



**UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA**

---

**WELLINGTON RODRIGUES MOREIRA**

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS:  
UM ESTUDO NA PERÓXIDOS DO BRASIL**

---

Londrina  
2008

**WELLINGTON RODRIGUES MOREIRA**

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS:  
UM ESTUDO NA PERÓXIDOS DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação, em Administração da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina  
2008

**WELLINGTON RODRIGUES MOREIRA**

**ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS:  
UM ESTUDO NA PERÓXIDOS DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação, em Administração da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luciano Munck  
*Orientador PPA/UEL*

---

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan  
*Membro PPA/UEL*

---

Profa. Dra. Karina De Déa Roglio  
*Convidada PUC-PR*

Londrina, 02 de julho de 2008.

*Dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, obterão novos aprendizados com a leitura desta dissertação visando aplicá-los tanto na seara acadêmica quanto em sua atuação empresarial.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me permitiu mais um valoroso passo e me dá forças para continuar lutando por novos objetivos.

À minha esposa, Alessandra, por cada momento que entendeu a minha necessária ausência e pelos constantes estímulos para que permanecesse focado.

Aos meus pais, Hélio e Elsa, que me apoiaram durante todos estes vários anos de formação acadêmica e aos meus irmãos, Viviane e Carlos, pelos subsídios para o desenvolvimento deste estudo.

Ao Prof. Dr. Luciano Munck, pela disposição em colaborar com este projeto desde o momento no qual solicitei a sua orientação, assim como por todas as propostas que tanto contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan e ao Prof. Paulo da Costa Lopes, pelas importantes e atenciosas sugestões oferecidas durante o Exame de Qualificação.

Aos Professores do PPA UEL-UEM, pela inestimável contribuição ao meu desenvolvimento acadêmico e ao amigo Chico, secretário do Mestrado, que sempre se mostrou atencioso em todos os momentos nos quais foi necessário o seu auxílio.

Aos amigos do Mestrado, que compartilharam momentos inesquecíveis e também fazem parte desta importante conquista.

Aos gestores e colaboradores da empresa-caso, pelo apoio irrestrito às condições que se fizeram necessárias para a realização da pesquisa. Em especial, ao gestor de recursos humanos, que participou de todas as etapas e forneceu inúmeras informações acerca da organização.

A todos que de forma direta ou indireta, me auxiliaram na realização deste sonho.

MOREIRA, Wellington. **Alinhamento entre estratégia e competências**: um estudo na Peróxidos do Brasil. 2008. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Maringá, Londrina, 2008.

## RESUMO

A alta concorrência e as exigências crescentes de atuação contextual e dinâmica têm levado as organizações a repensarem suas formas de gestão. Se antes as ferramentas de mecanização, burocratização e controle colaboravam para a organização sobreviver, agora a realidade demanda modelos que propiciem o desenvolvimento de competências. Mas, como alinhar esses novos processos à estratégia da empresa? Como definir o caminho a seguir e garantir sucesso na implementação das políticas de pessoal que facilitam o desenvolvimento de competências? Este trabalho, pretendendo analisar o alinhamento entre estratégia organizacional e competências e guiado pelas premissas da pesquisa de cunho qualitativo, desenvolveu-se com base em um estudo de caso único. Para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental e a entrevista em profundidade, fundamentada em roteiros específicos para cada assunto tratado com os respondentes. Para o tratamento e interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Como um dos resultados, verificou-se que a clara orientação estratégica e o mapeamento das competências organizacionais são requisitos para que se possa verificar seu alinhamento, o que não foi possível constatar na experiência prática analisada. Evidenciou-se também a importância do processo de comunicação interna das estratégias e a necessidade de ampliação do debate interno a respeito deste tema para que os resultados organizacionais sejam mais consistentes.

**Palavras-chave:** Competência. Estratégia. Alinhamento estratégico.

MOREIRA, Wellington. **Alignment between strategy and competence: a study in** Peroxidos do Brasil. 2008. 111p. Dissertation (Mastership in Administration) – State University of Londrina, State University of Maringá, Londrina,2008.

### **ABSTRACT**

The high competition and the increasing requirements of contextual and dynamic performance have taken the organizations to rethink its forms of management. If before the tools of mechanization, bureaucratization and control collaborated with organization to survive it, now the reality demand models that propitiate the development of abilities. But, how to align these new processes to the strategy of the company? How to define the way to follow and to guarantee success in the implementation of the staff politics that facilitate the development of competences? This work, intending to analyze the alignment between organizational strategy and competences and guided for the premises of the research of qualitative matrix, was developed on the basis of a study of only case. For the collection of data, it was used documentary research and the interview in depth, based on specific scripts for each subject dealt with the respondents. For the treatment and interpretation of the data, it was used content analysis. As one of the results, it was verified that the clear strategic orientation and the mapping of the organizational competences are requisite for the verification of its alignment, what was not possible to evidence in the analyzed practical experience. One also proved the importance of the process of internal communication of the strategies and the necessity of magnifying of internal debate about this subject so that the organizational results are more consistent.

**Keywords:** Competence. Strategy. Strategic alignment.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo de Andrews e Christensen.....	22
<b>Figura 2</b> – Perspectiva de Porter .....	24
<b>Figura 3</b> – Competência organizacional e suas dimensões .....	41
<b>Figura 4</b> – Estratégia e competências essenciais.....	43
<b>Figura 5</b> – Relação entre estratégia e competências .....	52
<b>Figura 6</b> – Performance superior no trabalho .....	75

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Estrutura da dissertação .....	17
<b>Quadro 2</b> – Autores-base da discussão teórica .....	18
<b>Quadro 3</b> – Competências do profissional .....	36
<b>Quadro 4</b> – Tipos de competência organizacional .....	40
<b>Quadro 5</b> – Dimensões das competências .....	47
<b>Quadro 6</b> – Tipos de Estratégias/ Formação das Competências / Exemplos .....	56
<b>Quadro 7</b> – Estrutura dos estilos de estratégia .....	58
<b>Quadro 8</b> – Entrevistados da pesquisa .....	64
<b>Quadro 9</b> – Resumo do protocolo de dados .....	67
<b>Quadro 10</b> – Perfil da competência Atendimento ao Cliente .....	74
<b>Quadro 11</b> – Resumo das respostas obtidas sobre Estratégia Empresarial .....	82
<b>Quadro 12</b> – Resumo das respostas obtidas sobre Competências.....	86
<b>Quadro 13</b> – Resumo das respostas obtidas sobre Alinhamento entre Estratégia e Competências .....	90

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA DO ESTUDO .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	18
2.1.1 Diferentes concepções sobre estratégia .....	20
2.1.2 As principais escolas sobre estratégia empresarial.....	22
2.1.2.1 Escola do Posicionamento .....	23
2.1.2.2 Escola RBV .....	27
2.2 COMPETÊNCIAS .....	30
2.2.1 Competência sob a perspectiva do indivíduo .....	31
2.2.2 Competência organizacional .....	38
2.2.3 Competência essencial .....	41
2.2.4 Relação entre competências individuais e organizacionais.....	46
2.3 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS .....	48
2.3.1 Alinhando estratégia empresarial e competências organizacionais .....	51
2.3.2 Proposta de tipologia para alinhamento .....	53
2.3.2.1 Excelência Operacional.....	54
2.3.2.2 Liderança em Produto .....	55
2.3.2.3 Orientação para Clientes.....	55
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	60
3.1 A ADOÇÃO DO ESTUDO DE CASO NA PRESENTE PESQUISA .....	61
3.2 DETALHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS.....	63
3.2.1 Instrumento de coleta de dados .....	65
3.2.2 Tratamento e análise dos dados .....	66
3.2.3 Limitações do estudo.....	68
<b>4 APRESENTAÇÃO DO CASO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> ..	69
4.1 O CASO: PERÓXIDOS DO BRASIL .....	69

4.1.1 Aplicações do produto peróxido de hidrogênio na indústria .....	70
4.1.2 Desenvolvimento organizacional e modelo de competências utilizado pela empresa.....	72
4.1.3 Justificativa da escolha da empresa.....	76
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	77
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE COMPETÊNCIAS .....	82
4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS .....	87
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>92</b>
5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	95
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A atual realidade competitiva, que apresenta disputas cada vez mais acirradas, exige das organizações um ajuste dinâmico de suas ações a fim de se tornarem altamente adaptáveis, quadro que faz com que sejam repensadas as premissas de condução e gestão ainda baseada em uma racionalidade instrumental que prima pelo controle e pela organização. Todavia, não se deve pensar aqui em rejeição aos controles e à organização, mas sim em refletir sobre até que ponto o gerenciamento da empresa estará preparado para suprir as necessidades competitivas que são impostas pelo mercado.

A nova ótica da economia de serviço, caracterizada pela crescente situação de instabilidade no ambiente competitivo em que as organizações vivem inseridas, resulta numa necessidade cada vez maior de profissionais que, mais do que saberem fazer, sejam capazes de agir interpretando e criando novas soluções para problemas contextuais. Em outras palavras, atua-se em realidades dinâmicas que exigem uma capacidade adaptativa muito maior do que simplesmente o cumprimento de ordens pré-estabelecidas (LE BOTERF, 2003).

Nesta direção, as organizações têm desenvolvido programas com a finalidade de adequarem as práticas de gestão de pessoas às pressões competitivas que sofrem (DUTRA, 2004). Entretanto, em grande parte dos casos, tais reações são insuficientes para superar um modelo de gestão de pessoas ultrapassado e muito mais direcionado ao controle, se comparado ao modelo mais estratégico e holístico em relação à organização e aos indivíduos.

A solução, portanto, não é reformar o modelo vigente de gestão de pessoas, mas trabalhar um novo molde conceitualmente pensado para atender às necessidades de gestão focadas na abordagem de competências. Algo que Dutra (2004) trata em seu modelo, quando procura alinhar as competências do indivíduo às necessidades estratégicas da organização e adiciona os conceitos complementares de complexidade e espaço ocupacional proporcionando uma linha clara para a reformulação dos processos de carreira, remuneração e desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, discute-se a questão estratégica da empresa. A incessante busca para desenvolver as melhores formas de atuação no mercado, de

adotar os melhores procedimentos, de ter as práticas mais eficazes, obriga a organização a traçar deliberadamente ações que possam ser capazes de lhe garantir consistência e longevidade. Mas, será que as companhias estão preparadas para tais decisões?

Embora haja defensores de visões diferentes sobre este mesmo questionamento (MINTZBERG, 2000), quer seja pela adoção deliberada (de cima para baixo) ou pelo caminho emergente (de baixo para cima) de definição estratégica, o fato é que, ou as competências da organização desenharão a estratégia ou a estratégia desenhará a competência, ainda que de forma emergente.

É por isto que se deve adotar um olhar atento aos programas e ferramentas que procuram alinhar estratégias e competências organizacionais. Se antes bastava às companhias saberem onde pretendiam chegar, hoje também é fundamental que conheçam seus recursos internos para que este esforço não seja desmesurado ou até mesmo irrelevante.

São necessários métodos de alinhamento que utilizem ferramentas de gestão e comunicação das estratégias para toda organização a fim de prover consistência entre o planejado e o implementado, entre o pensar em uma vantagem competitiva e ela ser efetiva na promoção de valores perceptíveis ao cliente, entre informar e tomar atitudes que garantam a participação eficaz dos parceiros e colaboradores e realmente criem sinergia (KAPLAN; NORTON, 2006).

Quando as organizações compreendem que o alinhamento estratégico entre as áreas é o seu maior desígnio, criam as condições necessárias para que também haja o alinhamento entre as estratégias de mercado e suas competências organizacionais. O comum é o desalinhamento interno e ações contraditórias, e não o contrário.

Cenário que se transforma a partir do instante em que as pessoas estão conscientes de que a união de esforços e recursos para uma mesma direção é mais importante do que possuir estratégias de alta alavancagem sem alguém que as execute ou recursos internos extremamente valiosos, mas que não se sabe canalizar para uma real vantagem competitiva.

## 1.1 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

Até 1970 as condições de mercado e a própria estrutura competitiva presente nas empresas estabeleciam um contexto estável e de certezas, o que minimizava a necessidade de interação com o ambiente externo e, por conseguinte, interferências sociais e ambientais não estavam entre as prioridades das companhias.

Entretanto, a partir de meados da década de 1980, o ambiente empresarial tornou-se mais turbulento e complexo, principalmente porque o processo de globalização não derrubou apenas barreiras comerciais entre países, mas também trouxe consigo uma grande mudança cultural dentro das organizações, que a partir de então precisaram “agir localmente, mas pensar globalmente”, conforme a célebre frase anônima difundida mundo afora. Era necessário às organizações compreender melhor aquilo que acontecia além de suas fronteiras físicas, visto que o cenário sócio-econômico fora modificado por uma série de rápidas transformações que elas não puderam escolher, mas que impactaram diretamente sua atuação mercadológica.

Panorama que exigiu a adoção de modernas ferramentas de planejamento empresarial com o objetivo de orientar o planejamento financeiro de longo prazo, favorecer o estabelecimento de metas e facilitar o controle das diferentes atividades das empresas (BARBOSA, 2003).

Oliveira (1998) também destaca que conceitos como estratégia, administração estratégica e planejamento estratégico passaram a incorporar o ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental exatamente nos anos oitenta. Além disto, duas importantes correntes do pensamento estratégico começaram a difundir suas teorias, a escola do Posicionamento, capitaneada por Michael Porter, e a escola RBV (Visão baseada em recursos), tendo expoentes principais Prahalad e Hamel.

Entretanto, em meio às discussões teóricas sobre o tema, há uma certeza nos dias atuais: a definição das estratégias a serem adotadas passa necessariamente pelo diagnóstico das competências organizacionais que se

desdobram na gestão dos processos internos de cada companhia (LEONARD-BARTON, 1995).

