação de valor (entregue) das pessoas que se constitui a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. (JOEL SOUZA DUTRA, 2004).

3.5.2 Criando competências que sobrevivem às mudanças

Geralmente os gerentes de nível médio reconhecem as ameaças ambientais e oportunidades que influenciam a sustentabilidade das competências existentes e revelam futuras competências que demandam investimento. Dada a oportunidade, estes gerentes fornecem valiosas informações, em tempo real, a respeito de problemas e oportunidades emergentes. Após obter essas opiniões, a alta gerência deve se concentrar nas atividades externas que justifiquem atenção estratégica, buscando modelos de fatores externos que ameaçam as competências essenciais. Por exemplo, vários gerentes de nível intermediário expressam a preocupação a respeito da capacidade que sua organização teria de contratar as pessoas certas e retê-las. Essa informação indica que a alta gerência deveria considerar desenvolver ou obter competências adicionais na área de recrutamento e gestão de recursos humanos.

Uma análise mais profunda pode ajudar os gerentes seniores a determinar se essas questões refletem preocupações rotineiras dos gerentes ou se revelam tendências emergentes que possuem potencial real para atrapalhar os negócios.

A alta gerência também pode capitalizar a percepção dos gerentes de nível intermediário com relação às oportunidades ambientais, aumentando potencialmente a robustez das competências existentes e desenvolvendo competências futuras que sustentem a vantagem competitiva, independentemente de mudanças ambientais (KING, FOWLER, ZEITHAML (2002).

3.5.3 Criando competências difíceis de copiar

Competências que residem na cultura da organização são menos vulneráveis à apropriação por concorrentes. Determinadas competências só podem ser conquistadas por grupos e não existem em nível individual. Os gerentes de nível intermediário das empresas de melhor desempenho, praticamente, ditam que as competências mais importantes são orquestradas de acordo com a cultura da organização. A compreensão das percepções da gerência intermediária, portanto, pode apontar importantes competências de caráter coletivo, favorecidas pela cultura da organização. Importante destacar que uma vez que a fixação das competências apresenta dificuldades e consome muito tempo, os esforços para identificar como a cultura da organização estimula as competências fixas podem propiciar informações de valor inestimável.

Além disso, as percepções dos gerentes de nível intermediário a respeito da fixação das competências têm implicações na absorção e retenção do conhecimento. Competências geradas e depois perdidas ou inacessíveis não constituem fonte de vantagem competitiva. Os gerentes devem questionar se as competências vão embora com o funcionário no final do expediente ou de que maneira elas podem ser protegidas ou transferidas.

A percepção dos gerentes intermediários acerca da fixação das competências também pode ajudar a organização a reconhecer onde se encontram as competências relevantes antes de precisarem lidar com a perda de gerentes-chave. Um aspecto relevante a se considerar é a baixa rotatividade de pessoal como um

fator fundamental na manutenção da vantagem competitiva (KING, FOWLER, ZEITHAML, 2002). Esse é um passo inicial para se compreender em que áreas a rotatividade torna a empresa mais vulnerável.

3.5.4 Buscando o consenso a favor da vantagem competitiva

Os autores Floyd e Wooldridge (1996) descrevem gerentes intermediários como “reservatórios de capacidade”. O consenso quanto à competência, em especial quanto as mais importantes, está intimamente relacionado ao sucesso organizacional. A figura 4 mostra quatro categorias amplas de competência, agrupadas de acordo com as percepções dos gerentes de nível intermediário quanto à sua vantagem competitiva e com nível de consenso dos gerentes de nível intermediário com relação a sua classificação. São dispostos, então, quatro métodos que podem ajudar as empresas a alcançar vantagem estratégica com base em diversas comparações de consenso e vantagem competitiva (KING, FOWLER, ZEITHAML, 2002).

3.5.5 Matriz Consenso X Vantagem Competitiva

Os aspectos resultantes da relação de consenso entre os gestores de uma empresa sobre as suas competências e a vantagem competitiva gerada por cada uma delas é ser expressa através da figura 4, onde os autores King, Fowler e Zeithaml (2002) descrevem quatro tipos de abordagens recomendadas:

Alto consenso, vantagem competitiva: UTILIZAR.

Estas competências fornecem as bases mais valiosas para o sucesso competitivo. Os gerentes seniores devem continuar a investir nelas a fim de tirar o máximo proveito das oportunidades reveladas. Ao mesmo tempo, contudo, devem monitorar cuidadosamente se estas competências são robustas ou vulneráveis a potenciais alterações ambientais ou de mercado que possam torná-las obsoletas.

Alto consenso, desvantagem competitiva: AVALIAR.

Competências que se encaixam nesta categoria podem constituir vulnerabilidades críticas que outras empresas podem utilizar. Estas competências requerem atenção imediata para avaliar o risco associado a essa desvantagem e os riscos pelos quais ela existe.

Baixo consenso, vantagem competitiva: EXPLORAR.

Estas competências podem revelar excelentes oportunidades ou sinais precoces de problemas, gerando a necessidade de explorar as fontes de desacordo com relação a estas competências. Existem padrões de divergência de opiniões que levam ao baixo consenso? Um grupo funcional ou geográfico apresenta uma perspectiva radicalmente diferente ou os níveis de divergência são semelhantes entre os grupos? Se um grupo aparentar ser fonte de divergência, uma análise mais profunda é necessária para que se possa entender se o grupo é um líder ou um retardatário no reconhecimento do valor real destas competências.

Baixo consenso, desvantagem competitiva: EXCLUIR.

As empresas não podem destacar-se em todas as competências, e até gerentes de empresas que têm alto desempenho identificam competências nesta categoria. Elas não são vitais para a estratégia de curto prazo e não merecem foco significativo no momento. Devido à possibilidade destas competências virem a se tornar fontes de vulnerabilidades competitivas futuras, contudo, os gerentes precisam estar cientes das alterações ambientais que possam aumentar sua importância.

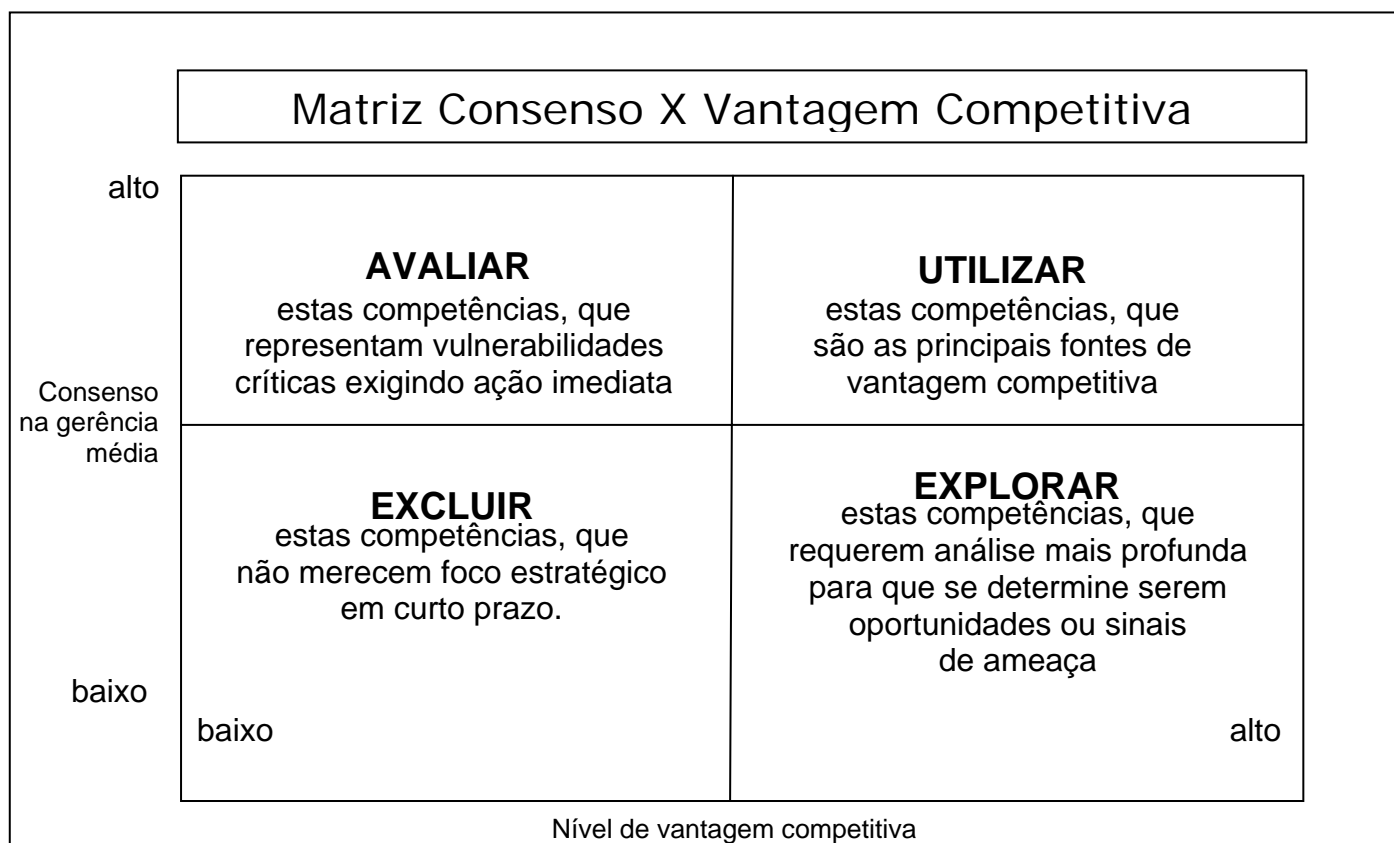


Figura 4 – Competências organizacionais e abordagens gerenciais recomendadas

Fonte: KING, FOWLER e ZEITHAML,2002

3.6 GERENCIAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

Há uma ampla discussão sobre a importância de se administrarem as competências e o conhecimento organizacional para alcançar a vantagem competitiva. Entretanto, poucos executivos, têm certeza de que suas organizações possuem as capacidades e os processos necessários para administrar o conhecimento de maneira eficaz. As evidências colhidas nos estudos e pesquisas de King, Fowler e Zeithaml (2002) confirmam que o consenso entre os gerentes de nível intermediário com relação às competências está associado a um desempenho superior. Se as organizações entenderem que é importante levar a sério e

implementarem a gestão das competências, fica como sugestão o envolvimento direto dos gerentes na discussão do tema.

Numa percepção ampliada sobre estratégia, constata-se que a vantagem competitiva de uma empresa no seu contexto mercadológico está certamente nas ações correspondentes, dirigidas às oportunidades detectadas na indústria, ou setor em que a empresa atua (PORTER, MONTGOMERY, 1998), mas também na correta articulação das competências, seu alinhamento estratégico interno e execução harmônica (PRAHALAD, HAMEL, 2005; BOSSIDY, CHARAM, 2002).

Discussões freqüentes permitem aos gerentes monitorar as competências de sua organização e o consenso a respeito delas. As organizações devem instituir processos que busquem conhecer melhor a opinião dos gerentes de nível intermediário em relação às competências organizacionais. Esses processos podem incluir pesquisas ou fóruns que permitam aos gerentes de nível intermediário explorarem sua percepção acerca das competências. Além disso, os gerentes podem utilizar recursos de informática e *intranets* empresariais para estimular grupos de discussão *on-line* entre gerentes de nível intermediário em toda a organização. Tais processos podem ajudar a prever as competências das quais a empresa irá necessitar para desenvolver-se de forma bem sucedida no futuro e contribuir para o aumento do consenso.