Raciocínio de fácil entendimento frente à competitividade atual que as empresas precisam enfrentar, mas ainda pouco difundido na prática, pois muitas companhias desconhecem suas competências organizacionais e outras nem mesmo iniciaram o debate a respeito desta temática. Conseqüentemente, grande parte de suas ações estratégicas são definidas por parâmetros incorretos ou baseadas em frágeis argumentos, visto que a organização ignora a sua estrutura de alavancagem da vantagem competitiva, isto é, os recursos internos que possui.

As reais fontes de vantagem serão encontradas na habilidade gerencial de consolidar tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que permitam aos negócios individuais se adaptarem rapidamente às oportunidades. (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 71).

Mas, segundo Fleury e Fleury (2001), não basta às organizações conhecerem suas competências, também é imprescindível que as desenvolvam alinhadas às escolhas estratégicas adotadas. Assim, propõem uma tipologia onde empresas focadas na excelência operacional devem ter sua competência essencial em Operações a fim de atingirem uma manufatura classe mundial; empresas voltadas à inovação em produtos também devem possuir sua competência essencial em Produtos para que desenvolvam inovações radicais nos mesmos; e, por último, as companhias orientadas para serviços precisam estabelecer sua competência essencial em Marketing, pois desta forma poderão atender as demandas específicas de cada um de seus clientes.

O alinhamento entre estratégia e competências, portanto, não é apenas mais um modelo frente a tantos outros existentes, e sim aquele que melhor favorece a obtenção de alta performance e maximização dos recursos internos por parte de uma firma. Quando esta relação não existe, as ações desconexas abalam o potencial de desempenho organizacional, como é o caso de empresas que selecionam e recrutam com base num conjunto de competências e depois treinam ou remuneram seus colaboradores fundamentados por outras (ULRICH; ZENGER; SMALLWOOD, 2000, p. 108).

Assim sendo, o presente estudo tem por foco analisar como uma companhia brasileira vem lidando com as importantes mudanças que têm sido conduzidas pelo seu grupo controlador europeu visando criar um maior alinhamento entre suas competências e os objetivos macro-estratégicos. E, ao mesmo tempo, discutir qual das três estratégias (excelência operacional, inovação em produtos ou orientação para clientes) é utilizada primordialmente pela companhia e como se dá este processo internamente.

Além disto, serão analisadas as competências organizacionais que contribuem decisivamente para o alcance da estratégia principal identificada durante a pesquisa e, por fim, discutir-se-á a atual situação de alinhamento entre estratégia e competências dentro da empresa-caso.

Por conseguinte, o problema de pesquisa que contempla a proposta de dissertação resume-se na seguinte questão:

*Quais são as principais perspectivas dos tomadores de decisão acerca do alinhamento entre estratégia e competências organizacionais na Peróxidos do Brasil?*

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

O **objetivo geral** do presente trabalho de dissertação é analisar o alinhamento entre estratégia e competências organizacionais na Peróxidos do Brasil, dentro da percepção dos seus principais tomadores de decisão.

Para o cumprimento deste objetivo maior fizeram-se necessários alguns passos classificados como **objetivos específicos**, sendo eles:

- a. Verificar o nível de entendimento dos tomadores de decisão a respeito da estratégia principal da companhia;
- b. Discutir, com base na tipologia de Fleury e Fleury, a estratégia adotada pela organização pesquisada.
- c. Analisar as competências organizacionais que contribuem para o alcance da estratégia principal;

- d. Discutir a atual situação de alinhamento entre estratégia e competências organizacionais da empresa pesquisada.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com relação à estrutura do presente trabalho, o capítulo 1 apresenta a *Introdução* com os objetivos (geral e específicos), justificativa, problema de pesquisa e relevância do estudo proposto. No capítulo 2, delimita-se a *Fundamentação Teórica* como marco de referência que precede esta dissertação, onde são discutidos os temas estratégia empresarial, competências e alinhamento entre estratégia e competências.

Os *Procedimentos Metodológicos* são descritos no capítulo 3 com a apresentação da natureza da pesquisa e o detalhamento dos procedimentos adotados. O capítulo 4, por sua vez, traz a *Apresentação, interpretação e análise dos dados* descrevendo a organização pesquisada, as justificativas principais para a sua escolha e a análise e discussão sobre a estratégia empresarial, competências e o atual estágio do alinhamento obtido durante as entrevistas em profundidade.

No capítulo 5, *Conclusões*, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa frente aos objetivos do presente estudo, além de sugestões para pesquisas acadêmicas posteriores e recomendações à empresa-caso. No capítulo 6 são realizadas *Considerações Finais* e, por fim, encontram-se na seqüência as *Referências* e o *Anexo* com três partes que compuseram o roteiro único da entrevista em profundidade, conforme o quadro 1 indica logo a seguir.

CAPÍTULO	TÍTULO	CONTEÚDO
1	Introdução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do trabalho de dissertação, relevância, justificativa, problema de pesquisa, objetivos (geral e específicos) e estrutura.</li> </ul>
2	Fundamentação teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estratégia</i>: Evolução histórica; diferentes concepções sobre o conceito; principais escolas sobre o tema.</li> <li>• <i>Competência</i>: Competência individual; competência organizacional; relação entre competência individual e organizacional.</li> <li>• <i>Alinhamento estratégico</i>: alinhando estratégia empresarial e competências; proposta de tipologia para alinhamento.</li> </ul>
3	Procedimentos metodológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza da pesquisa; instrumento de coleta de dados; tratamento e análise dos dados; limitações do estudo.</li> </ul>
4	Apresentação, interpretação e análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição da empresa pesquisada; aplicações do produto peróxido de hidrogênio na indústria; modelo de competências adotado; justificativa da escolha da empresa.</li> <li>• Análise e discussão sobre estratégia empresarial, competências e alinhamento entre estratégia e competências.</li> </ul>
5	Conclusões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusões da pesquisa quanto à revisão da literatura; metodologia sobre os resultados obtidos em resposta aos objetivos propostos;</li> </ul>
6	Considerações finais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuições da pesquisa; sugestões de novos estudos.</li> </ul>
Sem numeração	Referências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação de todas as fontes de pesquisa consultadas neste trabalho.</li> </ul>
Sem numeração	Anexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro de pesquisa utilizado durante a entrevista em profundidade.</li> </ul>

**Quadro 1** – Estrutura da dissertação

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as principais discussões teóricas existentes sobre os temas estratégia empresarial, competências e alinhamento entre estratégia e competências, nesta ordem. Tópicos de fundamental importância para o cumprimento dos principais objetivos deste trabalho e que estão baseados nos autores destacados pelo quadro 2 e páginas seguintes.

TEMA	AUTORES-BASE
<b>ESTRATÉGIA</b>	Woodward (1965), Porter (1986), Prahalad e Hamel (1990), Treacy e Wiersema (1995) Mintzberg (2000), Barney (2001) e Fleury e Fleury (2001).
<b>COMPETÊNCIAS</b>	Prahalad e Hamel (1990), Ruas (2001), Mills <i>et al</i> (2002), Boterf (2003), Zarifian (2003), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004).
<b>ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS</b>	Gubman (1999), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Kaplan e Norton (2000; 2006) e Munck (2005)

**Quadro 2** – Autores-base da discussão teórica

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia é uma palavra de origem grega frequentemente ligada ao contexto militar, uma vez que é derivada do termo grego “*strategos*”, que significa a “arte do general”.

Segundo De Wit e Meyer (1994), o conceito surgiu na Grécia Antiga e passou a ser fortemente enfatizado quando Kleisthenes reorganizou a cidade de Atenas em dez partes – tendo cada uma delas um “*stratego*” – e juntas formavam o conselho de guerra ateniense.

Entretanto, como alcançar sincronia e uma perfeita coordenação entre as unidades de batalha atenienses sem que os planos de combate fossem definidos previamente às batalhas? A partir desta constatação o termo estratégia passou a ser relacionado com as complexas decisões militares que os comandantes deveriam tomar, a fim de movimentar e posicionar seu exército até o *front* de batalha com o inimigo.

Sendo assim, o vocábulo estratégia pode ser definido como a arte militar de escolher onde, quando, como e com quem travar um combate ou uma batalha. Conforme Grave e Mendes (2001), é um meio de vencer o adversário, utilizando para isso artifícios e instrumentos que assegurem a superioridade sobre o “inimigo”.

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas (CLAVEL, 2002 apud Sun Tzu).

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), o sentido de habilidade administrativa foi incorporado ao termo estratégia na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a explicar os feitos obtidos por grandes líderes e as habilidades ligadas à oratória, por exemplo. Ainda, durante o processo de evolução, teve vários outros significados, sendo ampliado para áreas do conhecimento ligadas às ciências sociais (política e sociologia, por exemplo) antes de chegar à Administração no final da década de 1950.

Assim, durante o processo de evolução, o conceito de estratégia teve vários significados. Contudo, apesar de abranger inúmeras áreas, foi no campo empresarial e organizacional que o conceito mais se desenvolveu, especialmente nas últimas quatro décadas, quando a preocupação estratégica tornou-se prioridade para as companhias e autores como Chandler (1962) e Andrews (1971), que inseriram conceitos fundamentais para o planejamento estratégico, difundiram o conhecimento sobre o assunto e intensificaram a demanda por livros e serviços sobre o tema.

Se até a década de 1950 o ambiente de baixa turbulência permitia o método de planejamento que projetava o passado no futuro, na seqüência histórica houve uma mutação dos produtos e serviços padronizados para os diferenciados, da mentalidade de produção para a de mercado, transformações que determinaram o reposicionamento das organizações quanto à conquista do consumidor, quanto à gestão, bem como quanto aos estudos sobre estratégia (ANSOFF; McDONNELL, 1993). Num mundo organizacional cada vez mais caracterizado pela incerteza, pela grande evolução tecnológica, pela pressão do *just-in-time* e pela elevada concorrência, a sobrevivência de uma organização começou a ser comparada a um

conjunto de batalhas que se necessita vencer e o papel da estratégia é o de delinear o melhor percurso a seguir.

E é neste ambiente, destaca Nakamura (1999), que idéias extraídas da esfera militar acabaram fornecendo os pilares necessários para que a estratégia empresarial pudesse ser implantada dentro das organizações porque a competitividade empresarial dos dias atuais pode ser facilmente associada a um ambiente de guerra, onde os exércitos (recursos internos) precisam estar prontos para atacar o inimigo (concorrência).

### **2.1.1 Diferentes concepções sobre estratégia**

Como já foi escrito até aqui, estratégia é a melhor maneira encontrada para alocar os recursos disponíveis a fim de alcançar determinado objetivo proposto e trata-se de um conceito bastante utilizado no mundo dos negócios.

Contudo, não existe um conceito único e definitivo sobre estratégia e o termo já adquiriu vários significados durante o desenvolvimento da Administração Estratégica. Além disso, a grande variação das facetas da estratégia de acordo com sua abordagem (empregada no campo acadêmico e/ou empresarial) faz com que seja necessária a citação de inúmeros autores para se ter uma idéia melhor fundamentada em relação à definição do termo, ainda mais porque tais conceitos são complementares em alguns casos e divergentes em outros (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001).

Corroborando, Fahey e Randall (1999, p. 54) ressaltam que poucas palavras são tão mal definidas na literatura gerencial e estão tão expostas a diferentes significados quanto a palavra estratégia, pois seu conceito apresenta um paradoxo ao exibir a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens.

Segundo Chandler (1962), por exemplo, estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção dos cursos de ações e alocação de recursos necessários para o atingimento desses objetivos.

De acordo com Porter (1986, p. 61), "estratégia são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento".

Michel (1990, p. 47) tem uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como "a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados". Olhar diferente de Thompson Jr. e Strickland (2000, p. 135) que destacam a figura do gestor ao afirmarem que estratégia é:

...o conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

A estratégia da empresa ainda é vista como:

...o padrão de decisões que determina e revela os seus objetivos e finalidades, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define o âmbito de atividades que a firma deve se dedicar, o tipo de organização econômica e humana que é, ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que se propõe dar aos seus acionistas, empregados, clientes e comunidades. (Andrews, 2001, p. 116)

Já Barney (2001) compreende estratégia como a teoria da firma de como competir com sucesso. Definição bastante abrangente e que considera o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

A partir das definições dadas acima – e das centenas de outras existentes – pode-se concluir que o conceito de estratégia não é de fácil entendimento e também não é universal, visto que cada uma das definições encerra verdades, mas, ao mesmo tempo, confere uma visão apenas parcial sobre o assunto.

### 2.1.2 As principais escolas sobre estratégia empresarial

De acordo com Montgomery e Porter (1998, p. 12), muitas das idéias modernas de estratégia originaram-se a partir do trabalho pioneiro de Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen na *Harvard Business School* no início dos anos 1960. Em uma época em que o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais como marketing, produção e finanças, eles identificaram uma necessidade urgente de se pensar de forma holística a empresa e articularam o conceito de estratégia como meio de se chegar a isso.

Visualizando-a como o elemento que poderia integrar as atividades das áreas funcionais da empresa com o ambiente externo, Andrews e Christensen defenderam que a estratégia e sua formulação envolvem a justaposição das forças e fraquezas da companhia (ambiente interno) e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado (ambiente externo), conforme ilustração da figura abaixo.



**Figura 1** – Modelo de Andrews e Christensen.

**Fonte:** Adaptado de Montgomery e Porter (1998, p. 13)

Portanto, como idéia central do trabalho de Andrews e Christensen (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998), a gerência precisa adequar as capacidades únicas de sua organização e as exigências competitivas do setor onde atua visando criar uma relativa vantagem competitiva dentro de tal contexto ambiental, algo possível quando há o alinhamento entre os objetivos, políticas e

planos em todas as esferas organizacionais. Modelo que acabou influenciando a história do pensamento estratégico, pois a partir da análise destes dois ambientes originaram-se as duas principais correntes sobre estratégia, uma que destaca a importância do ambiente externo na definição das ações estratégicas, conhecida por *Posicionamento* e outra, a *RBV* –baseada nos recursos da firma –, que prioriza os aspectos internos da organização (COLLIS; MONTGOMERY apud TEIXEIRA; LACERDA, 2005).