Os gerentes podem desejar verificar, periodicamente, o caráter tácito, a robustez e a fixação das competências. Esse processo pode prevenir as organizações quando elas estão contando com competências que apresentam pouca chance de contribuir para o processo estratégico. Por exemplo, se os gerentes acreditam que uma determinada competência é muito importante para o sucesso estratégico e se tal competência possuir definição sobre os seus aspectos tácito, robustez ou fixação, os executivos devem preocupar-se e tomar as medidas adequadas.

3.7 SUCESSO VISIONÁRIO

As empresas visionárias e com sucesso excepcional não são necessariamente aquelas que nasceram de uma grande idéia, focaram exclusivamente o lucro, devem seu êxito a um líder carismático, exclusivamente, nunca tiveram problemas ou são os melhores lugares para se trabalhar. Nada disso, inicialmente as empresas visionárias e bem-sucedidas invariavelmente constituem um conjunto de valores ideológicos bem definidos e os levam à execução através de uma estratégia central, com planos e metas audaciosos, orientados por estes princípios ideológicos, e a partir daí alinhando as competências organizacionais, funcionais e gerenciais de forma plena, com vistas ao alcance da vantagem competitiva e à perpetuidade da organização como uma instituição de valores. Vale destacar a relevância no sentido de desenvolver e promover o talento gerencial de alta competência internamente, o que ajuda a dar mais continuidade à performance em nível de excelência ao longo de várias gerações (COLLINS, PORRAS, 1995).

É na viabilização de meios para atender a intenção estratégia da empresa que se estabelece o alinhamento das diretrizes estratégicas, mobilizando e sincronizando as competências organizacionais com as decisões e os rumos que a organização adota para alcançar o sucesso e atingir seus objetivos como empresa. Subseqüentemente, as competências funcionais e individuais são responsáveis diretas pela execução adequada, que monitorada por indicadores também alinhados à estratégia, permitem às pessoas alcançarem melhores resultados (KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Schmidt (2002), sob ponto de vista de gerenciamento do alinhamento estratégico, cabe destacar que o mesmo é monitorado pelos chamados indicadores de resultado, que fazem parte de uma determinada metodologia de gestão corporativa adotada pela empresa, que permitem uma visão ampla e confiável sobre como a empresa está evoluindo diante de seus parâmetros de desempenho, refletindo o grau de alcance das metas gerais, e a performance de seus processos críticos em relação ao objetivo estratégico da empresa.

Atualmente, uma das metodologias de gestão corporativa que ocupa destacada aplicação entre empresas de alto desempenho em nível mundial é o *Balanced Scorecard*, modelo concebido por Kaplan e Norton (1997) que, com base no mapeamento estratégico dos objetivos e seus desdobramentos em dimensões críticas para a empresa, propõe um sistema de gestão de alinhamento das decisões e ações da organização, com vistas em longo prazo.

No modelo original, o *Balance Scorecard* dispõe quatro principais dimensões a serem alinhadas com a estratégia, são elas: a perspectiva financeira, de conhecimento do cliente, de processos internos, de aprendizado e crescimento. Sob ponto de vista do conceito de competências, o *Balance Scorecard* oferece a empresa um instrumento de e alinhamento estratégico à gestão de competências, o que orienta a mobilização e canalização das energias, habilidades e conhecimentos específicos dos indivíduos dos mais diversos setores da empresa, em busca da realização de metas estrategicamente alinhadas (KAPLAN, NORTON, 1997).

4 A EMPRESA PESQUISADA

Fundada no final da década de 90, a empresa pesquisada obteve a outorga de atuação na região II do Brasil. Controlada por dois grupos financeiros (israelense e americano). Esta operadora, entrante no mercado brasileiro de telefonia fixa, detém hoje 8% de *market share* em sua região de atuação e tem adotado a estratégia comercial de atuação em nichos específicos, através de três formas de abordagem ao mercado: Retail (varejo), Canais (soho/corporativo) e Corporate (empresas com soluções mais complexas).

A empresa pesquisada tem crescido à ordem de 40% ao ano, sendo reconhecida como *full-provider* em serviços integrados de voz local e de longa distância (25), dados, internet e VoIP.

Com 1.800 funcionários e uma margem crescente de lucratividade operacional, próxima a 30%, a companhia investiu aproximadamente R\$ 4 bilhões em quatro anos na atuação em todo território nacional. Nas regiões Sul, Centro-Oeste e Norte do país atende a pequenas e médias empresas, mercado residencial e grandes corporações. Na Grande São Paulo, Rio de Janeiro e em Belo Horizonte atende com ênfase nas soluções corporativas.

4.1 ESTRATÉGIA, INTENÇÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO, VISÃO E VALORES

A estratégia corporativa, em sua forma detalhada, tem acesso restrito aos diretores, sendo divulgada aos demais funcionários por meio de documentos oficiais internos de forma resumida, sem detalhar todo o espectro estratégico desdobrado

por áreas específicas da organização. Em reuniões periódicas, o corpo diretivo monitora as definições estratégicas e suas decorrentes ações deliberadas e especificadas para cada área da empresa. O formato da declaração de estratégia a que este trabalho teve acesso segue conforme descrição:

Estratégia Corporativa da empresa pesquisada

“Crescimento progressivo, baseado na inovação em produtos e serviços, qualidade de atendimento e de gestão financeira”. (Documentos Oficiais Da Empresa Pesquisada, 2005)

Intenção Estratégica da empresa pesquisada

A intenção estratégica não consta de forma explícita em nenhum instrumento oficial de comunicação formal de empresa. Segundo depoimentos dos gestores, tratam-se de informações restritas a alta gerência e é focada essencialmente em metas financeiras.

Missão da empresa pesquisada

A missão, assim como a visão e os valores da empresa pesquisada, estão divulgados nos documentos oficiais e na página institucional do seu *site*, na internet e intranet. Nestas fontes, percebe-se um direcionamento para uma estratégia de diferenciação, com foco prioritário no aspecto financeiro.

A missão declara, na definição de negócio da empresa, que seus serviços de telecomunicações são destinados aos clientes com maiores margens de rentabilidade. Embora esta definição seja vaga em termos de clientes (“segmentos de alto valor”), a missão sustenta uma posição de atuação em nichos, que demandem especialização e alto nível de qualidade de serviço com produtos inovadores; ao contrário de concorrentes focados nos chamados clientes de massa ou “*full providers*”, que fornecem soluções padronizadas para todas as mais diversas aplicações em telecomunicações, geralmente com menor rentabilidade e com volume maior de clientes presentes em todo o Brasil.

A missão demonstra também a idéia de zelo pelo bom relacionamento com seus clientes, reitera a importância financeira quando assegura “garantindo de criação de valor para o acionistas”, e, por fim, considera a satisfação dos colaboradores, conforme segue:

Proporcionar aos segmentos de mercado de alto valor serviços de telecomunicações de qualidade superior, fortalecendo continuamente o relacionamento com nossos clientes, garantindo assim a criação de valor para nossos acionistas e satisfação para nossos colaboradores. (fonte: documentos oficiais da empresa pesquisada, 2005)

Visão da empresa pesquisada

A visão, assim como a missão e valores da empresa pesquisada, estão divulgados nos documentos oficiais e na página institucional do seu *site*, na internet e intranet. Nestas fontes, também se percebe o claro direcionamento para uma atuação de diferenciação pela inovação e qualidade de serviços, com foco nitidamente financeiro, conforme segue: “Ser reconhecida como uma empresa bem sucedida, inovadora e de alta qualidade”. (documentos oficiais da empresa pesquisada, 2005).

Valores da empresa pesquisada

Os valores, assim como a missão e a visão da empresa pesquisada, estão divulgados nos documentos oficiais e na página institucional do seu *site*, na internet e intranet. Nestas fontes, percebem-se os princípios de autonomia, rapidez e simplicidade que descreve uma empresa independente, cujas decisões estratégicas não dependem de alguma outra organização, ou *holding*, com objetivos concorrentes. Quanto à integridade e orientação para resultados e foco no cliente, constituem uma atuação competitiva básica num segmento de concorrência acirrada como telecomunicações, no mercado brasileiro, onde foco em resultados deixa de ser uma opção para formar um pré-requisito, para continuar existindo como empresa financeiramente auto-sustentada. “Os Valores da empresa são: foco no cliente, orientação para resultados, rapidez, simplicidade, autonomia e integridade”. (documentos oficiais da empresa pesquisada, 2005)

4.2 ASPECTOS TECNOLÓGICOS

No que tange à operação, a empresa pesquisada é a primeira empresa da América Latina com infra-estrutura a operar uma rede NGN (Next Generation Network), que permite a completa integração na transmissão de voz, dados e imagem, além do desenvolvimento dos primeiros projetos de produtos avançados com tecnologia de voz pela internet, através do protocolo IP - *internet protocol* - (Voip).

Dotada de uma moderna estrutura de rede NGN – *New Generation Network* , a empresa tem maiores possibilidades, o que favorece a flexibilidade para criar produtos, serviços e soluções adequadas às necessidades dos consumidores de telecomunicações, de maneira mais eficiente e eficaz. A vanguarda tecnológica também torna a rede apta a suportar crescentes demandas e a incorporar novas adaptações. Esta rede é 100% digital – chamadas telefônicas comuns passam por meios projetados para a transmissão de dados o que garante, além da qualidade, a portabilidade numérica dentro da mesma cidade. Assim, o cliente que troca de endereço na mesma cidade pode levar com ele o número de telefone contratado.

Em relação à cobertura geográfica dos mercados-alvo, o projeto de rede foi feito para garantir que o circuito de acesso ao cliente da empresa - “última milha” - chegue o mais próximo possível do cliente final, o que torna o tráfego de dados e internet mais rápido e menos sujeito a interferências.

5 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa deste trabalho é de natureza exploratória, pois seus procedimentos consistem em apresentar situações e fatos como eles ocorrem no momento atual da empresa pesquisada. O método de pesquisa empregado é o de estudo de caso, uma vez que este trabalho analisa um fenômeno contemporâneo de alinhamento estratégico das competências da empresa, através da técnica de observação do objeto pesquisado, a fim de descrevê-lo e compreendê-lo (YIN, 2001).

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram entrevistas pessoais ordenadas por uma seqüência idêntica de perguntas, na forma de um roteiro aberto, semi-estruturado (Anexo I). As entrevistas foram gravadas e transcritas na essência de sua mensagem, num espaço de tempo entre trinta e quarenta e cinco minutos, cada sessão, em sala de reuniões fechada, em condições idênticas para todos, sem qualquer estímulo de desvio de atenção ou indução a qualquer resposta involuntária.

A empresa pesquisada possui noventa e oito pessoas na unidade de Porto Alegre, sendo que para este trabalho serão entrevistados seis gestores, que pela abrangência de suas posições hierárquicas contemplam a representatividade necessária para a execução deste trabalho de pesquisa. Visando resguardar o cargo e a identidade dos gestores entrevistados, os mesmos serão identificados por números, como gestores 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Descrição das posições gerenciais dos entrevistados:

- O Diretor Executivo de Operações é a posição de maior poder dentro da unidade regional pesquisada, pois responde por toda a operação nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina da empresa. Este diretor se reporta na estrutura matricial ao vice-presidente de operações de engenharia e operações, e ao Presidente da Empresa, ambos sediados em Curitiba, Paraná.

- O Diretor Regional Corporativo é a posição que responde por toda a equipe comercial ao segmento corporativo. Esta se reporta na estrutura matricial ao Diretor Executivo de Operações local e ao vice-presidente corporativo, sediado em Curitiba, Paraná.
- O Gerente de Varejo no Rio Grande do Sul é a posição responsável por toda equipe comercial de varejo. Esta se reporta na estrutura matricial ao Diretor Executivo Regional e ao Vice-presidente de Varejo, sediado em Curitiba, Paraná.
- Gerente de Operações da Cidade de Porto Alegre é a posição responsável por todas as instalações e ativações dos serviços vendidos na cidade de Porto Alegre. Esta reporta-se na estrutura matricial ao Diretor Executivo Regional e ao vice-presidente de Operações, sediado em São Paulo, capital.
- Gerente de Engenharia é a posição responsável por toda equipe de engenharia e infra-estrutura do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Esta se reporta na estrutura matricial ao Diretor Executivo Regional e ao Vice-presidente de Engenharia, sediado em São Paulo, capital.
- Gerente Administrativo é a posição que responde por toda a equipe administrativo-financeira no Rio Grande do Sul e Paraná. Esta se reporta diretamente ao Diretor Executivo de Operações, na Própria unidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Na Figura 5, pode-se observar a descrição da posição gerencial dos entrevistados em detalhe da estrutura hierárquica das unidades regionais.

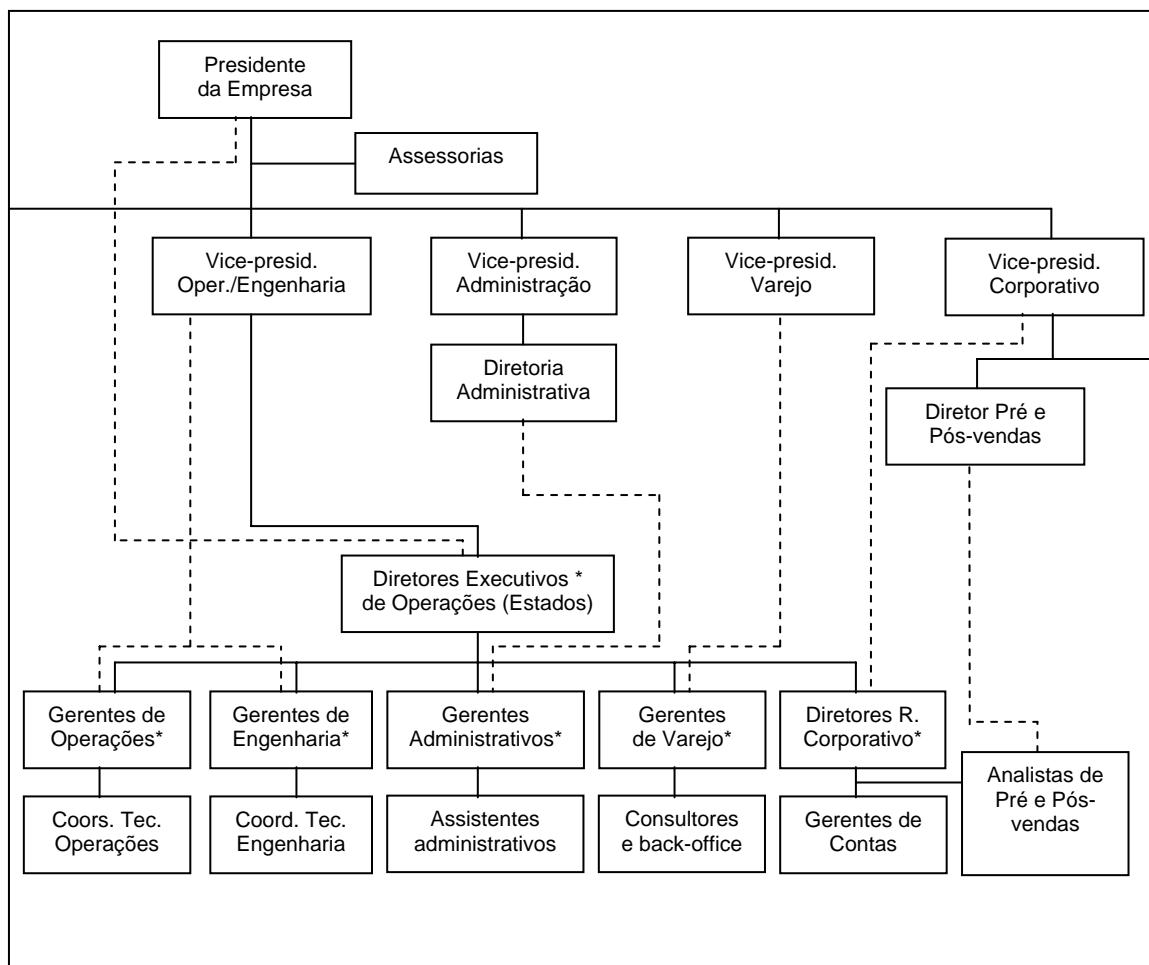


Figura 5 – (*) Cargos dos entrevistados da empresa pesquisada (unidade Porto Alegre).

Através de fontes oficiais da empresa pesquisada, é possível descrever a estratégia da empresa, identificando os aspectos gerais que compõem as competências organizacionais da empresa. Por outro lado, o roteiro semi-estruturado de questões tem por objetivo levantar as informações geradas pelos gestores pesquisados, quanto às competências organizacionais, funcionais e individuais na sua própria percepção. Posteriormente, a confrontação das informações originadas pelos documentos oficiais com a opinião dos gestores entrevistados constata o resultado de possíveis “gaps” entre as competências organizacionais e as competências gerenciais, na perspectiva do alinhamento estratégico.

ANEXO I – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE PESQUISA:

1. Qual é a missão da empresa em que trabalha?
2. Qual é a visão da empresa em que trabalha?
3. Qual é a estratégia corporativa da empresa em que trabalha?
4. Quais são as competências organizacionais da empresa em que trabalha?
5. Qual é a estratégia de sua diretoria ou vice-presidência imediata?
6. De que forma você tem sido informado sobre estas definições estratégicas?
7. Quais são hoje suas principais competências gerenciais?
8. Na sua opinião qual é o conceito de gestão de competências?
9. Se existem, quais os fatores que dificultam o alinhamento estratégico das competências organizacionais e gerenciais, na empresa em que trabalha?
10. Qual sua sugestão, crítica ou comentário sobre o atual grau de entrega das competências gerenciais na empresa em que trabalha?
11. Há quanto tempo você está na posição de gestor, nesta empresa?

As questões que compõem o roteiro semi-estruturado de questões deste trabalho têm como objetivo essencial identificar as competências gerenciais no entendimento de cada gestor. Cabe salientar que esta pesquisa foi aplicada com onze perguntas, ou questões, sendo colocadas numa seqüência lógica que introduz o foco em competências gerenciais (individuais) gradualmente, a partir da sua origem estratégica, decorrendo da missão, da visão, da estratégia, até finalmente entrar nas dimensões das competências.

- Questão 1 - Nesta questão, que aborda o conhecimento da missão da empresa, é possível constatar o grau de entendimento sobre o negócio da empresa, e, o critério rentabilidade na definição do mercado-alvo e os principais diferenciais, qualidade de serviço, atendimento, criação de valor ao acionista e satisfação dos colaboradores.
- Questão 2 – Nesta questão, que aborda a visão da empresa, é possível perceber o status que a empresa prevê ao cumprir sua missão, isto é, ser reconhecida pelo mercado como empresa bem sucedida, inovadora e de alta qualidade.
- Questão 3 – Nesta questão, que aborda a estratégia corporativa, constata-se a precisão da diretriz estratégica e da intenção estratégica, transmitidas e assimiladas pelo gestor, que por sua vez retransmite aos colaboradores da área. Discrepâncias podem indicar origem dos primeiros sinais de “*gaps*” a partir da falta de alinhamento estratégico.
- Questão 4 – Nesta questão, que aborda competências organizacionais, buscou-se identificar o conhecimento do gestor sobre a própria organização, seus pontos fortes em *know-how*, procedimentos diferenciados do mercado e atitude coletiva mobilizadas para realizar a missão. Discrepâncias também podem indicar origem dos primeiros sinais de “*gaps*” a partir da falta de alinhamento estratégico.
- Questão 5 – Nesta questão, que aborda a estratégia da área de atuação do gestor, é possível constatar a existência, ou não, de complementaridade entre as respostas, isto é competências entregues segundo a “espera da empresa”, pois os seis gestores atendem um estado todo, cada um dentro

do seu limite de gestão. Discrepâncias também podem indicar sinais de “*gaps*” a partir da falta de alinhamento estratégico.

- Questão 6 – Nesta questão, que aborda como o gestor tem sido informado sobre as definições estratégicas, é possível constatar como a intenção estratégica chega até ele, por que canal hierárquico e sob quais filtros de informação (indicadores) ele gestor, enquanto portador de um conjunto de competências individuais (gerenciais), é influenciado, controlado e avaliado.
- Questão 7 – Nesta questão, que aborda quais são as competências gerenciais na percepção do gestor, constata-se o entendimento sobre o quais as competências que a empresa demanda de sua atuação, como conjunto mobilizado de conhecimentos, habilidades e atitudes para realizar a missão da empresa. Discrepâncias indicam os “*gaps*” e revelam falta efetiva de alinhamento estratégico.
- Questão 8 – Nesta questão, que aborda qual é o conceito de competências na percepção do gestor, é possível medir o grau de familiaridade com o tema, sua noção empírica ou seu total desconhecimento.
- Questão 9 – Nesta questão, que aborda os fatores que dificultam o alinhamento estratégico das competências organizacionais e gerenciais na percepção do gestor, abre-se de forma implícita a primeira oportunidade para o gestor entrevistado expor a sua interpretação particular sobre os “*gaps*” de competências da empresa e indicar prováveis correções estratégicas, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas.
- Questão 10 – Nesta questão, que aborda alguma sugestão, crítica ou comentários sobre o atual grau de entrega das competências gerenciais, abre-se de forma explícita a primeira oportunidade para o gestor entrevistado expor a sua interpretação particular sobre os “*gaps*” de competências gerenciais (individuais) especificamente e indicar prováveis correções estratégicas, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas.
- Questão 11 – Esta questão, que aborda o período de tempo que o profissional trabalha como gestor na empresa pesquisada, está presente

para checar a ocorrência das respostas em relação em tempo de atuação no cargo.

Após a análise de dados da pesquisa, o trabalho apresenta as considerações concernentes aos “*gaps*” das competências gerenciais atuais, entregues, em relação às competências organizacionais na perspectiva do alinhamento estratégico, isto é, as competências gerenciais esperadas pela organização através do desdobramento da estratégia na gestão de suas operações.

6 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente é apresentado o mapeamento efetuado das competências organizacionais atuais e, a partir delas, são definidas as competências funcionais e gerenciais esperadas, isto é, desejáveis. Posteriormente, são identificadas as competências gerenciais atuais dos gerentes das áreas, a partir da entrega esperada; e, por fim, são detectados os “*gaps*” de competências existentes entre as competências gerenciais esperadas e entregues.