Na **escola do Posicionamento** a estratégia organizacional é associada a princípios de posicionamento e adaptação, ou seja, tal corrente propõe uma adaptação ao ambiente onde a empresa atua para, assim, adquirir uma posição dominante e, na seqüência, defender essa liderança. Desta forma, enfatiza os fatores externos à empresa no delineamento de suas ações, visto que a vantagem competitiva deriva da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado (PORTER, 1998).

Em contrapartida, a **escola *Resource based view (RBV)*** coloca em evidência uma estratégia focada na intenção e no movimento, visando à transformação permanente do jogo concorrencial e da própria empresa, pois está baseada na idéia de que a performance superior é um fenômeno decorrente de características internas da organização (BARNEY, 2001).

Como as duas escolas são amplamente discutidas na literatura da administração e associadas à formulação de estratégia, vantagem competitiva sustentável e desempenho superior, serão analisadas mais profundamente a seguir.

### 2.1.2.1 Escola do Posicionamento

Até a década de 1990 toda a evolução teórica ocorrida na disciplina de estratégia organizacional desenvolveu-se fundamentada na noção de posicionamento concorrencial e, segundo Porter (1986), tal escola define que o principal responsável pelo desempenho de uma empresa é a estrutura da indústria<sup>1</sup> a qual ela pertence e o seu posicionamento dentro da mesma, tendo como base

---

<sup>1</sup> Considera-se como sendo uma indústria o conjunto de empresas que oferecem produtos e serviços iguais ou semelhantes.

filosófica a adequação estratégica, que apresenta dois princípios básicos e fundamentais:

- *Adaptação ao ambiente da indústria.* Para a empresa garantir a sua sobrevivência, ela necessita adaptar-se ao seu ambiente de atuação, isto é, a partir da análise objetiva de seu envolvente a firma deverá ser capaz de identificar a posição mais favorável na indústria em questão;
- *Construção de uma vantagem competitiva.* Para a empresa atingir o tão almejado sucesso, ela deve construir uma nítida vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes e em seguida defendê-la a qualquer custo, algo que se conquista quando as atividades da firma são configuradas de maneira coerente, cada uma dando suporte e complementando a outra. É essa sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida

Assim, nesse modelo, a estratégia consiste em posicionar a empresa dentro do seu ambiente e, especialmente, da sua indústria, isto é, o papel reservado à estratégia é proteger a firma da ação das forças competitivas.

No entanto, por que a estrutura da indústria é tão determinante para o desempenho da empresa? Porque quanto maior for a concorrência dentro dessa indústria, menores serão as taxas de retorno médio da mesma, aproximando-se cada vez mais de taxas de investimentos em papéis do governo. Logo, a estrutura que compõe a indústria influencia diretamente a concorrência e o desempenho das empresas, pois este é definido pelo desempenho médio da indústria ao qual pertence.



**Figura 2** – Perspectiva de Porter

**Fonte.** Hills e Deeds (1996)

Como se pode observar na Figura 2, dentro da perspectiva de Porter (apud HILL; DEEDS, 1996), o que determina se a empresa terá um desempenho superior ou inferior à média da indústria são as estratégias que essa organização utiliza, ou seja, depende do seu posicionamento na indústria.

No tocante à expressão “vantagem competitiva”, uma das primeiras referências pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), quando este autor a definiu como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação.

Todavia, a importância de conquistar e manter uma vantagem competitiva simplesmente não aparece nos textos mais clássicos sobre o assunto publicados até o fim da década de 1970. Quadro que se altera somente com a publicação de *Competitive Advantage*, segundo livro de Porter (1985), em que o termo vantagem competitiva assume uma posição central nos estudos de estratégia, pois passa a ser o objetivo e a medida de sucesso da mesma.

Resumidamente, o conceito proposto por Michael Porter procura evidenciar que a organização que alcança o sucesso obedece a padrões definidos de comportamento e suas condutas se resumem a três estratégias genéricas (fontes de vantagem sobre os concorrentes):

- *Liderança baseada no fator custo.* De acordo com essa estratégia a empresa procura ser o produtor ou o servidor com os menores custos do mercado. Baseia-se em economias de escala (resultantes da dimensão) e na experiência (resultante da aprendizagem), no controle apertado das despesas, na eliminação de clientes e fornecedores marginais. Com isso, as empresas objetivam conseguir custos mais baixos que os concorrentes, mas sem deixar de lado o fator qualidade.
- *Diferenciação.* Adotando essa estratégia a organização procura ser a única do setor a apresentar qualidades em seu produto/serviço que sejam extremamente valorizadas pelo cliente. Como resultado de tal posicionamento (alto nível de diferenciação), a companhia viabiliza a obtenção de margens de lucros mais elevadas porque a fidelidade dos clientes reduz a sensibilidade aos preços.

- *Focalização.* Dentro dessa estratégia a empresa deve procurar obter uma vantagem competitiva no segmento de mercado pelo qual definiu dar enfoque, excluindo os segmentos restantes. O segredo dessa estratégia é optar por segmentos onde a concorrência tenha dificuldades em satisfazer eficazmente às necessidades dos clientes.

Como se vê, a base de sustentação da escola que defende o posicionamento da firma está no paradigma de que as raízes da competitividade das empresas são explicadas pelo ambiente externo que apresenta as informações e estratégias capazes de gerar retornos superiores à média para, apenas num segundo momento, desenvolver ou adquirir habilidades internas necessárias à sua implementação (PORTER, 1985). Todavia, as diferenças existentes entre as organizações impediram que o modelo do posicionamento estratégico por si só pudesse elucidar o desempenho superior das organizações e, conseqüentemente, ser adotado sem reservas à totalidade das indústrias.

As limitações de tal escola residem no fato de que, mesmo fundada sobre uma estrutura teórica consistente, empiricamente verificável e capaz de prever o comportamento das empresas em muitos casos reais, está baseada na idéia de que, segundo Vasconcelos e Cirino (2000):

- os processos intra-organizacionais possuem um papel secundário na definição da estratégia, já que é a indústria – e não a firma – a unidade de análise;
- as diferenças entre as companhias são reduzidas ao tamanho e posicionamento que possuem, sem considerações mais detidas a respeito daquilo que efetivamente se dá no âmbito interno destas mesmas organizações;
- os dirigentes possuem a capacidade de analisar objetivamente todos os aspectos relevantes da indústria e escolherem uma das três possíveis estratégias (liderança de custos, diferenciação e focalização) em qualquer indústria onde atuem;
- a estratégia é vista como um esforço contínuo de adaptação, pois a pouca importância da dinâmica interna da firma leva à compreensão de que as organizações atuam num ambiente de forças externas incontroláveis.

Importantes ressalvas que abriram espaço para que uma outra – e aparentemente antagônica – escola pudesse firmar-se no campo acadêmico de estudo da estratégia: a RBV, apresentada logo a seguir.

### **2.1.2.2 Escola RBV**

Inicialmente fundamentada nos trabalhos da economista Edith Penrose (1959), que propôs que as competências distintivas da empresa baseiam-se nos seus recursos e capacidades, e que estes podem ser representados por ativos tangíveis (distribuições, invenções patenteadas, economias de escala) e intangíveis (reputação, recursos humanos, imagem, marca), a perspectiva da *resource-based view of the firm* (RBV) foi desenvolvida a partir de importantes artigos publicados no início da década de 1980 – como “*A resource-based view of the firm*” de Wernerfelt (1984) e “*Towards a Strategy Theory of the Firm*”, de Rumelt (1984) – e defende que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam.

Penrose (1959) ainda exerceu influência decisiva na formação da teoria ao ser uma das primeiras a conceber a firma como um “feixe de recursos”, antecipando, dessa forma, um dos conceitos básicos da RBV. Ao mesmo tempo, adotou uma perspectiva bem diferente daquela defendida pelos economistas neoclássicos ao definir a firma como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos. Logo, para a economista, o sucesso da organização é explicado tanto pelas oportunidades externas oferecidas pelo mercado quanto pelas internas derivadas do conjunto de recursos da firma.

Portanto, em contrapartida ao que a escola do posicionamento propõe, tal visão não aconselha as empresas a buscarem um melhor desempenho adotando estratégias que se adaptem de maneira perfeita à estrutura do mercado. Propõe sim, que as empresas possuam menores custos ou então ofereçam produtos de melhor qualidade e desempenho derivados de seu amplo grupo de recursos, fundamentos que a tornaram teoria dominante na pesquisa de conteúdo estratégico,

principalmente por combinar relativo rigor analítico e prover um arcabouço teórico que explica como uma organização alcança vantagem competitiva. Em que pese a constatação de que nem todos os recursos são fontes de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1997).

Mas, o que são recursos? Para Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 176), recursos são “ativos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossíveis de imitar”. De acordo com Wernerfelt (1984, p. 37):

Recursos são qualquer coisa que pode ser pensada como força ou fraqueza de uma empresa. Os recursos de uma firma podem ser definidos como os ativos, tangíveis ou intangíveis, que são ligados de maneira semi-permanente à firma, como, por exemplo, marca, tecnologia interna, qualificação pessoal, contratos de parceria, maquinaria, processos internos, capital, etc.

Já Barney (2001) determina que recursos são “todos os ativos, capacitações, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento etc”. Sendo assim, o objetivo de uma firma deve ser obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes. Além disso, segundo ele, os recursos podem ser de quatro tipos: capital financeiro (recursos em forma de dinheiro), capital físico (fábrica, equipamentos, escritório etc.), capital humano (conhecimento tácito, treinamento, experiência etc.) e capital organizacional (coletividade, hierarquia, controle, espírito de equipe etc.).

Para colocar em prática a visão da escola RBV, Barney (2001) ainda define duas premissas: a primeira é que exista heterogeneidade de recursos entre as empresas, onde os concorrentes não consigam facilmente obtê-los, imitá-los e comercializá-los; a segunda é da imobilidade dos recursos, ou seja, significa que alguns recursos são muito difíceis de serem copiados ou têm uma oferta inelástica. Sendo assim, tais premissas têm a função de defender a tese de que os recursos servem para diferenciar uma empresa da outra e explicam porque algumas têm um desempenho superior às demais.

Barney (2001, p. 105) também sugere que os recursos tenham quatro atributos que, reunidos, possibilitem à empresa uma vantagem competitiva sustentável e lhe garantam desempenho superior. São eles:

- *valiosos* – permitindo que a empresa elabore estratégias que possam melhorar sua eficiência e eficácia, neutralize as possíveis ameaças e leve-a (a empresa) a aproveitar oportunidades;
- *raros* – que sejam escassos em todo o setor e não facilmente encontrados;
- *imperfeitamente imitáveis* – que haja grande dificuldade (ou mesmo a impossibilidade) de imitar o recurso que produz a vantagem competitiva ou, pelo menos, haja a necessidade de que o concorrente invista muito para tê-lo;
- *não substituíveis* – que não exista equivalente estratégico que possa produzi-lo, mesmo que de maneira distinta.

Por conseguinte, pressupondo que as dotações de recursos da firma sejam heterogêneas e limitadas e que tais condições levam a diferenças de performance entre as companhias, a vantagem competitiva é alcançada quando o desempenho de uma firma é superior àquele obtido por seus principais concorrentes.

Contudo, existem diferenças de performance quando os recursos são capazes de gerar produtos ou serviços comercializáveis, pois não basta que as companhias possuam recursos distintos, é preciso que estes tenham a capacidade de gerar valor para os clientes (HAMEL; PRAHALAD, 1995) ou permitir a implantação de estratégias diferenciadas (BARNEY, 1997). Assim, a concorrência não é entre produtos, mas entre recursos e competências das diferentes empresas atuantes (SANCHEZ; HEENE, 1996).

A distinção entre recursos e capacidade também cabe destaque dentro da área acadêmica. Grant (1991, p.118), por exemplo, entende que:

Recursos são os *inputs* no processo de produção – unidade básica de análise. Os recursos individuais da firma incluem itens de equipamentos de capital, habilidades de empregados individuais, patentes, nomes de marcas, finanças e assim por diante. Mas, por conta própria, poucos recursos são produtivos. Atividade produtiva exige a cooperação e coordenação das equipes de recursos. Uma capacidade é a habilidade para uma equipe de recursos executar alguma tarefa ou atividade. Enquanto recursos são as fontes das capacidades de uma firma, capacidade é a fonte principal de sua vantagem competitiva.

Para Prahalad e Hamel (1990), capacidade é o resultado do uso conjunto de grupos de recursos e, para a maioria das empresas, as capacidades

mais importantes são possivelmente aquelas que surgem da integração de capacidades funcionais individuais. Os autores ampliam, desta forma, o conceito de recursos e introduzem o conceito de competências distintivas, onde tais competências são “o aprendizado coletivo da organização, especialmente em como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia”. As firmas são, assim, consideradas como “feixes de recursos” (WERNERFELT, 1984) ou como conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O desenvolvimento de uma vantagem competitiva, nesse contexto, é baseado em recursos que, segundo Grant (1991, p.124), possuem as seguintes características:

- *duráveis* – de modo que não se tornem rapidamente obsoletos;
- *não transparentes* – para não permitir o entendimento e imitação da estratégia pelos concorrentes;
- *intransferíveis* – não podem ser adquiridos no mercado em termos iguais ao que a firma possui;
- *não replicáveis* – os recursos e capacidades não são replicáveis do mesmo modo em outras firmas.

Portanto, sintetizando os preceitos previamente discutidos, uma vantagem competitiva sustentável pode ser obtida se a firma eficientemente desenvolve recursos-chave em seus mercados-alvo e impede a imitação dos mesmos por parte de seus concorrentes. Visão diferente da escola posicionamento que entende serem as barreiras à mobilidade (restrições de entrada e saída) os principais elementos para a diferença de performance entre as companhias.