6.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências organizacionais relacionadas a seguir não constam de forma explícita em nenhum instrumento oficial ou de comunicação formal de empresa. Segundo depoimentos dos gestores, tratam-se de informações restritas à alta gerência. As competências organizacionais apresentadas a seguir são originadas de desdobramento lógico da estratégia fornecida pelos documentos oficiais da empresa, à luz do embasamento teórico do presente trabalho (documentos oficiais da empresa pesquisada, 2005).

- Maximizar a rentabilidade da operação;
- Inovar em produtos e serviços, tecnologias e processos;
- Atender o mercado com ótima qualidade de serviço;
- Trabalhar pela satisfação dos clientes e funcionários.

6.2 COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS ESPERADAS

As competências funcionais esperadas pela empresa também não constam de forma explícita em nenhum instrumento oficial de comunicação formal de empresa, com o nome de competências funcionais. Entretanto, as competências funcionais esperadas apresentadas a seguir foram pesquisadas e configuradas neste formato de competências a partir das missões e processos-chave de cada departamento, divulgados na intranet da empresa e consolidados segundo a decorrência lógica das competências organizacionais, na perspectiva de alinhamento estratégico.

Direção Executiva Regional

- Colaborar no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa;
- Orientar os gestores sobre a intenção estratégica da empresa;
- Mobilizar os gestores para atingir metas;
- Monitorar os resultados através dos seus indicadores de volume de ativações, desconexões, satisfação vendas e receita;
- Coordenar e aprovar ações correspondentes dentro dos limites geográficos de atuação;
- Interagir com as chefias das áreas relacionadas na estrutura matricial.

Gestão Corporativa Regional

- Gerenciar a captação e manutenção de clientes com maiores investimentos em telecomunicações;
- Orientar o foco nos clientes mais rentáveis, dentro de padrões interessantes para a empresa;
- Manter as previsões de vendas e ativações atualizadas de acordo com as metas previstas de venda e receita;

- Coordenar a venda de produtos inovadores, que estimulem a fidelização;
- Melhorar o nível de atendimento em vendas, incluindo pré e pós-vendas;
- Colaborar nos planos estratégico e táticos da área;
- Implementar o uso dos sistemas de controle disponíveis nos processos;
- Interagir com as chefias das áreas coordenadas na estrutura matricial.

Gestão Varejo

- Gerenciar a captação e manutenção dos clientes residenciais e empresariais de pequeno porte de investimento;
- Orientar e disponibilizar informações sobre a venda de produtos compostos por cesta de serviços (serviços bundle) dentro das metas previstas de venda e receita;
- Coordenar a atuação da equipe para atuar de forma ágil e com melhor atendimento possível;
- Colaborar nos planos estratégicos e táticos da área;
- Maximizar o uso dos sistemas de controle disponíveis nos processos;
- Interagir com as chefias das áreas coordenadas na estrutura matricial.

Gestão Operações

- Coordenar a ativação de todos os serviços vendidos em sua área geográfica de atuação;
- Garantir os serviços de transmissão de dados e voz na rede da empresa;
- Gerenciar recursos técnicos e de pessoal na ativação e desconexão;
- Atuar de forma ágil e com melhor atendimento possível;
- Colaborar nos planos estratégico e tático da área;
- Maximizar o uso dos sistemas de controle disponíveis nos processos;

- Interagir com as chefias de Porto Alegre e as áreas ligadas na estrutura matricial.

Gestão Engenharia

- Garantir a infra-estrutura de transmissão de dados e voz pela rede da empresa;
- Coordenar as análises de viabilidade técnica de acesso;
- Orientar projetos das obras de acessos para atendimento;
- Conciliar verba e custos de expansão e manutenção da rede;
- Colaborar nos planos estratégicos e táticos da área;
- Maximizar o uso dos sistemas de controle disponíveis nos processos;
- Interagir com as chefias de Porto Alegre e as áreas ligadas na estrutura matricial.

Gestão Administrativo-financeira

- Garantir e administrar recursos administrativos à regional;
- Apoiar à regional de forma ágil e com melhor atendimento possível;
- Colaborar nos planos estratégico e tático da área;
- Maximizar o uso dos sistemas de controle disponíveis nos processos;
- Interagir com as chefias de Porto Alegre e as áreas ligadas na estrutura matricial.

6.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ESPERADAS

A partir do mapeamento efetuado das competências organizacionais atuais e da definição das competências funcionais, as competências gerenciais esperadas

são consolidadas no formato de competências como decorrência lógica das competências funcionais em alinhamento estratégico às organizacionais, pois não há registro oficial da empresa sobre as competências gerenciais esperadas. Apenas alguns processos-chave sob sua responsabilidade.

Ao final do trabalho, são identificadas as competências gerenciais atuais (entregues) dos gerentes das áreas e a entrega esperada em perspectiva de alinhamento estratégica. Por fim, são detectados os “*gaps*” de competências existentes entre as competências gerenciais esperadas e as entregues.

Direção Executiva Regional

- Cumprir as metas de vendas, operações, engenharia e administração da unidade regional sul;
- Orientar os gestores sobre a intenção estratégica da empresa;
- Coordenar a implementação estratégica dos processos;
- Monitorar e atuar mediante índices de ativações, desconexões, satisfação vendas e receita;
- Propor adaptações das diretrizes estratégicas da matriz para a região sul, sempre que necessário;
- Interagir com os demais gerentes para aderir à estratégia e entregar as correspondentes ações;
- Monitorar e gerenciar utilizando os sistemas de controle da empresa;
- Interagir com as chefias das áreas coordenadas na estrutura matricial.

Gestão Corporativa

- Cumprir as metas de vendas e receitas previstas pela empresa;
- Fomentar uma previsão de vendas crescente e possível (forecast);
- Analisar e coordenar vendas para clientes rentáveis, dentro de padrões interessantes para a empresa, de acordo com as metas previstas de venda e receita;

- Focar a prospecção maior número possível de visitas a novos clientes;
- Buscar excelência qualidade de vendas, pré e pós-vendas;
- Colaborar nos planos estratégicos e táticos da área;
- Interagir com os demais gerentes para aderir à estratégia e entregar as correspondentes ações;
- Estabelecer clima e entendimento necessários para o alcance das entregas e dos resultados esperados pela empresa;
- Monitorar e gerenciar utilizando os sistemas de controle da empresa;
- Interagir com os funcionários, as chefias de Porto Alegre e as áreas ligadas na estrutura matricial.

Gestão Varejo

- Cumprir as metas de vendas previstas pela empresa;
- Coordenar a captação e manutenção dos clientes residenciais e empresariais de pequeno porte de investimento;
- Priorizar venda de produtos compostos por cesta de serviços (serviços bundle) dentro das metas previstas de venda e receita;
- Intensificar atendimento ágil e com melhor qualidade possível;
- Colaborar nos planos estratégicos e táticos da área;
- Interagir com os demais gerentes para aderir à estratégia e entregar as correspondentes ações;
- Estabelecer clima e entendimento necessários para o alcance das entregas e dos resultados esperados pela empresa;
- Monitorar e gerenciar utilizando os sistemas de controle da empresa;
- Interagir com os funcionários, as chefias de Porto Alegre e as áreas ligadas na estrutura matricial.

Gestão Operações

- Coordenar a ativação de todos os serviços vendidos em sua área geográfica de atuação;
- Gerenciar recursos técnicos e de pessoal na ativação e desconexão acordo com as metas previstas;
- Escalar e controlar as atividades de manutenção dos equipamentos centrais da empresa (switch);
- Orientar todas as rotinas preventivas aos serviços;
- Propiciar à equipe máxima velocidade nas situações de emergência;
- Atuar de forma ágil e com melhor atendimento possível;
- Colaborar nos planos estratégicos e táticos da área;
- Interagir com os demais gerentes para aderir à estratégia e entregar as correspondentes ações;
- Monitorar e gerenciar utilizando os sistemas de controle da empresa;
- Estabelecer clima e entendimento necessários para o alcance das entregas e dos resultados esperados pela empresa
- Interagir com os funcionários, as chefias de Porto Alegre e as áreas ligadas na estrutura matricial.

Gestão Engenharia

- Gerenciar a preparação e manutenção da infra-estrutura de transmissão de dados e voz pela rede da empresa de acordo com as metas previstas;
- Orientar as visitas e medições das análises de viabilidade técnica de acesso;
- Coordenar projetos, orçamentos e execuções das obras de acessos para atendimento;
- Manter a equipe atuando de forma ágil e com melhor atendimento possível;
- Colaborar nos planos estratégicos e táticos da área;

- Interagir com os demais gerentes para aderir à estratégia e entregar as correspondentes ações;
- Estabelecer clima e entendimento necessários para o alcance das entregas e dos resultados esperados pela empresa;
- Monitorar e gerenciar utilizando os sistemas de controle da empresa;
- Interagir com prestadores de serviços, as chefias de Porto Alegre e as áreas ligadas na estrutura matricial.

Gestão Administrativo-financeira

- Manter a estrutura de apoio à regional, suporte administrativo, financeiro e logístico;
- Gerenciar as despesas da empresa de acordo com as metas previstas;
- Coordenar equipe de apoio administrativo com agilidade e melhor atendimento possível;
- Colaborar nos planos estratégicos e táticos da área;
- Interagir com os demais gerentes para aderir à estratégia e entregar as correspondentes ações;
- Estabelecer clima e entendimento necessários para o alcance das entregas e dos resultados esperados pela empresa;
- Monitorar e gerenciar utilizando os sistemas de controle da empresa;
- Interagir com os funcionários e as chefias de Porto Alegre e as áreas ligadas na estrutura matricial.

6.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS ENTREGUES

A análise dos dados referentes a atual entrega de competências gerenciais pelos gestores entrevistados está situada especificamente na pergunta sete do instrumento de pesquisa utilizado. Entretanto, as demais perguntas servem de suporte adicional às conclusões, conferindo maior precisão ao trabalho de análise.

Questão 1: Sobre conhecimento da missão da empresa

A missão da empresa pesquisada é proporcionar aos segmentos de mercado de alto valor serviços de telecomunicações de qualidade superior, fortalecendo continuamente o relacionamento com os clientes, garantindo assim a criação de valor para os acionistas e satisfação para os colaboradores.

Segundo os dados coletados, verifica-se heterogeneidade nas respostas sobre missão entre os seis gestores entrevistados. Há pouco consenso entre os elementos que compõem a missão da empresa. A divergência constatada sobre o mercado-alvo e relevância da gestão financeira, no aspecto rentabilidade, bem como a definição do próprio negócio e seus diferenciais de mercado, implica, por parte dos gestores, em interpretações distintas sobre a intenção estratégica. À luz dos princípios de Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004) e Prahalad e Hamel (2005), estas interpretações distintas revelam concepções estratégicas e aplicação de táticas igualmente divergentes. Por conseqüência, conforme referencial teórico de Schermenton (1986) e Mangaliso (1995), decorrem direcionamentos específicos em nível tático, envolvendo tentativas equivocadas de criação de valor para sustentar uma determinada vantagem competitiva para atender um mercado-alvo que não está explicitamente definido, assim como seus parâmetros de rentabilidade e requerimentos equivalentes aos demais diferenciais propostos pela empresa.

Detalhamento da questão 1:

Mercado-alvo da empresa: segmentos de mercado de alto valor.

1 resposta considera empresas de pequeno e médio porte;
1 resposta considera nichos mais rentáveis;
2 respostas consideram clientes que querem preços menores;
2 respostas não mencionam clientes-alvo.