## **2.2 COMPETÊNCIAS**

Desde o início do século XX, as organizações possuem a preocupação de contar com indivíduos preparados para o desempenho eficiente de suas funções. Frederick Taylor, por exemplo, já defendia em sua obra "The

Principles of Scientific Management"<sup>2</sup>, publicada em 1911, a necessidade das empresas possuírem “homens eficientes” e ressaltava que a procura pelos competentes excedia à oferta e, por isto, o treinamento para o exercício de atividades específicas e técnicas relacionadas ao trabalho se tornava primordial para um desempenho satisfatório.

Todavia, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as companhias também passaram a considerar os aspectos sociais e comportamentais no processo de desenvolvimento de seus funcionários. Além disto, igualmente perceberam que as crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam a conduta e o desempenho de seus membros, o que levou ao entendimento de que uma competência pode ser conferida tanto a uma pessoa quanto a um grupo de trabalho.

Mais adiante, surgiu a seguinte discussão: até que ponto o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores confere competitividade à companhia? Estava aberto o caminho para que diversos pesquisadores ampliassem o conceito de competência ao nível organizacional e, conseqüentemente, avançassem sobremaneira a compreensão inicialmente dada ao termo.

Por isto, a seguir serão discutidos os principais aspectos relacionados à competência sob a perspectiva do indivíduo e também serão apresentados os entendimentos a respeito da competência no âmbito organizacional.

### **2.2.1 Competência sob a perspectiva do indivíduo**

A visão sobre competência no contexto organizacional começou a ser elaborada sob a perspectiva do indivíduo e as escolas norte-americana e francesa é que construíram seu significado durante as últimas décadas.

Construção que se deu inicialmente nos Estados Unidos e compreende a competência como um conjunto de qualificações (*underlying*

---

<sup>2</sup> Tradução: Os Princípios da Administração Científica.

*characteristics*) que permitem à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação e foi apoiada entre 1973 e 1993 por autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993), além de formar a base dos projetos da Hay McBer, importante consultoria em competência.

Portanto, pode-se afirmar que o artigo “Testing for competence rather than intelligence” do psicólogo David Mc Clelland (1973) foi o primeiro e grande impulsionador para que, posteriormente, o tema fosse alçado à relevância atual e definia competência como uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciando-se, assim, de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Richard Boyatzis (1982) foi outro pesquisador que marcou significativamente a literatura norte-americana a respeito do tema competência durante a década de 1980 quando, ao analisar as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que redefiniam um desempenho superior. Para isto, utilizou a seguinte metodologia: caracterização das demandas de determinado cargo na organização, fixação de ações ou comportamentos efetivos esperados e preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere, já que, em sua visão, a análise do contexto é imprescindível para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis.

Assim, a competência começou a ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem o alto desempenho e acompanhando o entendimento de que os melhores desempenhos fundamentam-se na inteligência e na personalidade das pessoas. Abordagem em que a competência é considerada como um estoque de recursos que o indivíduo possui, mas que sofre uma avaliação baseada no conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa, isto é, a competência permanece ligada à definição de qualificação, geralmente conceituada pelos requisitos referentes à posição ou ao cargo – realidade organizacional ainda alicerçada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Desta forma, pode-se perceber que Boyatzis (1982) segue uma linha mais preocupada com os resultados efetivos da competência e observa que se trata de características subjacentes ao indivíduo que o levam a resultados efetivos e/ou a

uma performance superior no trabalho. O problema, enfatiza, é que tais características (subjacentes) podem ser conhecidas ou não pelo indivíduo e podem ser motivadas por uma auto-imagem percebida, pelo papel social exercido ou pelo conhecimento adquirido.

Parry (1996, p. 50), por seu turno, resume o conceito de competência como sendo “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

No Brasil, essa abordagem alcançou disseminação nos anos 80 e início dos anos 90 associada à idéia de perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes (também conhecido pelas iniciais “CHA”) necessários para que uma determinada pessoa pudesse ter uma boa performance em seu cargo (DUTRA, 2004). Entretanto, começou a demonstrar um desajuste em atender às demandas de uma organização complexa, mutável e em um mundo globalizado, visto que apenas definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é suficiente para atender à permanente inovação e flexibilidade impostas às empresas.

Diante dessa realidade, durante a década de 1990 a literatura francesa trouxe um novo conceito de competência que superou a visão baseada em recursos de qualificação e associou o termo às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio onde se inserem (FLEURY, 2000 e 2001; RUAS, 2001 e 2005; DUTRA, 2004).

Se as pessoas estão cada vez mais diante do inusitado em seu dia-a-dia nas organizações, como prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar? Por conseguinte, seus autores defendem que a competência está vinculada à pessoa e não ao cargo, pois aquela terá que compreender as demandas do contexto e saber mobilizar seu portfólio para satisfazer as necessidades existentes (DUTRA, 2004).

Para Zarifian (2003), por exemplo, há três mutações principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações. São elas:

- *a noção de evento*: aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autoregulação. Isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- *comunicação*: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão; e
- *a noção de serviço*, de atender a um cliente externo e interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O pesquisador francês ainda reconhece que a organização possui o direito de requerer as competências necessárias e, para isto, deve criar as condições favoráveis a seu desenvolvimento e validação. Entretanto, também deixa claro que as competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência da automobilização do indivíduo, fator que sofre influência direta da motivação da pessoa, isto é, a entrega ou otimização das competências ocorre quando o indivíduo se sente motivado para tanto.

A organização, neste caso, tem como uma das suas maiores responsabilidades fazer com que os indivíduos queiram desenvolver suas competências, cabendo ao indivíduo superar os seguintes aspectos (ZARIFIAN, 2003):

- medo do desemprego;
- dúvida quanto às suas próprias competências;
- o receio de fracassar em estágios de formação, ou nas novas responsabilidades que lhes são confiadas.

Zarifian (2001) ainda afirma que para a organização obter êxito nesse processo, ela deve concomitantemente:

[...] – dar garantias, no que puder. Se não pode garantir o nível de emprego, pode afiançar a política que segue para assegurar sua sobrevivência e garantir meios referentes à ajuda a ser dada a cada indivíduo para seus projetos ou perspectivas profissionais (em especial por meio de modalidades de acesso à formação e às atividades profissionais); - apoiar cada indivíduo no aproveitamento de suas capacidades de aprendizagem para aumentar a confiança que ele pode ter em si mesmo. (ZARIFIAN, 2001, p.122)

Le Boterf (1994) posiciona a competência como o resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa – sua biografia e socialização; sua formação educacional e sua experiência profissional. Ele apresenta também o que chama de recursos de competências, considerando que é a partir da mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades, numa situação específica em que são apresentados esse conjunto de recursos e restrições próprias, que o indivíduo de forma efetiva apresenta as competências necessárias. Sua classificação apresenta-se da seguinte forma:

- *conhecimentos*: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- *habilidades*: operacional, experiência, relacional cognitivo;
- *atitudes*: atributos pessoais e relacionais;
- *recursos fisiológicos*: energia, disposição, e;
- *recursos do ambiente*: sistemas de informação, banco de dados.

Para Le Boterf (2003), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Trata-se da mobilização de conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Isto é, há competência quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

Portanto, como se pode constatar, Le Boterf e Zarifian associaram o conceito de competência à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo e a partir da própria pessoa. Construção conceitual que explica adequadamente o que se observa na realidade das empresas.

No Brasil, a partir da evolução do conceito de qualificação defendido pela escola francesa, Fleury e Fleury (2002) apresentam o conceito de competência individual já mostrando a importância de agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, através de ações de responsabilidade, mobilização, integração e transferência de conhecimento e habilidade:

O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou cargo ou pelos saberes, ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional, (...). Refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso". (FLEURY; FLEURY, 2002, p. 55)

Assim, estes autores enxergam o trabalho já não mais como um conjunto de tarefas relacionadas ao cargo em questão, mas ligado às competências que o indivíduo desenvolve e utiliza na execução de sua atividade profissional, cada vez mais mutável e complexa. Conceito sobre o tema que revela características, como:

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar</b>	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento do outros.
<b>Saber comprometer-se</b>	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações e ser por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Quadro 3** – Competências do profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Dutra (2004) também corrobora com tal orientação, pois acredita não ter sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atendê-las de forma adequada.

Barbosa (2003) observa ainda que o conceito de competência surgiu com força nos países industrializados, justamente aqueles que tinham maiores dificuldades de articular a formação educacional ao contexto produtivo. Desta forma, a gestão de competências, ao promover a articulação entre produção e educação, assume a difícil missão de ser uma ponte *real* entre a possibilidade de ganhos organizacionais e a recompensa pelo esforço dos indivíduos.

Prosseguindo dentro da mesma de linha de raciocínio, Ruas et al. (2005) percebe uma grande necessidade das organizações adotarem um novo conceito de competência porque as várias mudanças ocorridas no ambiente de negócios e a constante transformação da organização do trabalho (flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho, etc.) impõem um conceito que tenha o seu foco no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho direcionado à estratégia da empresa. Constituindo-se, conseqüentemente, num importante instrumento de referência na mediação de diferentes responsabilidades e contribuições do indivíduo na organização.

No entanto, é fácil perceber que as diferentes conceituações de competência individual apresentadas neste trabalho revelam nítida fragmentação conceitual, o que leva a uma multiplicidade de abordagens e perspectivas, mas também destaca que a noção de competência no âmbito do indivíduo ainda encontra-se em construção. Por isto mesmo, os sinais de convergência na adoção de um conceito único de competência individual, pelo menos nas práticas organizacionais de companhias do Brasil e do mundo, reforça a tendência de alinhamento das ações de gestão de pessoa.

Como conseqüência disto, vários pesquisadores brasileiros vêm integrando a competência a diferentes escolas, como Fleury (2000 e 2002), Ruas (2001 e 2005), Dutra (2004), Hipólito (2001), Bitencourt (2001) e Munck (2005). E essas abordagens integradoras, a partir dos anos 90, têm gerado um uso ampliado do conceito de competência na adaptação de sistemas desenvolvidos pelas empresas multinacionais estrangeiras e na modernização de sistemas de gestão de pessoas pelas empresas nacionais.

Além disto, Dutra (2004) entende que nesse período se inicia um novo olhar para a gestão de pessoas, buscando não só sua integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também a integração da gestão de pessoas em si. O autor destaca que:

Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração. Durante a segunda metade da década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas. Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e

espaço ocupacional permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões. (DUTRA, 2004:35)

### 2.2.2 Competência organizacional

Conforme defendem Hamel e Prahalad (1990), Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2001), a competência de cada um dos seus indivíduos é necessária, mas insuficiente para tornar uma organização competente, visto que tal condição só se efetiva quando estes profissionais estão predispostos a compartilhar as suas competências individuais e há condições ambientais para que ocorra a transferência destas mesmas competências e, conseqüentemente, se dê o aprendizado coletivo.

Por conseguinte, as competências organizacionais são os processos que permitem combinar aptidões, sistemas ativos e valores que proporcionem vantagem competitiva e forneçam sensíveis diferenciais aos olhos da base de clientes/consumidores de uma organização específica (MILLS et al., 2002). O *savoir-faire*<sup>3</sup> da empresa em um domínio particular, que se origina e se sustenta pela combinação, mistura e integração de competências profissionais aliadas aos métodos organizacionais – e outros recursos – e que gera produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2001). Incluindo, assim, as competências sobre a organização e sobre seus processos, as competências em técnicas e formas de trabalho, as competências de serviço e as competências sociais.

Conceito que evoluiu a partir da visão baseada em recursos (amplamente discutida no capítulo sobre *Estratégia*) e que considera a empresa como um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos que cria vantagens competitivas. Portanto, é preciso ter uma compreensão profunda sobre as possibilidades estratégicas dadas por tais recursos para então se conseguir definir as estratégias competitivas da organização (Krogh e Roos, 1995).

Mas, qual a distinção entre recursos e competências? Segundo Mills et al. (2002):

---

<sup>3</sup> Saber fazer

Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de 'blocos' denominados recursos. (p. 9-14)

No entanto, Porter (1996) não compartilha dessa visão, pois acredita que a análise das competências organizacionais parte da indústria e do entendimento da posição competitiva que a organização deve adotar na formulação de sua estratégia. O foco, assim, estaria no mercado e nos competidores, sendo a vantagem competitiva derivada da exploração das oportunidades e tendências aí encontradas.

Tidd et al. (1998) classificam a abordagem de Porter como racionalista, e a da recursos da firma como incrementalista, uma vez que incorpora e valoriza a noção de aprendizagem organizacional e de experiência para lidar com a complexidade e a mudança como fatores relevantes no processo estratégico e de obtenção de vantagem competitiva.

Contudo, o conceito de competência no âmbito organizacional começou a se firmar realmente por meio de Prahalad e Hamel (1990), ao defenderem que as companhias de sucesso possuem competências essenciais (*core competences*). Recursos especiais que conferem vantagem competitiva sustentável – por não serem facilmente imitáveis por seus concorrentes – e fazem com que uma empresa não seja vista apenas como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências que garantem o êxito do negócio.

Desde então, o entendimento de competência no nível organizacional ganhou destaque na pesquisa em administração e diversos autores procuraram compreender as suas bases para poderem desenvolvê-la. Como Nisembaum (2000), que entende as competências organizacionais como aquelas formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, provocando impacto no seu desempenho e resultados.

Por sua vez, Mills et al. (2002, p. 10), propõem o entendimento das competências organizacionais “como variáveis, não como atributos, pois não são algo que as organizações tenham ou não tenham, mas algo que realizam em determinado nível”, isto é, condição que se avalia em relação à concorrência, pois se

a atividade é realizada em nível superior à maioria dos concorrentes, é de alta competência – e vice-versa. Assim, competência organizacional pode ser definida como um conjunto de recursos coordenados de modo a garantir à organização um desempenho valioso, sustentável e versátil num fator chave a seu sucesso.