No que tange ao mercado-alvo, há uma divergência sobre os clientes entre os gestores 4, 5 e 6. Constata-se pouca clareza na definição dos clientes-alvo, se são aqueles que compram pelo critério principal de preços menores, ou se os que compram soluções inovadoras, de mais alto valor agregado (clientes de segmentos ou nichos rentáveis na percepção da empresa).

O gestor entrevistado 2 entende que os clientes pequenos e médios é que são os clientes-alvo, enquanto os gestores entrevistados 1 e 3 não mencionam o tipo de cliente da empresa nas suas respostas de definição de missão, o que demonstra definição e comunicação pouco precisas por parte da empresa em relação ao mercado-alvo da empresa.

Rentabilidade da empresa: vendas a clientes com margens maiores.

2 respostas mencionaram rentabilidade;
4 respostas não mencionaram rentabilidade mas sim outros aspectos de processo e qualidade de serviço.

A maior parte das áreas (gestores entrevistados 2,3,5 e 6) não menciona o aspecto rentabilidade ou o foco em gestão financeira nas respostas sobre a missão. Entretanto, foram lembrados por estes gestores os aspectos que remetem às características de infra-estrutura e qualidade de serviços e processos.

Os gestores entrevistados 1 e 4 mencionaram o aspecto financeiro no entendimento da missão da empresa.

Negócio da empresa: serviços de telecomunicações.

4 respostas consideram telecomunicações como negócio da empresa;
1 resposta considera telefonia fixa como negócio da empresa;
1 resposta considera telefonia local como negócio da empresa.

Há também uma divergência de entendimento sobre qual é o negócio da empresa: Telecomunicações. Não é somente telefonia. Tampouco telefonia local, somente, como afirma o gestor entrevistado 3. Nem só telefonia como sustenta o gestor entrevistado 6. Trata-se de serviço de voz e dados, compreendendo internet, redes de transmissão de dados, telefonia e uma série de serviços de tecnologia de ponta. Os demais gestores entrevistados têm o correto entendimento sobre o negócio da empresa.

Os quatro diferenciais: qualidade superior, relacionamento com clientes, valor para os acionistas e satisfação para os colaboradores.

1 resposta não menciona nenhum dos aspectos acima;
1 resposta considera os aspectos qualidade, acionistas e clientes;
1 resposta considera apenas o aspecto qualidade;
2 respostas consideram os aspectos qualidade e clientes;
1 resposta consideram os aspectos qualidade e colaboradores.

Sobre os principais diferenciais da empresa, nenhuma das seis áreas pesquisadas apresentou os quatro diferenciais declarados na missão. O aspecto qualidade, aqui referido a serviços técnicos, teve quatro ocorrências nas respostas dos gestores 1,4,5 e 6. A satisfação de clientes aparece nas respostas dos gestores 1 e 5. O diferencial aumento de valor para os acionistas só consta na resposta do gestor 1. E a satisfação dos funcionários aparece apenas resposta dos gestores 3 e 5. O gestor entrevistado 2 não mencionou nenhum dos quatro diferenciais.

Para a empresa que tem intenção de atuar com inovação e soluções de valor agregado, constata-se uma significativa lacuna a ser preenchida em termos de

reconhecimento da identidade mercadológica, baseada em soluções inovadoras de maior valor agregado ao mercado.

Questão 2: Sobre conhecimento da visão da empresa

A partir da visão de pretender ser reconhecida como uma empresa bem sucedida, inovadora e de alta qualidade, as respostas dos gestores da empresa pesquisada evidenciaram parcial conhecimento sobre inovação e sucesso de mercado, enquanto que o aspecto qualidade apresentou maior número de ocorrências. Este grau de variação das respostas demonstra uma orientação gerencial mais voltada para processo do que para a entrega alinhada a missão. Na literatura, segundo Ruas (2005), encontra-se este tipo de comportamento quando as diretrizes de gestão de pessoas estão mais centradas em capacitação do que em competências. Constatou-se também um alto nível de ocupação com o atendimento interno aos controles e procedimentos burocráticos, o que demonstra os aspectos de prevenção e correção de execução, com a presença de uma autonomia mais restrita do que os gestores desejariam, através de instrumentos burocráticos, o que impacta em produtividade e em entusiasmo dos colaboradores, conforme Mintzberg (2003).

Detalhamento da questão 2:

Ser um empresa bem-sucedida:

1 resposta considera na visão ser uma empresa bem-sucedida;

5 respostas não consideram na visão ser uma empresa bem-sucedida.

O entendimento de que a empresa quer ser reconhecida como empresa bem sucedida, especialmente no mercado financeiro onde os acionistas atuam, não é mencionado nas respostas sobre visão da empresa pelos gestores 1,3,4,5 e 6. Apenas o gestor 2 mencionou a idéia de reconhecimento de sucesso pelo mercado.

Vale observar que o gestor entrevistado 2 não mencionou este aspecto financeiro na resposta da pergunta número um, sobre missão. O que demonstra deficiência da organização na comunicação destes conceitos aos gestores, bem como abre alguma possibilidade para o surgimento de possíveis equívocos (não desejados pela empresa) no entendimento dos gerentes sobre as competências (individuais, funcionais ou organizacionais), a partir da percepção individual sobre a visão da empresa, tal como é apresentada.

Inovação:

2 respostas consideram inovação;
4 respostas não consideram inovação.

Novamente constata-se que a inovação, principal forma pela qual a empresa pretende ser reconhecida como empresa bem sucedida e de alta rentabilidade, foi desconsiderada nas respostas dos gestores 1,4,5,e 6 nas respostas sobre visão da empresa. Apenas os gestores 2 e 3 apontaram a inovação como aspecto integrante da visão da empresa.

Alta qualidade:

2 respostas consideram qualidade na visão da empresa;
2 respostas consideram qualidade e <u>menor preço</u> ;
1 resposta considera qualidade e <u>satisfação de clientes</u> ;
1 resposta considera qualidade e <u>atendimento</u> .

Nas respostas sobre visão da empresa, a qualidade, aqui compreendida pelos gestores entrevistados como processos e serviços técnicos, de forma unânime, teve ocorrência máxima nas respostas dos gestores. Há consenso sobre a relevância deste aspecto no entendimento sobre a visão da empresa. Entretanto, outros aspectos foram mencionados. Um deles, o menor preço, apontado pelos gestores 5 e 6, não corresponde ao que a missão da empresa sustenta. Neste ponto específico,

há uma constatação sobre um entendimento divergente, pois a inovação e serviços de alto valor agregado não necessariamente têm o menor preço. Satisfação de clientes e qualidade de atendimento a clientes também foram mencionados pelos gestores 1 e 4 respectivamente.

Questão 3: Sobre o conhecimento da estratégia corporativa da empresa

A partir da estratégia de crescimento progressivo, baseado na inovação em produtos e serviços, qualidade de atendimento e de gestão financeira, as respostas dos gestores da empresa pesquisada revelam parcial conhecimento sobre a intenção estratégica. Um dos gestores entende que a estratégia é de menor preço, principalmente ao considerar como mercado-alvo segmentos de alto valor, o que sugere nichos mais rentáveis, com maior nível de especialização em soluções técnicas, com preços igualmente diferenciados, conforme base teórica de Kotler e Armstrong (1988) e Churchill Jr. e Peter (2000).

A questão três, sobre estratégia, confirma e demonstra menor divergência constatada do que na pergunta um, sobre missão, pois inovação, qualidade de atendimento e gestão financeira predominam nas ocorrências ligadas à estratégia. Entretanto, conforme King, Fowler e Zeithaml (2002), cabe salientar que a falta de consenso sobre qual é o mercado-alvo da empresa implica no desenvolvimento de competências equivocadas com conseqüências de altíssima relevância nas decisões operacionais, conforme sustentação teórica de Prahalad e Hamel (2005), Parry (1996), Bossidy e Charan (2002), pois a execução de processos e tarefas podem estar priorizando um mercado errado e comprometendo a missão da empresa, enquanto planos de ação alinhados poderiam estar sendo implementados rumo a realização da missão e estratégia da empresa.

Detalhamento da questão 3:

Crescimento Progressivo com base na inovação (diferenciação):

4 respostas consideram inovação;
1 resposta não considera inovação mas sim <u>preço menor</u> e sustenta o foco em <u>grandes empresas</u> ;
1 resposta considera a empresa <u>sem estratégia definida</u> e sustenta o foco em <u>pequenas e médias empresas</u> .

Sobre o entendimento da estratégia da empresa com base na inovação, os gestores 1,3,4, e 5 consideram o aspecto inovação. O gestor entrevistado 2 afirma que a empresa não tem uma estratégia definida, mas destacou que o foco é atender empresas de pequeno e médio porte. O gestor entrevistado 6 não menciona inovação no seu entendimento sobre a estratégia e afirma que o foco é atender as grandes empresas com menor preço possível. Constata-se, portanto, divergência no que se refere ao mercado-alvo.

Crescimento Progressivo com base na qualidade de atendimento:

5 respostas consideram qualidade de atendimento;
1 resposta não mencionou qualidade de atendimento.

Sobre o entendimento da estratégia da empresa, o aspecto crescimento progressivo com base na qualidade de atendimento teve ocorrência majoritária nas respostas dos gestores 1,3,4,5 e 6. O gestor 2 não mencionou qualidade de atendimento. Cabe lembrar que esta área sustenta o foco em pequenas e médias empresas.

Neste ponto, cabe uma reflexão sobre a resposta do gestor 2 sobre a missão da empresa (que prevê a atuação em segmentos de alto valor), enquanto o gestor 2 sustenta que o foco está nas pequenas e médias empresas. Outro ponto de reflexão é que a missão considera prestação de serviços de telecomunicações de qualidade superior, o gestor 2 não menciona a inovação em suas respostas. Além disso, fortalecer continuamente o relacionamento com os clientes sem mencionar qualidade de atendimento, e, garantir a criação de valor para os acionistas com satisfação para os colaboradores, sem considerar a relevância destes aspectos no

significado de missão, consiste numa percepção não aderente à missão e às diretrizes estratégicas da empresa.

Crescimento Progressivo com base na gestão financeira: (foco em rentabilidade, margens maiores):

4 respostas consideram gestão financeira;
2 respostas não consideram gestão financeira.

Sobre o entendimento da estratégia, o crescimento progressivo baseado na gestão financeira foi mencionado pelos gestores 1,3,4 e 5. Apenas os gestores 2 e 6 não mencionaram o crescimento progressivo com base na gestão financeira na percepção de estratégia da empresa. Estas duas áreas apresentaram os maiores desvios em relação às respostas das demais áreas, o que denota a presença de lacunas significativas entre o que a empresa prevê e as entregas correspondentes a cada gestor e suas áreas funcionais.

Questão 4: Sobre as competências organizacionais da empresa

A partir das quatro competências organizacionais “aumentar o valor de mercado da empresa para o acionista”; “inovar em produtos e serviços, tecnologias e processos”; “ser percebida como empresa de ótima qualidade de atendimento” e “trabalhar pela satisfação dos clientes e funcionários”, as respostas revelam uma predominância da intenção estratégica voltada para a gestão financeira, a fim de aumentar o valor para o acionista, enquanto inovação, tecnologias, processos e satisfação de clientes e funcionários têm ocorrência mediana e presença menos enfática (secundária) na percepção dos gestores.