Cabe destacar ainda que Mills (2002) subdivide os diversos tipos de competência organizacional em competências essenciais, competências distintivas, competências organizacionais ou das unidades de negócios, competências de suporte e capacidades dinâmicas. Tipologia descritiva no quadro 4 apresentado logo abaixo:

<b>Competências essenciais</b>	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
<b>Competências distintivas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
<b>Competências organizacionais ou das unidades de negócios</b>	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
<b>Competências de suporte</b>	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
<b>Capacidades dinâmicas</b>	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

**Quadro 4** – Tipos de competência organizacional

Fonte: Mills et al. (2002, p. 13).

Já para Silveira (2004), competência organizacional é a capacidade que a firma possui de executar um processo de forma a atender às necessidades a ela relacionadas, envolvendo tanto pessoas quanto recursos diversos identificados por dois componentes distintos: a competência humana (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a competência estrutural (equipamentos, materiais e infra-estrutura), entendimento também defendido por Fleury e Fleury (2001) e apresentado na Figura 3.



**Figura 3** – Competência organizacional e suas dimensões

Fonte: Silveira (2004)

Por fim, Vasconcelos (2004) também apresenta a competência organizacional como sendo o conjunto de experiências profissionais, valências e heurísticas dos recursos humanos tanto na perspectiva do indivíduo, como também na perspectiva do grupo e da organização, com o propósito de atingir o desempenho desejado.

### 2.2.3 Competência essencial

Prahalad e Hamel contribuíram significativamente para a construção do conceito de “competências essenciais” quando publicaram em 1990 o destacado artigo *“The Core Competence of the Corporation”* e defenderam que, após a definição da estratégia competitiva, a organização deve identificar as competências essenciais do seu negócio e as competências necessárias a cada função (as competências organizacionais).

Mas, o que são competências essenciais? Segundo os autores, trata-se de um conjunto de habilidades e tecnologias que:

- 1) provém acesso potencial a uma ampla variedade de mercados (capacidade de expansão);

- 2) oferecem uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final (valor percebido);
- 3) são de difícil imitação para os concorrentes (diferenciação entre concorrentes).

Esta última característica, inclusive, diz respeito ao conhecimento tácito e, quando unida à criação de valor para a organização, forma a base das competências essenciais, já que estas não podem ser negociadas ou imitadas facilmente. Day (1997), confirmando tal entendimento, conclui que as competências essenciais tornam-se obscuras e com certa dificuldade de visibilidade, já que o conhecimento tácito está disperso em quatro dimensões:

- a) conhecimento e habilidades acumuladas nos funcionários;
- b) conhecimento embutido nos sistemas técnicos, incluindo software, bancos de dados relacionados e procedimentos formais;
- c) sistemas gerenciais que existem para criar e controlar o conhecimento;
- d) valores e normas que ditam que informações devem ser coletadas, que tipos são mais importantes e como devem ser utilizados.

Para Prahalad e Hamel (1995), as competências essenciais ainda seriam uma competência específica de uma organização que representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal quando da unidade organizacional. Sendo assim pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe, como é o caso da mecânica de alta precisão da Canon, o *design* de motores leves e eficientes da Honda, e a capacidade de miniaturização da Sony.

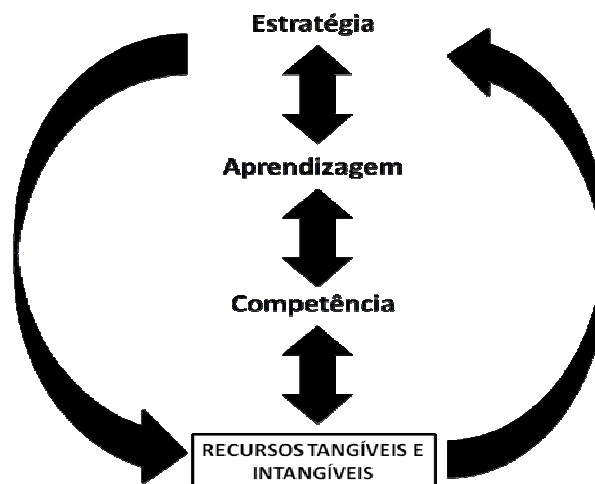
Tampoe (1994), aponta mais alguns requisitos, além dos atribuídos por Prahalad e Hamel (1990), ao definir uma competência essencial. São eles:

- a) indispensáveis para a empresa sobreviver no curto e no longo prazo;
- b) invisíveis para os concorrentes;
- c) difíceis de serem imitados;
- d) únicos na corporação;
- e) compostos por um conjunto de conhecimentos, habilidades, recursos e processos;

- f) capacidades que uma organização pode sustentar ao longo do tempo;
- g) superiores à competência de um indivíduo;
- h) essenciais ao desenvolvimento de produtos essenciais, e eventualmente, a produtos finais;
- i) essenciais para a implementação da visão estratégica da empresa;
- j) essenciais para as tomadas de decisões estratégicas da empresa, como por exemplo, com relação à diversificação, *downsizing*, racionalização, alianças e *joint ventures*;
- k) mercadológico e comercialmente valorizados;
- l) poucos, em termos de quantidade.

Para Teece et al. (1997) as competências essenciais precisam apresentar um caráter dinâmico a fim de proporcionarem as condições para as mudanças necessárias à competitividade organizacional. Já Hitt et al. (1998) relata que, para ocorrer essa dinâmica, é fundamental que haja um processo de aprendizagem organizacional contínuo e conseqüente refinamento e inovação das competências essenciais.

Fleury e Oliveira Jr (2001), reconhecem a competência essencial como uma ferramenta útil para o entendimento da forma como os recursos das organizações estão associados ao seu desempenho: formulação e implantação de novas estratégias e conseqüente surgimento de novas competências que, por sua vez influenciam as novas estratégias, criando assim um círculo de melhoria contínua conforme a figura 4 proposta por Fleury e Fleury (2004).



**Figura 4** – Estratégia e competências essenciais

**Fonte:** Fleury e Fleury (2004)

Goddard (1997) também levanta uma questão importante ao analisar o conceito de competências essenciais. Ele diz que para todos os diferenciais externos identificados e que tornam a organização merecedora de destaque, haverá conseqüentemente um conjunto de diferenciais internos que darão sustento aos mesmos. E ainda relaciona sete propriedades que identificam as competências essenciais:

- a) as competências essenciais são constituídas de conhecimentos tácitos ou experienciais, os quais os competidores não possuem, entretanto as competências essenciais não são simples produtos, funções ou bens;
- b) as competências essenciais definem o que a companhia faz melhor ou diferente de qualquer outra companhia, e é, portanto, a origem de qualquer sucesso que a empresa consegue. Contudo, as competências essenciais são definidas sempre em relação às competências de todas as outras organizações;
- c) as competências essenciais estão internalizadas no *modus operandi* da organização, considerando que a empresa tenha sido preparada para atuar num nível de conhecimento (ou inteligência) superior ao da soma de seus recursos humanos (enfoque da aprendizagem organizacional). Entretanto, as competências essenciais não residem apenas na mente de um pequeno número de grandes talentos da empresa, mas são expressas no comportamento do dia-a-dia de qualquer um da organização;
- d) as competências essenciais são raras, provavelmente limitadas a duas ou três atividades numa mesma cadeia de valor, ou seja, aquelas que são mais críticas para o sucesso futuro da organização, todavia as competências essenciais não são sinônimos do conjunto de atividades desenvolvidas pelas organizações;
- e) as competências essenciais são a origem das habilidades da organização para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional frente aos concorrentes, entretanto as competências essenciais não podem ser confundidas com tecnologias de ponta ou outras definições semelhantes;
- f) as competências essenciais são flexíveis o suficiente para viabilizar a atuação em várias funções do negócio, em várias famílias de produtos e de tecnologias, contudo as competências essenciais não estão amarradas nos

caminhos de negócios já existentes, mas são plataformas e estímulos para o crescimento futuro;

- g) as competências essenciais permitem definir as raras oportunidades disponíveis em termos de abertura de mercados ou de conhecimentos defasados sobre os quais a empresa seja a única qualificada para preencher, todavia as competências essenciais podem limitar (estreitar) a visão da organização em termos de estratégia futura.

No entanto, Shcemes (2002), ao analisar estas constatações de Goddard (1997) e Prahalad e Hamel (1995), afirma que as competências essenciais apresentam-se restritivas quanto a sua aplicabilidade por seu conteúdo rígido e criterioso.

Leonard-Barton (1995), por seu turno, compreende as competências essenciais como aquelas que propiciam à organização uma vantagem competitiva, sendo construídas ao longo do tempo e que demonstram dificuldade ao serem imitadas. O autor relata mais duas categorias que se constituem do escopo de análise das competências essenciais: competências habilitadoras e competências suplementares. Estas adicionam valor às competências essenciais, mas apresentam como deficiência a possibilidade de serem imitadas enquanto que aquelas apresentam-se como necessárias, mas não são suficientes para propiciar à empresa *status* diferencial de forma competitiva. Ainda, as competências habilitadoras caracterizam-se como sendo necessárias à competitividade da organização e são definidas por Hamel e Prahalad (1990) como *competências organizacionais* e por Nissebaum (2000) como *competências básicas*.

O autor também destaca que, para chegar ao *status* de essencial, toda competência tem que percorrer o mesmo caminho, que se inicia com as competências suplementares – de pouca importância estratégica –, passando pelas competências habilitadoras e, finalmente, chegando às competências essenciais que são estrategicamente as mais importantes.

Leonard-Barton (1995), por último, chama a atenção para o aspecto da rigidez essencial que constitui-se na dificuldade de mudanças localizadas na organização e principalmente nas pessoas. Para ele, essa rigidez é observável principalmente quando são necessárias alterações nos padrões comportamentais e gerenciais, que propiciaram o sucesso do negócio. Assim, é fundamental que a

administração trabalhe na prospecção e invista no desenvolvimento de novas competências, enquanto as antigas ainda continuam sendo rentáveis.

Para Ruas (2001), as competências essenciais seriam de fácil constatação em organizações líderes do mercado, não sendo possível em organizações em que os fatores de liderança não são tão nítidos ou mesmo que não se apresentem como líderes em seus segmentos de atuação.

Portanto, com base nas definições de Prahalad e Hamel (1990) e Ruas (2001), conclui-se que o conceito de competências essenciais não é aplicável a todas as organizações, mas sim o conceito de competências organizacionais, básicas ou habilitadoras. Mesma orientação de Mills et al. (2002) que defendem que as competências essenciais são aquelas atividades mais elevadas em nível corporativo e que são chave para a sobrevivência da empresa – além de centrais para sua estratégia – e competências organizacionais, como competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.

#### **2.2.4 Relação entre competências individuais e organizacionais**

Mesmo que os conceitos de competência sob a perspectiva do indivíduo sejam divergentes entre alguns dos principais autores, é certo afirmar que o portfólio das pessoas fundamenta todo e qualquer sucesso da organização e, conseqüentemente, as próprias competências organizacionais.

Zarifian (1999), por exemplo, distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

- *competências sobre processos*: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- *competências técnicas*: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- *competências sobre a organização*: saber organizar os fluxos de trabalho;
- *competências de serviço*: aliar a competência técnica à pergunta “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?”; e

- *competências sociais*: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Áreas de competências que dependem, primordialmente, da ação das pessoas e que levam à compreensão de que o desenvolvimento das competências organizacionais está diretamente relacionado ao progresso das competências individuais e das condições oferecidas pelo ambiente. Ou melhor, as competências organizacionais são compostas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais de tal modo que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais.

Portanto, a interação entre as competências das pessoas e os recursos disponíveis na organização é que garante o desenvolvimento e a conservação das competências organizacionais, entendimento também compartilhado por Ruas (2001) que apresenta três dimensões de competências – essenciais, funcionais e individuais – com noções e abrangências distintas, conforme descrição do quadro abaixo:

<b>DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS</b>	<b>NOÇÕES</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b>
<b>Essenciais</b>	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>Funcionais</b>	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, etc).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
<b>Individuais</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

**Quadro 5** – Dimensões das competências

**Fonte:** Ruas (2001)

Fischer (2001) também enxerga uma íntima relação entre essas duas competências (individual e organizacional), tanto que enfatiza que no estabelecimento das competências individuais, deve-se vincular a reflexão sobre as competências do nível superior, já que há influência mútua sobre elas.

Da mesma forma, Dutra (2001) partilha desse entendimento. Para ele, organizações e pessoas formam um par único, possibilitando um processo de troca de competências contínuas. A organização efetua a transferência do seu patrimônio para as pessoas, possibilitando a agregação de novas competências para enfrentar novas situações profissionais, dentro ou fora da organização. Por outro lado, as pessoas quando desenvolvem essas novas competências, realizam a transferência do seu aprendizado para a organização, possibilitando com isso encarar novos desafios impostos no seu dia-a-dia.

Ubeda (2003), ainda, ao analisar o conceito de competência em nível individual, verifica que as habilidades, potencialidades e atitudes do indivíduo são influenciadas pelas competências da organização. Assim, pouco adianta contratar um profissional com grande competência individual se a empresa não possui competência para que tais recursos sejam bem aproveitados em sua esfera.

### **2.3 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS**

Temática principal dentro do presente estudo, a preocupação com o alinhamento entre estratégia e competências adveio de uma outra necessidade das organizações: o alcance do alinhamento estratégico.

Termo cunhado dentro da área de Tecnologia de Informação (TI) devido ao fato de que organizações de diferentes segmentos de mercado adquiriam e implantavam softwares e sistemas informatizados de apoio à gestão, também chamados ERP<sup>4</sup>, sem o menor cuidado de verificar as necessidades específicas advindas de sua orientação estratégica. Como consequência, tais companhias subutilizavam os softwares adquiridos, numa relação custo-benefício totalmente incompatível com os princípios de eficácia e eficiência, além de terem de arcar com altos investimentos financeiros que não mais retornavam para a organização (CORDEIRO, 2005).

---

<sup>4</sup> Os ERP, do inglês *Enterprise Resource Planning* (Planejamento de Recursos Empresariais), são uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa por meio do armazenamento, processamento e organização das informações geradas em cada área.