Importante salientar que a interpretação por parte dos gestores sobre gestão financeira como principal competência organizacional, a partir de uma visão heterogênea sobre mercado-alvo (conforme respostas da pergunta um), pode representar um ponto de vulnerabilidade neste caso, pois não existe uma intenção

estratégica suficientemente ampla, precisa em direcionamento e clara quanto à orientação das ações. Em decorrência disto, os funcionários estarão competindo individualmente (ou em pequenos grupos) entre si, atuando em direções distintas, trocando o entusiasmo do trabalho em si pela busca exclusiva de retorno financeiro, conforme suporte teórico dos autores Prahalad e Hamel (2005) e Parry (1996), pois as pessoas e as áreas (atuando como concorrentes) passam a ser medidas por indicadores exclusivamente financeiros, como centros de lucros.

As competências organizacionais, embora não tenham sido divulgadas pela empresa em nenhum documento oficial, neste trabalho de pesquisa foram interpretadas e declaradas pelos gestores entrevistados segundo percepção particular de cada um, conforme apresentação das respostas a seguir.

Detalhamento da questão 4:

Aumentar valor de mercado para o acionista:

4 respostas consideram aumentar o valor de mercado para o acionista como competência organizacional da empresa;

2 respostas não mencionam aumentar o valor de mercado para o acionista como competência organizacional da empresa.
--

Os gestores 1,3,4 e 5 mencionaram o aumento de valor de mercado para o acionista como competência organizacional. Apenas os gestores 2 e 6 não mencionaram esta competência. Novamente, os gestores 2 e 6 apresentaram diferenças significativas entre as competências organizacionais, que tem origem na missão da empresa, e o entendimento particular dos gestores sobre estas competências organizacionais, bem como as entregas em nível gerencial e funcional.

Inovar em produtos e serviços, tecnologias e processos:

3 respostas consideram inovação;
3 respostas não mencionaram a inovação.

O aspecto inovação tem relevância mediana nas competências organizacionais, segundo as respostas dos gestores nas entrevistas efetuadas. Os gestores 1, 3 e 4 mencionaram inovação em suas respostas, enquanto que os gestores 2, 5 e 6 não consideraram a inovação como aspecto relevante nas respostas sobre competências organizacionais da empresa.

Ser percebida como empresa de ótima qualidade de atendimento:

3 respostas consideram o atendimento;
2 respostas consideram o atendimento e preços menores;
1 resposta não considera o atendimento.

O aspecto ser percebida como empresa com ótima qualidade de atendimento não foi considerado pelo gestor 2 (que sustenta o foco em empresas de pequeno e médio porte). Já os gestores 4 e 6 mencionam este aspecto em suas respostas através de preços menores, o que é questionável para produtos e serviços de alto valor agregado. As áreas que incluíram o aspecto ser percebida como empresa de ótima qualidade de atendimento foram as áreas dos gestores 1, 3 e 5.

Trabalhar pela satisfação dos clientes e funcionários:

3 respostas não consideram satisfação dos clientes;
3 respostas consideram satisfação dos clientes, mas não mencionam <u>satisfação dos funcionários</u> .

O aspecto satisfação de clientes e funcionários tem relevância mediana nas competências organizacionais, segundo as respostas dos gestores nas entrevistas

efetuadas. Os gestores entrevistados 3, 4 e 5 mencionaram a satisfação de clientes e funcionários em suas respostas, enquanto que os gestores 1, 2 e 6 não consideraram a satisfação de clientes e funcionários como um aspecto relevante nas respostas sobre competências organizacionais da empresa.

Questão 5: Sobre a estratégia da área específica, diretoria ou vice-presidência imediata

Segundo o gestor 1, a estratégia de sua área específica é alinhar a estratégia corporativa para cada unidade de serviço para o Estado do Rio Grande do Sul, nas áreas operacionais, engenharia, administrativa e comercial; visando a satisfação do cliente e o aumento de valor de mercado para o acionista através dos indicadores de desempenho da empresa.

Não foi mencionado o crescimento progressivo embasado pela inovação. A estratégia declarada pelo gestor não se constitui numa estratégia e sim numa função do cargo. O que remete a dois aspectos relevantes: a empresa está mais orientada para atender os indicadores dos processos do que orientada para a realização da missão através de inovação; e uma presença da visão de qualificação em contraste à inexistência da noção de competência.

Organizações onde a orientação é para processos e predomínio da qualificação sobre a noção de competências, tendem a apresentar uma performance de menor produtividade e inovação em se tratando de um setor de tecnologia, como é telecomunicações, conforme estudos de Ruas (2005) e Dutra (2004).

Segundo o gestor 2, a estratégia de sua área é fazer a equipe comercial prospectar, vender e manter negócios em empresas de pequeno e médio porte, com foco na rentabilidade dos contratos, com negociação rápida e fácil. O mesmo enfoque funcional de processo e tarefas é dado como sendo estratégia. Constata-se à luz da literatura de Ruas (2005) e Dutra (2004) que há predomínio da qualificação sobre a noção de competências, assim como a resposta do gestor 1, o gestor 2 tende a apresentar uma performance de produtividade e inovação abaixo das reais potencialidades, pois em se tratando de um setor de tecnologia, a telecomunicações,

a vantagem competitiva fica seriamente exposta e vulnerável aos ataques da concorrência.

Na ótica do gestor 3, a estratégia de sua área é prospectar, vender e manter clientes pessoa física e de pequeno porte, através de soluções inovadoras para aumentar a fidelização, principalmente onde já existe infra-estrutura instalada. Aqui sim, constatam-se os componentes da estratégia da empresa de forma mais alinhada, pois o gestor 3 menciona gerir bem financeiramente o negócio, através de atuação na infra-estrutura já instalada, com produtos e serviços inovadores. Na visão de Fleury e Fleury (2004), Schermenton (1986), Mangaliso (1995) e Zarifian (2001), este alinhamento estratégico é importante para as entregas esperadas pela organização, pois a intenção estratégica foi captada com suficiente aderência à estratégia da área, ou departamento funcional.

O gestor 4 sustenta que a estratégia de sua área é priorizar instalação e manutenção de clientes corporativos; mantendo os níveis de serviço da operação dentro dos índices determinados. O enfoque funcional de processo e tarefas continua sendo respondido como sendo estratégia. Constata-se à luz da literatura científica, de Ruas (2005) e Dutra (2004), que há predomínio da qualificação sobre a noção de competências, isto tende a apresentar uma performance prejudicada em produtividade e inovação, o que é significativo em se tratando de um setor de telecomunicações, a vantagem competitiva fica vulnerável aos ataques da concorrência.

De acordo com o gestor 5, a estratégia de sua área é disponibilizar os meios necessários de infra-estrutura para que os serviços possam gerar retorno financeiro, da forma mais rápida possível, através das vendas. Ainda há, mesmo que em menor grau, a presença do enfoque funcional como sinônimo de estratégia. O aspecto de gestão financeira foi mencionado, mas inovação e qualidade só aparecem de maneira implícita (disponibilizar os meios necessários). A ausência de aspectos relativos à inovação e à qualidade de atendimento de forma explícita permite constatar que pode haver inúmeras capacidades, e até competências, ainda que não denominadas como tal, que estão no plano tácito. Conforme estudos de King, Fowler e Zeithaml (2002), sem um reconhecimento formal e que representa um potencial importante a ser considerado para uma melhor performance da empresa, através do alinhamento estratégico da área de engenharia.

Já para o gestor 6, a estratégia de sua área é atuar com qualidade na prestação do serviço administrativo-financeiro e logístico ao cliente interno, dentro do orçamento mensal disponível.

Conforme a literatura, através dos autores Fleury e Fleury (2004), Ruas (2005) e Dutra (2004), observa-se que há predomínio da qualificação sobre a noção de competências, uma vez que resposta revela uma falta de aderência às questões relativas a inovação, o que tende a reforçar um comprometimento da performance a médio prazo, o que é grave, pois em se tratando de um setor de tecnologia como telecomunicações.

Questão 6: Sobre a forma como as definições estratégicas são informadas

Esta pergunta tem por objetivo confirmar as oportunidades que os gestores têm de obter consenso e participar efetivamente da formatação da estratégia e dos planos táticos que são executados com base nas competências específicas, segundo King, Fowler e Zeithaml (2002).

Conforme as respostas dos gestores, constata-se que há oportunidades para troca de idéias sobre as definições estratégicas, porém percebe-se que em determinadas áreas a comunicação assume um tom unilateral, algo como autonomia com liberdade vigiada, segundo Prahalad e Hamel (2005). Isto dificulta a performance, pois a participação na concepção e formatação das estratégias aumenta o comprometimento e indicam quais as competências devem ser desenvolvidas, segundo Dutra (2004), Guth e Mcmillan (1986), Burgelman (1983) e Floyd e Wooldridge (1994 e 1996).

O gestor 1 declarou que se reúne quinzenalmente com todos os gestores e o comitê executivo para formatação e atualização das estratégias. Há também uma reunião anual com toda a empresa para divulgação das estratégias, planos e metas.

O gestor 2 declarou que se reúne mensalmente com o vice-presidente para atualização das estratégias. Há também uma reunião anual com toda a empresa para divulgação das estratégias, planos e metas.

O gestor 3 declarou que se reúne semanalmente com o diretor regional para atualização dos planos táticos. Há também uma reunião anual com toda a empresa para divulgação de estratégias, planos e metas.

O gestor 4 declarou de se reúne semanalmente com o diretor regional, seu superior imediato para atualização dos planos táticos. Há também uma reunião anual com toda a empresa para, divulgação das estratégias, planos e metas.

O gestor 5 declarou que se reúne semanalmente com o diretor regional, seu superior imediato para atualização dos planos táticos. Há também uma reunião anual com toda a empresa para divulgação de estratégias, planos e metas.

O gestor 6 declarou que se reúne semanalmente com o diretor regional, seu superior imediato para atualização dos planos táticos. Há também uma reunião anual com toda a empresa para divulgação de estratégias, planos e metas.

Questão 7: Sobre as principais competências gerenciais entregues

O gestor entrevistado 1, ao ser perguntado sobre quais são suas competências gerenciais demonstrou parcial conhecimento sobre o assunto. Declarou que deveria usar as capacidades “saber ouvir” e “atuar com postura empreendedora” diante das atividades rotineiras, usando habilidades e conhecimentos específicos para alcançar os resultados.

Diante do parcial conhecimento sobre a necessidade de alinhamento entre as competências organizacionais da empresa e as competências gerenciais a serem entregues, o profissional passa entendê-las de maneira equivocada. Identifica suas competências simplesmente como “*out-puts*”, isto é capacidades a serem utilizadas durante seu trabalho, em alguns casos apenas qualificação, o que gera atividades afastadas da noção de competência, que prevê a mobilização das capacidades específicas e necessárias para a realização de ações fortemente comprometidas com o alinhamento estratégico, isto é, a realização da a missão e os objetivos

estratégicos da empresa. À luz do referencial teórico de Zarifian (2001), Dutra (2004) e Ruas (2005), é possível afirmar que este “*gap*” de entendimento gera defasagens nas ações decorrentes e colabora para perdas na performance da área.

Não foram declaradas algumas competências e habilidades importantes como “acionar todos os recursos disponíveis, a fim de possibilitar o atendimento das metas de vendas, operações, engenharia e administração, dentro da intenção estratégica de empresa em ativações, desconexões, satisfação, vendas e receita”, assim como não foi mencionado o “conhecimento dos processos” e suas implicações diretas na obtenção dos resultados no trabalho.

O gestor 2, ao ser perguntado sobre quais são suas competências gerenciais, demonstrou parcial conhecimento do assunto em relação as suas entregas. Declarou que deveria “desenvolver pessoas” e “focar o alcance dos resultados”, que realmente são competências da função. Entretanto, não declarou competências que são desempenhadas sem uma noção clara de alinhamento estratégico, o que pode resultar, conforme sustenta a teoria científica de Zarifian (2001), Dutra (2004) e Bossidy e Charan (2002), em desvios da entrega esperada, uma vez que (segundo as respostas fornecidas em perguntas anteriores, sobre missão, visão, valores e estratégia), o diretor regional corporativo desconsidera o alto valor agregado de seus produtos e serviços, e não menciona a atenção à satisfação de clientes e funcionários, embora o aspecto rentabilidade tenha sido mencionado nas suas respostas anteriores.

O desenvolvimento de pessoas pressupõe o gerenciamento de um repertório previamente mapeado de conhecimentos, habilidades e atitudes que sirvam de perfil para cada profissional em desenvolvimento. Entretanto, pelo que demonstra o entendimento parcial do entrevistado sobre suas próprias competências gerenciais, este perfil, ou seja, o conjunto de capacidades para desenvolvimento das pessoas de sua equipe provavelmente estará da mesma forma parcialmente completo, o que, conforme a visão de Fischer (1998), decorrerá num “*gap*” crítico, isto é, em uma diferença entre o resultado (performance) esperado e o resultado entregue por seus funcionários em desenvolvimento, de equivalente proporção à defasagem de entendimento do gestor.

Não foram declaradas algumas competências e habilidades importantes como “estabelecimento de um clima e entendimento necessários para o alcance das entregas e dos resultados esperados pela empresa”, assim como também não foi mencionado o “conhecimento dos processos” e suas implicações diretas na obtenção dos resultados no trabalho.

O gestor 3, ao ser perguntado sobre quais são suas competências gerenciais, também demonstrou parcial conhecimento do assunto em relação as suas entregas, mas destacou algumas competências alinhadas com a empresa, como conhecer a visão do negócio da empresa, atuar com conhecimento técnico, desenvolver a equipe e atuar em alinhamento estratégico com o foco de rentabilidade da empresa.

Embora o gestor 3 tenha demonstrado um razoável nível de entendimento de suas competências e da importância do alinhamento estratégico em sua resposta, não foi mencionada a interação com os demais gerentes, o que pode ser considerado um “*gap*”, pois, conforme estudos dos autores King, Fowler e Zeithaml (2002), além de ser uma competência esperada pela empresa, ela possibilita uma melhor performance da empresa através da sinergia entre os gestores e proporciona uma melhor entrega das competências frente à missão e à estratégia da empresa.

O gestor 4, ao ser perguntado sobre quais são suas competências gerenciais, também demonstrou parcial conhecimento do assunto em relação as suas competências e entregas, mas destacou algumas competências e habilidades alinhadas com as diretrizes estratégicas da empresa, como ser dinâmico, motivador e receptivo; obter comprometimento das pessoas com um objetivo maior; mapear processos que respondem por cada meta; delegar coordenadores para liderar processos; e desdobrar sub-metas para grupos de pessoas de acordo com suas atividades.

Embora o gestor 4, ainda que empírico, um razoável entendimento de suas competências e da importância do alinhamento estratégico em sua resposta, existe um “*gap*” significativo, pois o segmento-alvo da empresa, na resposta da pergunta um, sobre missão, o gestor aponta clientes grandes, independente de rentabilidade, o que influencia a operação de forma direta e equivocada, sem o alinhamento estratégico à luz da teoria científica de Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2004).

Também não foi mencionada a interação com os demais gerentes para melhor aderir à missão e estratégia da empresa, como também não detalhou conhecimento de uma série de conhecimentos sobre processos e tarefas operacionais.

O gestor 5, ao ser perguntado sobre quais são suas competências gerenciais também demonstrou parcial conhecimento do assunto em relação as suas entregas, mas destacou algumas competências e habilidades alinhadas com as diretrizes estratégicas da empresa, como estabelecer bom relacionamento entre os pares, adotar uma postura de facilitador para a equipe, gerenciar e conciliar as limitações de recursos e as prioridades.

Embora o gestor 5 tenha demonstrado um bom nível de entendimento de suas competências e da importância do alinhamento estratégico em sua resposta, detectou-se um “*gap*” significativo, pois não foi mencionada a interação com os demais gerentes, o que pode ser considerado um “*gap*”, pois, conforme estudos dos autores King, Fowler e Zeithaml (2002), além de ser uma competência esperada pela empresa, ela possibilita uma melhor a performance da empresa através da sinergia entre os gestores e proporciona uma melhor entrega das competências frente à missão e à estratégia da empresa.

O gestor 6, ao ser perguntado sobre quais são suas competências gerenciais também demonstrou parcial conhecimento do assunto em relação as suas entregas. Declarou ser bacharel em direito e administração, ter experiência de 15 anos na função e que suas competências são unicamente seguir os procedimentos fornecidos pela matriz e pela regional, controlar e executar as tarefas segundo as diretrizes. Além da confusão entre competências e qualificação, percebe-se ausência da visão estratégica da empresa, o que constitui um “*gap*”, conforme Ruas (2005), pois a contribuição desta área na realização da missão da empresa fica restrita ao controle de processo e não na geração de alternativas e propostas de trabalho visando melhorias e a inovação também nos procedimentos administrativos operacionais.

Questão 8: Sobre conhecimento do conceito de gestão de competências

Os gestores 1 e 6, ao serem perguntados sobre gestão de competências, demonstraram conhecimento insuficiente sobre o assunto. Declararam que gestão de competências é “ter as pessoas certas nos lugares certos”, “trabalhar com pessoas que têm competências complementares”, “saber das necessidades da empresa e dos clientes”, e “estar aberto às mudanças no dia-a-dia”, sem uma conceituação mais completa sobre competências.

À luz da literatura de autores como autores Zarifian (2001), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004), deve haver algo que dê sentido de coerência entre a razão de existência da empresa e as entregas de cada indivíduo, através de suas competências. O chamado alinhamento estratégico é importante porque faz com que as entregas esperadas pela organização sejam efetivamente executadas dentro da previsão de resultados da organização. Percebe-se na resposta do gestor 1 a carência de uma noção mais apurada sobre gestão de competências, que entre outros aspectos, visa converter a intenção estratégica em entregas alinhadas, com maior aderência à estratégia da empresa. Também é constatado, conforme a literatura de Ruas (2005), o entendimento confuso e equivocado sobre competência e qualificação, além da sugestão de que não exista aprendizado de competências, pois, segundo estes gestores, gestão de competências resume-se a dispor as “pessoas certas nos lugares certos”, como se os lugares e as pessoas não possam ser desenvolvidos e gerenciados segundo uma concepção de entrega mais depurada e precisa face à estratégia da empresas e de suas áreas funcionais.

O gestor 2, ao ser perguntado sobre gestão de competências, também demonstrou parcial conhecimento sobre o assunto. Declarou que gestão de competências é “monitorar a execução das tarefas”; “agir na melhoria de performance, através de um processo de aprendizagem e de desenvolvimento de pessoas”, e destacou que é algo que a empresa não tem. Esta postura, confirmada pela literatura científica de King, Fowler e Zeithaml (2002), contribui à condução de um processo de alto giro de pessoas (*turn-over*), tensão no ambiente profissional e dificuldades de alcance dos resultados esperados, impossibilitando freqüentemente o aproveitamento de pessoas da empresa para assumir novas oportunidades

gerenciais, devido à falta de visão da empresa sobre desenvolvimento e gestão de competências.

Os gestores 3, 4 e 5, ao serem perguntados sobre gestão de competências, demonstraram razoável entendimento sobre o assunto. Declararam que gestão de competências é “gerenciar pessoas de acordo com o estágio de cada perfil de funcionário, alcançando a performance prevista pela empresa, em termos de resultado”, “liderar com foco em resultados”, “desenvolver pessoas” e “capacitar as pessoas técnica e comercialmente”, “convergir os esforços de operação para atender as metas”.

Embora a linha básica de entendimento destes executivos sobre o conceito de gestão de competências revele uma parcial noção de alinhamento estratégico, conforme Collins e Porras, Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004) e Ruas (2005), não foi mencionado a fundamentação estratégica das metas, ou os resultados referidos, mas fez uma referência importante, ainda que genérica, sobre a articulação e mobilização das capacidades para atender a intenção estratégica da empresa.

Questão 9: Sobre quais fatores dificultam o alinhamento estratégico das competências organizacionais e gerenciais

Os gestores entrevistados 1 e 6, ao serem perguntados sobre fatores que dificultam o alinhamento estratégico entre as competências organizacionais e gerenciais, não declararam nenhum aspecto.

O gestor entrevistado 2, ao ser perguntado sobre fatores que dificultam o alinhamento estratégico entre as competências organizacionais e gerenciais, reiterou que na empresa não existe o conceito de gestão de competências. O gestor 2 destacou ainda que, além da estratégia corporativa não estar claramente definida, gestão de competências e alinhamento estratégico são temas sobre os quais a empresa não age sob a perspectiva de recursos humanos e sim sobre a condução dos processos de cada área, desconsiderando a gestão de competências. Como consequência desta visão, segundo estudos de King, Fowler e Zeithaml (2002), há na maioria destas ocorrências presença de clima tenso e de alta pressão profissional, um processo de alto giro de pessoas (*turn-over*), dificuldades de

alcance dos resultados esperados e praticamente nenhum aproveitamento de pessoas da empresa para assumir novas oportunidades gerenciais, devido à falta de visão da empresa sobre desenvolvimento e gestão de competências.

Os gestores 3, 4 e 5 ao serem perguntados sobre fatores que dificultam o alinhamento estratégico entre as competências organizacionais e gerenciais, foram unânimes. Declararam que “gestores atuam com pouca integração com a estratégia global e pouca interação entre si”, “os diferentes índices de resultado geram conflitos internos” o que decorre em “impacto de absenteísmo por não se sentirem participantes da formulação da estratégia - conforme estudos de Floyd e Wooldridge (1994, 1996) -, alto giro de funcionários (“*turn-over*” funcional), comprometimento da satisfação geral com o trabalho e por consequência dos resultados”, conforme estudos de Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004) e Ruas (2005).

Os entrevistados destacaram ainda a “falta de conhecimento sobre os processos de cada área”, a “ausência de comunicação adequada sobre necessidades de cada área” e salientaram que estes aspectos comprometem o alcance das metas de cada área, pois “cada área briga pelo seu indicador de performance, esquecendo que o verdadeiro resultado é formado pela ação conjunta de todas as áreas”, conforme a literatura científica de Schmidt (2002), Kaplan e Norton (1997) e Bossidy e Charan (2002).

Questão 10: Sobre sugestão, crítica ou comentário sobre o atual grau de entrega das competências gerenciais na empresa

O gestor entrevistado 1, ao ser perguntado sobre sugestão, crítica ou comentário sobre o atual grau de entrega das competências gerenciais na empresa, apenas reiterou que “é preciso ter as pessoas certas nos lugares certos e aperfeiçoar esta disposição de pessoas nas funções corretas”. Sem nenhum outro comentário complementar. Cabe destacar o verbo “ter” utilizado na resposta e não o verbo “desenvolver”, “acionar” ou “realizar”. O que denota pouca ênfase na aprendizagem e desenvolvimento de competências das pessoas.