Portanto, para os profissionais da área de TI, alinhamento estratégico é o processo organizacional em que o plano da tecnologia da informação é construído em total sintonia com o plano estratégico definido previamente pela companhia (HENDERSON, 1998), isto é, o grau de adequação entre os processos e os recursos de TI e a estratégia de negócios.

Todavia, quando se analisa o trabalho minucioso dos profissionais de TI para alinharem suas ações à estratégia empresarial, não se pode esquecer que se trata de apenas uma das várias áreas ou categorias de alinhamento a serem cuidadosamente trabalhadas na empresa.

É por isto que a literatura de gestão estratégica também contempla focos mais abrangentes, como é o caso de Kaplan e Norton (2000, 2006), que ajudaram a difundir o termo por meio de ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC), que alinha os recursos organizacionais com os processos críticos da empresa levando em conta seu posicionamento estratégico, pois, segundo estes autores, uma organização alinhada com a sua estratégia de mercado obtém desempenho financeiro superior aos principais concorrentes.

Raciocínio também coerente com o pensamento de Mintzberg (2000) que, ao abordar este tema faz uma analogia com o lançamento de projéteis comparando a organização a um dispositivo que desenvolve, fabrica e distribui produtos e serviços a mercados específicos. Arquétipo onde as funções de negócios teriam seu desempenho relacionado a certas competências e capacidades dominadas pela organização e que se revelariam no uso dos recursos e ativos (tangíveis e intangíveis) voltados ao alcance dos mercados-alvo.

Assim, os diversos encaixes possíveis entre os projéteis (produtos e serviços) e os alvos (segmentos e mercados) possibilitam diferentes posicionamentos estratégicos, com destaque para (MINTZBERG, 2000):

- a) *estratégias de comoditização*: que têm como alvo o mercado de massa com um único produto padronizado;
- b) *estratégias de segmentação*: que têm como alvo segmentos de mercado com uma gama de produtos voltada para cada um dos vários segmentos;
- c) *estratégias de nichos*: quando produtos bem delineados têm como alvo pequenos segmentos isolados de mercado;

d) *estratégias de personalização*: onde o projeto do produto é feito de acordo com as necessidades específicas de clientes particulares.

Mintzberg (2000) ainda ressalta que estes produtos procurariam penetrar tais mercados utilizando formas alternativas de diferenciação de seus predicados, como:

- a) diferenciação de preço (mais barato);
- b) diferenciação de imagem (mais bonito);
- c) diferenciação de suporte (melhores serviços pós-venda);
- d) diferenciação de qualidade (maior durabilidade, desempenho, confiabilidade em uso, etc.);
- e) diferenciação de projeto (diferença em termos de função).

Logo, pode-se considerar como mal-sucedida toda estratégia que apresenta um desajuste entre o projétil (produtos e serviços) e o alvo (mercados). E tais inadequações, segundo Mintzberg (2000), geralmente são ocasionadas por falhas no desempenho das funções organizacionais voltadas ao atendimento das exigências do mercado, isto é, causadas pela inexistência de recursos com as competências necessárias para fazer com que os projéteis (produtos e serviços) atinjam da maneira desenhada (diferenciação) os alvos definidos (massa do mercado, segmentos específicos ou nichos, por exemplo), confirmando assim a necessidade de alinhar a estratégia do negócio com os processos internos e os recursos organizacionais.

Deste modo, o alinhamento estratégico deve ser visto como o equilíbrio entre a estratégia adotada pela companhia, o ambiente externo onde atua e seus processos e recursos internos, pois um quadro de desajuste entre tais variáveis produzirá como consequência o não alcance dos objetivos prioritários da companhia (CHAKRAVARTY, 1987).

### 2.3.1 Alinhando estratégia empresarial e competências organizacionais

Como já é possível depreender, o alinhamento deve ser foco prioritário das decisões inseridas no contexto da gestão estratégica, pois pouco adianta a uma empresa um grande esforço coletivo se não houver uma clara orientação que mostre às pessoas e às diferentes áreas para onde a organização deve caminhar.

Em decorrência disto, a estratégia organizacional tem um importantíssimo papel na definição das competências a serem adotadas e não se pode pensar em alta alavancagem se não houver concomitantemente o alinhamento entre ambos. Ou ainda, para concretizar sua estratégia, a companhia necessariamente tem de mobilizar competências organizacionais que constituam seu diferencial competitivo e facilitem o alcance dos resultados almejados.

Algo que a literatura acadêmica explica por meio de três diferentes abordagens baseadas na predominância de fatores internos ou externos para a definição das competências organizacionais.

A visão de Porter (1986), que entende que companhias obtêm vantagem sobre os melhores concorrentes mundiais devido a pressões e desafios e se beneficiam por fatores de mercado favoráveis. O problema é que se a estratégia é definida em função de oportunidades de mercado, a demarcação das competências organizacionais necessárias para a realização de seus objetivos também ocorre apenas quando as características e tendências deste ambiente são mapeadas.

Diferentemente, Prahalad e Hamel (1990) defendem uma visão antagônica à de Porter, pois enfatizam o papel dos recursos da empresa na construção das competências organizacionais e defendem que as reais fontes de vantagem competitiva são encontradas internamente, ou seja, quando a empresa consegue integrar os diversos recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos, administrativos e tecnológicos) e intangíveis (marca, imagem e posicionamento) de tal forma que seus produtos e serviços ofereçam reais benefícios aos consumidores, sejam difíceis de imitar e permitam acesso a diferentes mercados – as chamadas *core competence*. Portanto, uma visão “de dentro para fora”.

E também há uma terceira abordagem integradora destes dois modelos anteriores, que admite o alinhamento de oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 47)

Modelo que implica no aprendizado em via dupla (de acordo com a figura 5), pois o desenvolvimento das competências essenciais depende da alavancagem das competências individuais e o desenvolvimento de competências individuais também contribui para a geração de novas competências essenciais.



**Figura 5** – Relação entre estratégia e competências.

**Fonte:** Fleury e Fleury (2002)

Todavia, Ruas (2001) complementa a proposta de Fleury, pois segundo ele:

...o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento das competências organizacionais. Neste caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nestas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada.

Entendimento corroborado por Dutra (2004, p. 25) quando adverte que “há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais e o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre elas”.

### 2.3.2 Proposta de tipologia para alinhamento

Diante das considerações prévias, Fleury e Fleury (2004) propõem uma tipologia que compreende a formação de competências organizacionais em razão do tipo de estratégia empresarial adotada, resgatando o clássico trabalho de Woodward (1965) que relaciona as competências essenciais a três diferentes áreas: Operações, Produtos e Marketing. Portanto, finanças, tecnologia e recursos humanos, por exemplo, são entendidas como funções de apoio àquelas.

Ao mesmo tempo, Woodward já destacava que dependendo dos tipos de mercado, uma dessas três funções será enfatizada no plano estratégico por assumir um papel de coordenação das outras duas importantes áreas e que este modelo pode ser adotado tanto em indústrias como empresas de serviços. Isto porque tanto os fabricantes de produtos quanto os prestadores de serviços podem produzir:

- a) produtos ou serviços padronizados, em massa;
- b) produtos ou serviços diferenciados, para nichos específicos de mercado; e
- c) produtos ou serviços sob encomenda.

Já no tocante à estratégia, Fleury e Fleury (2004) fundamentam-se em Treacy e Wieserma (1995), autores que defendem o entendimento geral do comportamento estratégico das organizações por meio de três tipos básicos de atuação – que eles intitulam como *disciplinas de valor* – a seguir descritas: Excelência Operacional, Liderança em Produto e Orientação para Clientes.

### 2.3.2.1 Excelência Operacional

Aplicada pelas companhias que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade, a estratégia de *Excelência Operacional* busca conferir lucratividade em função direta da margem por produto e da escala de produção.

Por conseguinte, todo o ciclo logístico (suprimento, produção, distribuição e serviços pós-venda) é cuidadosamente gerenciado, visto que a organização dirige seus esforços de aprendizagem e inovação para este setor e realiza ações de Desenvolvimento de Produtos e Marketing apenas para incrementar os resultados em Operações.

Eficiência operacional superior que, segundo Hayes e Upton (1998), fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes. Por esta razão, “pode prover a base para uma vantagem competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes” (HAYES; UPTON, 1998, p. 34).

Raciocínio que se encaixa perfeitamente na indústria automobilística (como é o caso da Toyota), no mercado de computadores (Dell e Compaq) e no setor de serviços (Mc Donald's e Wal Mart), pois mudanças nos processos operacionais dos *players* destes mercados impactam muito mais do que inovações em seus produtos ou serviços.

Conseqüentemente, a inovação no processo é o objetivo maior e a área de Marketing possui a responsabilidade de “fazer os clientes se adaptarem ao modo operacionalmente excelente de fazer negócios da empresa” (TREACY; WIESEMA, 1995). Enquanto isto, a diversidade de opções é submetida a controle para que a eficiência não seja colocada em risco.

### **2.3.2.2 Liderança em Produto**

Por outro lado, muitas organizações estão orientadas para criar novos conceitos ou inovações radicais em termos de produtos para clientes e segmentos de mercado específicos. Empresas geralmente associadas à tecnologia da informação, telecomunicações e computação – como é o caso da Intel, Nokia, Motorola e Apple – e cujo olhar mais atento se dá em relação à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), pois tal estratégia exige que os novos conceitos evoluam rapidamente dos laboratórios para a escala industrial.

Organizações cujo interesse maior é o de obter retorno financeiro por meio da constante introdução de novos e desejados produtos no mercado e, por conseguinte, prosperar devido à alta lucratividade que desfrutam durante o tempo em que conseguem manter uma posição de monopólio no mercado (ABERNATHY; UTTERBACK, 1975).

Por isto mesmo, cabe à área de Marketing a grande responsabilidade de preparar o mercado para a chegada dos produtos inovadores e demonstrar as suas reais vantagens para os consumidores que aguardam ansiosamente a chegada destes objetos de consumo, algo que a Apple, dirigida por Steve Jobs, consegue implementar de maneira exemplar. Ao mesmo tempo, a preocupação com a eficiência em Operações acaba ficando em segundo plano, visto que o mais importante é produzir antes que os concorrentes.

### **2.3.2.3 Orientação para Clientes**

Organizações que estão voltadas ao atendimento das necessidades específicas de seus clientes – por criarem soluções e serviços customizados – possuem uma preocupação comum: não apenas satisfazer as exigências atuais da carteira que atendem, mas também apresentarem respostas para questões ainda periféricas. Daí o gigantesco investimento para compreenderem as mais diferentes nuances do mercado onde seus clientes atuam.

Por isto, embora tais empresas possam entregar um produto final, seu real negócio está no serviço que fornecem, o que leva à compreensão de que sua competência está no Marketing que aciona, orienta e coordena Produtos e Operações.

Ao mesmo tempo, seu retorno financeiro decorre do relacionamento que estabelecem com os clientes e da possibilidade de cobrarem um preço mais elevado pelos serviços “feitos sob encomenda”, estratégia adotada por empresas como IBM, Caterpillar (TREACY; WIESERMA, 1995) e Pricewaterhouse Coopers, por exemplo.

Enquanto isto, Operações não possui a incumbência de atender a padrões de classe mundial e Produtos também não precisa desenvolver projetos extremamente inovadores, mas sim contribuir com respostas ágeis e totalmente específicas para cada cliente.

Diferentes estratégias empresariais resumidas no quadro abaixo adaptado de Fleury e Fleury (2001):

Estratégia Empresarial	Competências Essenciais/ Organizacionais			
	OPERAÇÕES	PRODUTO	MARKETING	EXEMPLOS
EXCELÊNCIA OPERACIONAL	<b>Manufatura classe mundial / produção enxuta</b>	Inovações incrementais	Marketing de Produto para mercados de massa	Coca-cola
INOVAÇÃO EM PRODUTO	<i>Scale up</i> e fabricação primária	<b>Inovações radicais (breakthrough)</b>	Marketing seletivo para mercados/ clientes receptivos à inovação	Apple
ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇOS	Manufatura ágil flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<b>Marketing voltado a clientes específicos (customização)</b>	Estaleiro Naval

**Quadro 6** – Tipos de Estratégias / Formação das Competências / Exemplos

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Contudo, Munck (2005, p. 27) destaca que:

algumas dimensões de competências devem pré-existir à formulação das estratégias, pois mapeá-las e defini-las sem que haja na empresa capacitação ou competências para isto talvez seja pior que não defini-las; pois uma vez definido o caminho errado, existem poucas chances de se chegar à resposta correta.

Mas, quais são estas dimensões de competências necessárias à construção de estratégias empresariais? De acordo com Fleury e Fleury (2001), são o saber agir, o saber mobilizar, o saber comunicar, o saber aprender, o saber assumir responsabilidades e possuir visão estratégica<sup>5</sup>.

Competências que servem de base não só para a formulação de macro-estratégias, mas também para qualquer outro processo estratégico organizacional; conseqüentemente, a não existência destas competências em nível alinhado às exigências do mercado certamente comprometerão seus resultados futuros (MUNCK, 2005).

Assim, se a organização estiver orientada para a *Liderança em Produto*, seus principais gestores necessariamente deverão ter a capacidade de agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidades e perceber de maneira estratégica perante toda e qualquer situação que requeira inovação em produtos e desempenho superior em tecnologia, por exemplo. Afinal, tais competências têm a missão de criar desejados objetos de consumo.

Na esfera individual também deve ocorrer o mesmo desdobramento em relação às ações de treinamento e desenvolvimento, ou seja, precisam alinhar-se às estratégias para sustentá-las. Por isto, esta mesma companhia dirigida à *Liderança em Produto* deverá voltar-se ao desenvolvimento de competências individuais que favoreçam a criatividade, a rapidez no processo decisório e o trabalho em equipe, entre outras.

Proposta aprofundada por Gubman (1999) e que inter-relaciona o estilo de estratégia, o ambiente de trabalho e as aptidões – ou competências individuais – imprescindíveis aos colaboradores de dada companhia, conforme o quadro 7 adaptado dos estudos de Munck (2005) e que explica a atuação de empresas como Motorola, Mc Donald's e IBM, por exemplo.

---

<sup>5</sup> Discussão teórica também já apresentada neste capítulo em quadro específico da página 42.

<b>ESTILO DE ESTRATÉGIA</b>	<b>AMBIENTE DE TRABALHO</b>	<b>APTIDÕES DOS FUNCIONÁRIOS</b>
<b>OPERAÇÕES</b>  <i>Exemplos: Cargil, Mc Donald's, Shell Oil, Southwest Airlines</i>	Estável, previsível, mensurável, hierárquico, consciente dos custos, baseado em equipe, formal e condescendente.	Ter domínio sobre o processo, ter foco na melhoria contínua, saber trabalhar em equipe, compreender a área operacional/financeira, buscar a simplificação por grupos, ter atenção aos detalhes e ter foco em resultados.
<b>PRODUTOS</b>  <i>Exemplos: Hewitt, IBM, Nordstrom</i>	Empolgante, experimental, focalizado no aprendizado, técnico, informal, veloz, rico em recursos, satisfatório, em constante mudança, próximo do mercado	Buscar aprendizagem contínua, saber compartilhar informações, ter curiosidade e criatividade, ser capaz de resolver problemas em grupo, pensar com foco na inovação, ser visionário.
<b>CLIENTES</b>  <i>Exemplos: Bloomingdale's, Glaxo Wellcome, 3M, Motorola, Nike, W. L. Gore</i>	Orientado por valores, dinâmico, mutante, informal, baseado no diálogo, poucas políticas rígidas, orientado para o atendimento qualitativo de baixo para cima, empregado como cliente.	Formar relacionamentos duradouros, saber ouvir, solucionar rapidamente problemas, agir de forma autônoma, saber colaborar, ter foco na qualidade e saber compreender a motivação.

**Quadro 7** – Estrutura dos estilos de estratégia

**Fonte:** Munck (2005), adaptado de Gubman (1999).

Entretanto, Fleury e Fleury (2004) destacam que uma mesma organização pode – e deve – assumir orientações estratégicas diferentes, como é o caso das empresas de telefonia. Nestas, estratégias de massa para a conquista de um grande número de clientes requerem excelência operacional; por outro lado, para atender clientes mais propensos à inovação, soluções em produtos são disponibilizadas pelas chamadas “lojas de serviços” (estratégia de liderança em produto); e, por último, há o mercado corporativo no qual soluções específicas são criadas para atender as necessidades de grandes clientes.

Em decorrência disto, os profissionais que atuam diretamente com o mercado corporativo – visitando grandes clientes e elaborando complexas e customizadas propostas – devem possuir habilidades e competências individuais muito diferentes de seus colegas de trabalho que desempenham funções operacionais, como no telemarketing. Daí surge o questionamento: para quê desenvolver a criatividade individual se este alguém possui um trabalho extremamente operacional e metódico no qual não há espaço para o exercício de seu potencial criativo? As competências individuais a serem desenvolvidas pelos

profissionais de uma dada companhia dependem prioritariamente de como estes mesmos profissionais precisarão mobilizar tal *expertise*.

Como Munck (2005) salienta, quando as organizações não alinham suas estratégias às competências, desperdícios, desvios de foco na ação, treinamentos inadequados e investimentos em áreas de retorno duvidoso são comuns.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É por meio de métodos que a ciência alcança uma maior probabilidade de eficácia e ajuda a explicar, compreender e concluir sobre aquilo que pesquisa. Todavia, ela – a ciência – só exerce tais papéis quando é construída pela correta utilização de métodos rigorosos e precisos.

É por isto que a escolha do método de pesquisa é uma decisão que deve se dar a partir de uma meticulosa análise dos objetivos, da experiência e competência dos pesquisadores, bem como do contexto no qual se realiza o estudo, pois há várias técnicas e nenhuma delas é superior às demais.

Em relação à pesquisa social, nas últimas décadas tem sido valorizado o emprego de métodos quantitativos para a descrição e explicação de fenômenos, mas a pesquisa qualitativa conquista cada vez mais espaço em áreas como Educação, Psicologia e Administração de Empresas, pois seu amplo interesse parte de uma perspectiva muito diferente e mais adequada aos propósitos dos pesquisadores destes campos científicos (GODOY, 1995, p. 49).

Isto decorre do fato de que, se os estudos quantitativos seguem um plano rigoroso estabelecido previamente e fundamentado por hipóteses claramente indicadas, a pesquisa qualitativa sofre direcionamento à medida em que o pesquisador aprofunda seus estudos. Ainda, não visa enumerar ou mensurar eventos e, em geral, não faz uso de instrumental estatístico para análise dos dados levantados, visto que o pesquisador obtém aquilo que precisa mediante contato direto e interativo com o objeto de seu estudo, postura que facilita a interpretação dos fenômenos (BRADLEY, 1993, p. 254).

Os estudos de pesquisa qualitativa podem diferir quanto ao método, forma e objetivos, contudo Godoy (1995, p. 62) enumera um conjunto de características que facilitam a identificação de uma pesquisa deste tipo. São elas:

- I. o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- II. o caráter descritivo, pois é por meio dele que os dados são coletados;
- III. o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;

#### IV. o enfoque indutivo.

Além disto, a realização de um estudo de pesquisa qualitativa exige um corte temporal-espacial do fenômeno por parte do pesquisador, isto é, a definição do campo e a dimensão em que o trabalho será desenvolvido.

Especificamente quanto às formas da pesquisa qualitativa, Godoy (1995) aponta a existência de, pelo menos, três diferentes possibilidades oferecidas por tal abordagem: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso.

##### **3.1 A ADOÇÃO DO ESTUDO DE CASO NA PRESENTE PESQUISA**

Procurando realizar a análise profunda de um ambiente, sujeito ou situação em particular (GODOY, 1995), o estudo de caso tem sido utilizado com frequência nos estudos de administração por ser a modalidade predileta dos pesquisadores que intentam saber como e por que certos fenômenos acontecem, daqueles que analisam eventos cujo controle é reduzido e nos casos em que os fenômenos são atuais e têm sentido apenas frente a um contexto específico.

Portanto, no estudo de caso “não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo; ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado” (LAZZARINI, 1997, p. 21). Investiga-se o que é particular a cada situação, o que também explica a falta de consenso na área sobre sua natureza (ROESCH, 1999).

Simultaneamente, o estudo de caso permite que haja interação mais próxima entre o objeto e o sujeito da pesquisa, possibilitando encontrar significados específicos que explicam a situação examinada por meio de uma narrativa cujo objetivo é contar uma história que acrescente algo, tanto quanto possível, interessante e iluminativo (STAKE, 1988).

Quanto à atratividade, Roesch (1999) ressalta que algumas razões práticas ligadas à coleta de dados – como a possibilidade do pesquisador desenvolver o estudo individualmente e o fato de que a informação se encontra, em geral, confinada num mesmo lugar – despertam o interesse de diversos pesquisadores. Contudo, Yin (2001) alerta que esta “aura de facilidade” trata-se de

uma grande inverdade e destaca que as exigências intelectuais para a realização de um estudo de caso são muito maiores do que para outras formas de pesquisa, pois requer uma rotina preestabelecida para orientar a execução dos procedimentos necessários. Vulnerabilidade do método de estudo de caso que se une a outras também elencadas por Yin (2001):

- deficiente possibilidade de generalização;
- alta dependência de falhas do pesquisador;
- excessiva flexibilidade do próprio método; e
- grande demora na obtenção dos resultados.

No entanto, para Martins e Lintz (2000), “o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa”. Cooper e Schindler (2003, p. 130) também compreendem que os estudos de caso têm “um papel científico importante, já que proposições científicas importantes têm a forma de proposição universal e uma proposição universal pode ser falsificada por um único contra-argumento”. Logo, um único estudo de caso bem construído pode representar um desafio formidável para uma teoria e, ao mesmo tempo, ser a origem de novas hipóteses e constructos.

Por isto, Bradley (1993, p. 436) indica o uso de quatro critérios para validação dos resultados em pesquisas qualitativas. São eles:

- conferir a credibilidade do material investigado;
- zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise;
- considerar os elementos que compõem o contexto;
- assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados.

Ao mesmo tempo, Yin (2001) sugere técnicas que visam garantir a validade de construção do estudo qualitativo, com destaque para:

- a) uso de múltiplas fontes de evidência;
- b) uso de informantes críticos para rever o relatório preliminar de estudo de caso;
- c) análise de evidências provenientes de diferentes unidades de análise, permitindo que se possa compreender o fenômeno estudado sob

diversos ângulos e haja reforço mútuo, o que ajuda a evitar a utilização de informações tendenciosas ou equivocadas;

- d) a utilização do protocolo de estudo de caso e a documentação do caso.

Frente a todas estas considerações, no presente trabalho optou-se pelo estudo de caso devido à possibilidade que o método oferece de aprofundar o tema pesquisado. Além disto, as situações analisadas são contemporâneas, abrangentes e complexas; o corpo teórico disponível ainda é insuficiente para estabelecer relações de causa e efeito; o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto sem perda de utilidade da pesquisa; e o foco principal do pesquisador está na compreensão dos fatos e não em sua mensuração.

### **3.2 DETALHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS**

Baseando-se na generalização analítica, na qual uma teoria previamente desenvolvida como modelo é utilizada para comparação com os resultados empíricos do caso (YIN, 2001), o presente trabalho utilizou como meio de investigação o estudo de caso único e, portanto, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, por não fazer uso de métodos e técnicas quantitativas ou estatísticas e por focalizar a compreensão dos fatos e não a sua mensuração (LAZZARINI, 1995).

Além disto, possui natureza exploratória, visto que se propôs investigar um fenômeno contemporâneo no seu contexto real (LAZZARINI, 1995) e embora exista uma grande gama de conhecimento científico sobre Gestão de Competência e Estratégia, identificou-se que há carência de sistematização de conhecimentos sobre o alinhamento entre estes dois temas. Ou seja, trata-se de um assunto revelador, confirmando as definições de Malhotra (2001) e Cooper e Schindler (2003).

Quanto à coleta de dados, utilizou-se como fonte de informação primária a entrevista semi-estruturada que é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que em seguida oferecem um amplo campo de informações ao entrevistado (TRIVIÑOS, 1992).

Assim, foram realizadas e gravadas 13 (treze) entrevistas com profissionais formadores de opinião e disseminadores das estratégias/competências, portanto com responsabilidades e atribuições que os caracterizam como tomadores de decisão na empresa pesquisada. Tais entrevistas apresentaram roteiro único com 18 (dezoito) questões cada uma, referiram-se ao mesmo tema, foram obtidas por um mesmo pesquisador e dentro de igual período. Cuidados que, segundo Bardin (1977), garantem a obtenção de resultados globais e a comparação entre as respostas individuais.

Os entrevistados possuem formação superior – inclusive, com pós-graduação –, todos são dirigentes (ocupando cargos de diretoria, gerência e coordenação, conforme o quadro 8) que atuam em diferentes áreas da companhia e cabe destacar que em todas as entrevistas, além de abordar as questões previstas, o pesquisador tomou o cuidado de avançar para o assunto de uma nova questão apenas após o esgotamento da anterior. Todavia, houve situações nas quais o entrevistado espontaneamente abordava algum dos assuntos que ainda seriam investigados – o que provocava a alteração da ordem das questões –, mas isto não prejudicou o alcance dos resultados que se pretendia com as entrevistas. Ao mesmo tempo, como se tratava de uma entrevista semi-estruturada, questões complementares serviram para esclarecer ou aprofundar temas pertinentes à mesma.

<b>Entrevistados</b>	<b>Tomada de decisão</b>	<b>Área de atuação dos entrevistados</b>
1 DIRETOR	Estratégica	Diretor Administrativo-financeiro
7 GERENTES	Tática	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Controladoria, Gerente de Fabricação, Gerente de Logística, Gerente de Produção, Gerente de Suprimentos e Gerente de HSE (Higiene, Segurança e Meio Ambiente)
5 COORDENADORES	Tática	Coordenador de Serviços Administrativos, Coordenador do Laboratório, Coordenador de Tecnologia da Informação, Coordenador de Produto Acabado e Coordenador da Qualidade

**Quadro 8** – Entrevistados da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008)

Como fonte de informação secundária foi realizada ampla pesquisa documental que recuperou dados históricos do desempenho, estrutura e cultura organizacional da companhia investigada. Além disto, a análise documental serviu como técnica complementar para aprofundamento e verificação da consistência dos dados obtidos durante as entrevistas.

Por fim, os três princípios destacados por Yin (2001) para uma coerente coleta de dados foram observados: construção de uma base de dados ao longo do estudo, formação de uma cadeia de evidências e análise destas evidências levantadas.

### **3.2.1 Instrumento de coleta de dados**

Adotou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada com roteiro único composto por perguntas abertas, mas subdividido em três percursos interdependentes (apêndice):

- Parte 1, no qual o tema *Estratégia empresarial* foi discutido por meio de oito questões específicas;
- Parte 2, composto por sete questões sobre o tema *Competências*;
- Parte 3, no qual o pesquisador procurou colher informações sobre *Alinhamento entre estratégia e competências* por meio de seis questões.

Ao mesmo tempo, com a anuência dos entrevistados, optou-se pela gravação de todas as entrevistas a fim de garantir a integridade dos depoimentos e também facilitar a sua posterior análise.

Para a validação do roteiro foi realizado um pré-teste com três gestores da companhia pesquisada no qual se verificou que houve entendimento de todas as questões, sendo que em alguns casos foram realizadas modificações necessárias no instrumento.

### 3.2.2 Tratamento e análise dos dados

Visando explicitar e sistematizar o teor das entrevistas realizadas, utilizou-se a análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 47).