É possível detectar na resposta do gestor 1 a carência da noção de competências que, entre outros aspectos, visa converter a intenção estratégica em

entregas alinhadas, com maior aderência à estratégia da empresa conforme a literatura científica de Ruas (2005). Também fica claro o entendimento equivocado de que não há a possibilidade de aprendizagem, para pessoas desenvolverem suas capacidades, consolidarem competências e trabalharem gerenciadas segundo uma concepção de entrega correta, alinhada e precisa face à estratégia da empresa e de suas respectivas áreas funcionais.

Quanto ao gestor 2, ao ser perguntado sobre sugestão, crítica ou comentário sobre o atual grau de entrega das competências gerenciais na empresa, declarou que “não há preocupação da empresa no desenvolvimento das pessoas, o que acaba comprometendo a entrega do resultado”, pois a empresa não age na melhoria dos resultados através da perspectiva de recursos humanos e sim sob a condução das capacidades sobre atendimentos dos processos de cada área, desconsiderando a gestão de competências. Como consequência desta visão, segundo King, Fowler e Zeithaml (2002), constata-se, a presença de clima tenso e de alta pressão profissional, um processo de alto giro de pessoas (turn-over), dificuldades de alcance dos resultados esperados e praticamente nenhum aproveitamento de pessoas da empresa para assumir novas oportunidades gerenciais, devido à falta de visão da empresa sobre desenvolvimento e gestão de competências.

Os gestores 3, 4 e 5, ao serem perguntados sobre sugestão, crítica ou comentário sobre o atual grau de entrega das competências gerenciais na empresa, foram uníssomos quanto à sugestão de “programa de capacitação alinhando operação à estratégia”, “ampliar o conhecimento técnico de todos os profissionais” e “alinhar a filosofia da empresa a partir do topo da empresa”, “maior sintonia e compartilhamento de indicadores por todas as áreas”, pois “apesar dos treinamentos de qualificação, ainda falta sinergia entre as áreas”, conforme Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004) e Ruas (2005).

O gestor 6, ao ser perguntado sobre sugestão, crítica ou comentário sobre o atual grau de entrega das competências gerenciais na empresa, não fez nenhum comentário.

Questão 11: Sobre o tempo na posição de gestor

A pergunta onze teve como objetivo verificar a relação de tempo de serviço no cargo gerencial da empresa pesquisada com as ocorrências verificadas no decorrer da pesquisa. Entretanto, segundo análise dos dados, comparando as ocorrências entre os gestores e o tempo de cargo, não é possível constatar nenhuma relação direta.

O gestor 1 está há seis anos no cargo, o gestor 2 está há um ano no cargo, o gestor 3 está há seis meses no cargo, o gestor 4 está há seis anos no cargo, o gestor 5, está há cinco anos no cargo e o gestor 6, ao ser perguntado sobre o tempo na posição de gestor na empresa pesquisada informou cinco anos e seis meses no cargo.

Quadro do resumo dos “gaps” entre as competências gerenciais esperadas e as competências gerenciais entregues:

Espera:

Interagir com a Direção,
Pares e colaboradores;
Coordenar e orientar;
Disponibilizar recursos;
Gerenciar alternativas;
Incentivar e motivar;
Conhecer e gerir processos;
Monitorar desempenhos;
Adaptar para rentabilizar;
Cumprir as metas;
Satisfazer clientes,
Acionistas e colaboradores.

Entrega:

Interação parcial;
Parcial conhecimento
dos processos gerais;
Ter conhecimentos e
habilidades na rotinas
de sua área;
Buscar motivação;
Obedecer diretrizes;
“Ter pessoas certas
nos lugares certos”;
Focar em resultados.

“Gaps”:

Consenso;
Conhecer Estratégia;
Conhecer o “todo”;
Integrar processos;
Adaptação ao job;
Monitorar com
Precisão;
Desenvolver pessoas
para agregar valor;
Cumprir as metas;
Satisfação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos “*gaps*” detectados entre as competências gerenciais esperadas e as competências percebidas pelos gestores como efetivamente entregues, tendo com base científica a abordagem de gestão de competências sob a perspectiva de alinhamento estratégico, seguem as constatações decorrentes deste trabalho.

O entendimento sobre as competências organizacionais, sua relação direta com a estratégia da empresa, assim como seu desdobramento em nível gerencial, evidencia um grupo com orientações heterogêneas e de parcial conhecimento sobre a noção de competências, sua fundamentação baseada na missão e estratégia da empresa, bem como a articulação e mobilização de capacidades específicas de cada área de negócio para atender a intenção estratégica da empresa. Em alguns casos, contraditórios.

A pesquisa detectou baixo grau de consenso no que se refere aos pontos básicos de alinhamento estratégico (missão, visão, valores e estratégia), como também foi constatada a ausência de consenso em relação às competências (organizacionais, funcionais e gerenciais), além do parcial conhecimento sobre gestão de competências pela maioria dos gestores.

A empresa definiu as competências organizacionais a partir de um crescimento progressivo pela diferenciação em serviços inovadores, no setor de telecomunicações, aumentando continuamente o valor da empresa para os acionistas, através de ação em segmentos de maior rentabilidade, com qualidade de atendimento e satisfação para clientes e funcionários. Entretanto, a pesquisa constata que os gestores apresentam entendimentos ora parciais, ora contraditórios, e, como consequência provável, desempenhos diferentes dos esperados pela estratégia corporativa.

Uma vez que a empresa pretende ser reconhecida como bem sucedida, cabe aqui uma comparação com as empresas visionárias. As empresas visionárias, antes

mesmo de definirem processos ou rotinas operacionais, invariavelmente constituem um conjunto de valores ideológicos bem definidos e os levam à execução através de uma estratégia central, com planos e metas audaciosos, orientados por estes princípios ideológicos, e a partir daí alinhando as competências organizacionais, funcionais e gerenciais de forma plena, com vistas ao alcance da vantagem competitiva e à perpetuidade da organização como uma instituição de valores.

A partir dos dados analisados, os “*gaps*” entre as competências gerenciais esperadas e as entregues, na perspectiva do alinhamento estratégico, estão sintetizados a seguir.

- falta de visão estratégica corporativa homogênea, abordando todas as dimensões do negócio da empresa e atuação orientada para realização da missão;
- carência de entendimento e gerenciamento de competências;
- parcial interação dos gestores na elaboração dos respectivos planos táticos, uma vez que há pouco conhecimento dos processos-chave e atividades das outras áreas;
- necessidade de mapeamento, avaliação e compartilhamento de indicadores pelas áreas, a partir de uma visão de alinhamento estratégico;
- ausência de ambiente de sinergia, com sincronismo de ações para o alcance dos resultados esperados através da revisão e compartilhamento de indicadores;
- carência de interação junto à matriz para discutir e adaptar à região sul as diretrizes estratégicas, processos e indicadores, através de ações integradas com os gestores de nível médio;
- baixo conhecimento sobre as atividades e processos-chave para melhor adequar os indicadores e aumentar a performance das pessoas;
- baixo alinhamento estratégico nas entregas; e
- baixa qualificação no olhar, no ouvir e no agir das pessoas.

Atualmente, o aproveitamento em nível gerencial da conceituação estratégica comunicada pela empresa ocorre de maneira parcial. A intenção estratégica, as competências organizacionais e a vantagem competitiva da empresa aparecem ocasionalmente veladas, nas declarações dos gestores, entremeadas por um discurso focado principalmente em processos e atividades de controle, o que pode constituir uma barreira de sincronia das áreas para a produtividade das equipes. Há, portanto, uma predominância do foco nos processos e menor nos aspectos estratégicos da operação.

O retrospecto da empresa não evidencia ação efetiva com programação constante, para fixar doutrina de valores orientados pela empresa, com firme propósito de consolidação de uma cultura organizacional homogênea. A pesquisa também constata a atuação da área de recursos humanos como restrita ao que, segundo depoimentos concedidos em entrevista, refere-se basicamente às rotinas da área de pessoal (cargos e salários).

Por fim, cabe salientar que este trabalho visa legar uma base inicial de conhecimento para a reflexão sobre o alinhamento estratégico da empresa pesquisada, bem como suportar novas análises e avaliações sobre competências, oportunizando também a implementação adequada de programas de capacitação, com vistas a minimizar os riscos da falta de alinhamento da estratégia e colaborar no incremento de performance da empresa pesquisada. Assim, fica estabelecido este diagnóstico de competências como o limite do escopo deste trabalho, servindo para estudos futuros, um relevante embasamento para novas possibilidades de análise.

7.1 LIMITES DO TRABALHO

Em função do escopo do tema, este trabalho não esgota em conteúdo a investigação sobre as competências funcionais e seus indicadores, embora, no que tange aos processos, elas constituam desdobramentos lógicos importantes no papel de ligação entre as competências organizacionais e as gerenciais.

Este trabalho também se isenta de qualquer avaliação de quais sejam as competências mais adequadas no contexto mercadológico da empresa pesquisada, considerando que não se trata de um instrumento prescritivo e sim de uma etapa inicial, importante na detecção de “*gaps*” atuais entre o que é esperado e o que é entregue em termos de competências gerenciais, na perspectiva do alinhamento estratégico. Outra limitação metodológica do trabalho constitui na coleta de dados focada exclusivamente nos gestores, isentando os seus respectivos subordinados de manifestações a cerca do conceito de alinhamento estratégico de competências. Assim, pois, constituem-se os limites do presente trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution** – The Discipline of Getting Things Done. New York: Crown Business. 2002.

BOURGEOIS, J. B. Performance and Consensus. **Strategic Management Journal** . v.1. p.227-248. 1980.

BURGELMAN, R. A. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. **Administrative Science Quarterly**. v.28. n.2. p. 233-244. 1983.

CHURCHILL, JR. G. A.; PETER, J. **Marketing**. Criando Valor para o Cliente. São Paulo: Saraiva. 2000.

COOLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro. Rocco. 1995.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas Com Base Em Competências**. São Paulo: Gente. 2001.

_____. **Competências** – Conceitos e Instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas. 2004.

FISCHER, André L. **A constituição do Modelo Competitivo por Gestão de Competências**. 1998. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação e Pesquisas em Administração. FEA-USP. São Paulo.

FLEURY, A .; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas. 2004.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Dinosaur or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role. **The Academy of Management Executive**. v.8. n.4. p.47-57. 1994.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. **The Strategic Middle Manager**. San Francisco; Jossey-Bass. 1996.

GUTH, W.; MCMILLAN, I. Strategic Implementation versus Middle Management Self-interest. **Strategic Management Journal**. v.7. p. 313-327. 1986.

KAPLAN, R.; NORTON, D. A **Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KING, A. W.; FOWLER, W. S.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitivas: O Desafio da Gerência Intermediária. **RAE Revista de Administração de Empresas**. “ v.42. n.1. 2002” seção fórum.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro. Prentice Hall. 1988.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**. v.13. p.111-125. 1992.

MANGALISO, M. The Strategic Usefulness of Management Information as Perceived by Middle Managers. **Journal of Management**. v.21. n.2. p. 231-250. 1995.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo. Atlas. 2003.

PARRY, S.B. The Quest For Competencies. **Training**. p. 48-54. July .1996.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

RUAS, R. **Competências e Aprendizagem**. Material de Aula. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2005.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, I. et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

SCHERMERHORN, J. R. **Management for Productivity**. New York: Willey & Sons. 1986.

SCHMIDT, P. **Controladoria** – Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência** – Por Uma Nova Lógica. São Paulo: Atlas. 2001.