Ao mesmo tempo, houve o cuidado de conferir à compreensão dos dados, os três atributos citados por Grawitz (1993):

- *objetividade*, por meio de diretrizes claras e precisas que propiciem a analistas diferentes a obtenção dos mesmos resultados se estes trabalharem o mesmo conteúdo;
- *sistematização*, pois o conteúdo deve ser ordenado e integrado nas categorias escolhidas, em função do objetivo perseguido, e elementos de informação associados ou relativos ao objetivo não devem ser deixados de lado;
- *quantificação*, pela possibilidade de evidenciar os elementos significativos e calcular a sua frequência, quando necessário for.

Especificamente na análise de conteúdo das entrevistas realizadas para o presente estudo, foi seguida a metodologia defendida por Moraes (1993) e que possui as seguintes etapas:

1) *Preparação das informações*. Etapa cumprida em dois diferentes momentos: a) transcrição das entrevistas gravadas, na íntegra e imediatamente após a sua realização, e b) leitura flutuante para destacar e selecionar aspectos pertinentes e relevantes ao estudo proposto.

2) *Transformação do conteúdo em unidades*. Etapa também concluída em dois momentos distintos: a) separação em parágrafos, de acordo com o conteúdo temático, e b) reelaboração das unidades de registro, por meio da síntese posterior de cada parágrafo, como recurso facilitador ao manuseio das informações, embora mantendo constante preocupação em conservar tanto o sentido original como as próprias palavras do entrevistado.

3) *Classificação das unidades em categorias.* Etapa que se processou pelo agrupamento das unidades de registro, a partir do desmembramento das várias entrevistas.

4) *Descrição.* Constituição de operações por categorias iniciais, a partir da descrição de suas principais idéias.

5) *Interpretação.* Elaboração das categorias intermediárias mais abrangentes – a partir das informações das categorias iniciais – e elaboração das categorias finais, na busca de uma análise mais globalizadora e do alcance de níveis de interpretação e compreensão mais aprofundados.

Além disto, segue abaixo o resumo do protocolo de dados (quadro 9) criado para garantir o máximo de fidelidade à pesquisa realizada neste estudo de caso:

VARIÁVEIS	AUTORES-BASE	O QUE VERIFICAR	FONTES
<b>ESTRATÉGIA</b>	Woodward (1965), Porter (1986), Prahalad e Hamel (1990), Treacy e Wieserma (1995) Mintzberg (2000), Barney (2001) e Fleury e Fleury (2001).	* Orientação estratégica principal; * Posição da companhia no mercado; * Missão da empresa; * Origem do norte de atuação do gestor; * Indicadores de performance utilizados; * Processo de formulação das estratégias.	- Pesquisa documental; - Entrevista em profundidade tendo como base a <b>Parte 1</b> do roteiro de entrevista.
<b>COMPETÊNCIAS</b>	Prahalad e Hamel (1990), Ruas (2001), Mills <i>et al</i> (2002), Boterf (2003), Zarifian (2003), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004).	* Modelo de gestão de competências adotado pela organização pesquisada; * Compreensão sobre o conceito de competência; * Ferramentas de apoio e suporte; * Falhas apresentadas na implantação e/ou condução do modelo.	- Pesquisa documental; - Entrevista em profundidade tendo como base a <b>Parte 2</b> do roteiro de entrevista.
<b>ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS</b>	Gubman (1999), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Kaplan e Norton (2000; 2006) e Munck (2005)	* Ações adotadas para o alinhamento estratégico; * Estado atual do alinhamento entre estratégia e competências; * Preocupação existente com o alcance do alinhamento entre estratégia e competências; * Processo e responsáveis diretos pelo alinhamento entre estratégia e competências.	- Pesquisa documental; - Entrevista em profundidade tendo como base a <b>Parte 3</b> do roteiro de entrevista.

**Quadro 9** – Resumo do protocolo de dados

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008).

### 3.2.3 Limitações do estudo

Inicialmente, cabe ressaltar que não existe método perfeito, pois todos apresentam uma dimensão subjetiva (MARTINS, 1994) e que a crítica freqüente de que os estudos de caso impedem generalizações foram percebidos pelo pesquisador como uma grande oportunidade de aprofundamento do assunto na empresa pesquisada e conseqüente detalhamento de aspectos que não poderiam ser analisados por meio de métodos quantitativos.

Todavia, a interpretação dos vários conceitos (estratégia, competência e alinhamento, por exemplo) pelos entrevistados durante a pesquisa deve ser citada como uma das principais limitações, visto que os resultados do presente trabalho poderão ter sofrido distorções devido a este aspecto. Ao mesmo tempo, o reduzido tempo disponível para as entrevistas, a dificuldade de acesso a alguns dos gestores entrevistados e a dimensão subjetiva do pesquisador durante a análise – mesmo reduzida graças aos cuidados na condução dos procedimentos metodológicos –, também são fatores a serem considerados.

Outra limitação é o fato de que mudanças expressivas no ambiente interno e externo da empresa devem provocar novas análises para que se possa verificar se as conclusões advindas deste estudo permanecem válidas, visto que estão vinculadas a uma conjuntura organizacional que sofre influência das políticas, estratégias e clima interno, assim como do mercado externo.

No tocante às críticas relacionadas à pesquisa qualitativa como um todo, foram adotados diversos cuidados metodológicos para garantir cientificidade a este trabalho, minimizando assim as influências da percepção do pesquisador e possibilitando o retrato fiel acerca dos dados coletados.

Portanto, esta pesquisa buscou maior segurança nas conclusões através da categorização dos elementos de análise – sustentada na base teórica – e não espera que seus resultados sejam generalizados ou extrapolados para situações não-semelhantes.

## 4 APRESENTAÇÃO DO CASO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a organização na qual aplicou-se a presente pesquisa, incluindo informações a respeito de sua estrutura organizacional, principais mercados de atuação, norteadores do desenvolvimento organizacional e o porquê de sua escolha.

Logo a seguir, ainda discorre sobre os resultados da pesquisa por meio da análise e discussão relacionadas à estratégia empresarial adotada pela companhia, seu processo de desenvolvimento de competências e a atual situação de alinhamento entre estratégia e competência.

### 4.1 O CASO: PERÓXIDOS DO BRASIL

A Peróxidos do Brasil atualmente conta com cerca de cento e dez colaboradores e foi fundada em 1974 pela união entre a empresa brasileira Produtos Químicos Makay e o grupo europeu Interlox, constituído pela belga Solvay e a inglesa Laporte.

Inicialmente instalada em Santo André (SP), a primeira planta da companhia foi erguida no então principal pólo industrial do país, o ABC paulista, num terreno de 10 mil metros quadrados situado no km 38 da Estrada de Ferro Santos-Jundiaí. Localização considerada ideal para a construção da fábrica, visto que lá já funcionava desde 1941 a Eletro Cloro S.A., empresa pertencente à Solvay e que produzia cloro e soda cáustica – facilidade estratégica que reduziu sensivelmente o investimento inicial, pois com a eletrólise da soda, a Peróxidos do Brasil obtinha o hidrogênio, matéria-prima para a produção de peróxido de hidrogênio (H<sub>2</sub>O<sub>2</sub>).

Todavia, mesmo com uma série de expansões, quinze anos depois de sua inauguração, a fábrica de Santo André não conseguia atender a demanda existente e, por isto, uma nova, maior e moderna planta instalada em Curitiba entrou

em funcionamento no ano de 1988 para atender a um mercado que pressionava por aumento de produção e redução de preços<sup>6</sup>.

E tal quadro permanece até os dias atuais, visto que, a cada dois ou três anos, em média, é colocado em prática um novo projeto visando aumentar a capacidade da fábrica, como a expansão prevista para o final de 2008 e que elevará sua produção anual das atuais 120 mil toneladas para 135 mil e em junho de 2009 chegará a 165 mil toneladas. Planos estratégicos que sempre se baseiam em projeções de crescimento da demanda e na tecnologia necessária para os processos dos seus clientes.

Tais expansões produtivas fazem da Peróxidos do Brasil a maior fábrica de  $H_2O_2$  em operação no mundo e lhe confere a condição de líder no abastecimento do produto na América Latina. Além disto, é responsável por 18% das vendas do produto pelo grupo Solvay, que possui outras 14 fábricas de peróxido de hidrogênio em vários continentes.

No entanto, o posto de maior planta mundial passará a ser ocupado nos próximos meses por uma indústria que está sendo construída pela própria Solvay na Bélgica para atender, principalmente, grandes companhias como Dow e Basf e terá a capacidade de 230 mil toneladas anuais.

Quanto à competitividade no mercado interno, a única concorrente com fábrica no Brasil é a alemã Evonik (antiga Degussa), que elevou a capacidade de produção para 70 mil toneladas por ano em Barra do Riacho (ES), e agora tem potencial para chegar a 100 mil toneladas anuais.

#### **4.1.1 Aplicações do produto peróxido de hidrogênio na indústria**

A Peróxidos do Brasil não se limita a produzir e vender o peróxido de hidrogênio, mas também desenvolve, em conjunto com o mercado, novas aplicações que ajudam a compreender porque o  $H_2O_2$  é tão requisitado por diversos setores da

---

<sup>6</sup> As duas fábricas produziram simultaneamente até maio de 1999, quando houve o fechamento da unidade do ABC paulista.

indústria e contribui para impulsionar o desenvolvimento e a criação de novos produtos e processos de trabalho.

Por exemplo, com a forte pressão exercida por entidades ambientalistas do Canadá, dos Estados Unidos e de países europeus para a eliminação do cloro dos processos de branqueamento da celulose – por deixar resíduos difíceis de serem tratados –, era preciso encontrar uma alternativa economicamente viável e foi assim que o peróxido de hidrogênio ganhou espaço neste imenso mercado.

A partir daí, as indústrias que passaram a usar o produto, assim como os funcionários da Peróxidos do Brasil que atendiam aos clientes do setor, tiveram de se atualizar, tanto para obter o melhor que o produto teria a oferecer quanto para esclarecer as dúvidas e atender às solicitações do mercado. Esforço que, com o passar do tempo, deu lugar ao domínio da técnica e a um profundo amadurecimento do mesmo a tal ponto que 55% do peróxido de hidrogênio produzido atualmente em todo o mundo é destinado às indústrias de papel e celulose.

Como oxidante para eliminar a cor, o peróxido de hidrogênio também é utilizado numa série de outros produtos, como tecido de algodão, couro, açúcar, cortiça usada nas rolhas de vinhos, ácidos graxos e matérias orgânicas. Com destaque para a indústria de alimentos, onde o  $H_2O_2$  oferece duas vantagens adicionais, além de tirar a cor: possui ação bactericida e não deixa resíduos.

Ainda, o peróxido de hidrogênio possui um futuro promissor como oxidante químico, principalmente no tratamento de água e esgotos (inclusive industriais), alternativa que desponta como um valioso recurso para superar os desafios de abastecimento nas grandes cidades.

Por outro lado, o  $H_2O_2$  também é um excelente microbicida que já vem sendo utilizado em embalagens longa-vida para garantir a integridade do produto envasado, na esterilização de gelatina, desinfecção de sementes para a agricultura e de produtos para lentes de contato, além da conhecida água oxigenada para uso hospitalar.

A Peróxidos do Brasil também produz o ácido peracético, um derivado do  $H_2O_2$  que se trata de um microbicida mais potente, efetivo e rápido e que, em função de suas características, é usado em situações especiais como a desinfecção de aparelhos e instrumentos médicos (como cartuchos para

hemodiálise, por exemplo) e equipamentos da indústria alimentícia (cervejarias e queijarias, entre outros).

Como se percebe, o peróxido de hidrogênio é versátil nas qualidades e em sua aplicação, visto que, em variadas concentrações está presente na indústria farmacêutica, têxtil, de tratamento de efluentes, de mineração e, especialmente, na de celulose e papel.

#### **4.1.2 Desenvolvimento organizacional e modelo de competências utilizado pela empresa**

Além dos sistemas de qualidade e certificações – incluindo o selo ISO 9001:2000 e o ISO 14001:2004 – que atestam os rigorosos processos adotados na fabricação do peróxido de hidrogênio, no que tange ao desenvolvimento organizacional, muitas das ações promovidas pela companhia atualmente estão vinculadas àquilo que a Solvay, sócia majoritária, estipula para as suas empresas sediadas no mundo inteiro e que contam com mais de trinta mil colaboradores no total. Ressaltando-se, contudo, que a Peróxidos do Brasil tem a autonomia de adaptar o modelo às suas necessidades específicas, tarefa que está a cargo do departamento de Recursos Humanos.

Ações como o *Manual de Competências* (2005), que indica as competências e valores – individuais e organizacionais – a serem desenvolvidas pelas empresas controladas e que, além disto, apresenta a definição conceitual do que são competências e habilidades dentro de sua cultura organizacional.

Assim, habilidades são compreendidas como técnicas específicas e conhecimento sobre um domínio funcional, como é o caso daquele que detém conhecimento legal e sobre regras contábeis, conhecimento sobre um processo químico e o domínio de um pacote específico de software, por exemplo. Ao mesmo tempo, tais habilidades são definidas para cada cargo e a descrição de cargo reflete as exigências ocupacionais como se elas fossem requisitos essenciais sem os quais se torna impossível realizar as tarefas a ele atribuídas, isto é, a qualificação necessária (DUTRA, 2004).

Por outro lado, como defendem Fleury e Fleury (2001), competências são compreendidas como requisitos comportamentais exigidos do ocupante do cargo e são classificadas na Peróxidos do Brasil em três diferentes tipos:

- Aquelas que estão vinculadas e dão apoio aos **Pilares Estratégicos da Solvay**: *Competitividade e Inovação*.
- Aquelas que estão vinculadas e apóiam os **Valores da Solvay**: *Atendimento ao Cliente, Empowerment, Comportamento Ético, Respeito pelas Pessoas e Trabalho de Equipe*.
- Aquelas que são mais específicas a uma determinada função: **Competências relacionadas com o trabalho**.

As competências vinculadas aos *Pilares Estratégicos* e aos *Valores da Solvay* são, desta forma, as características subjacentes de todo indivíduo que possui uma excelente performance nas empresas do grupo Solvay (pilares estratégicos) e que respeita a sua cultura (valores). Logo, como princípio geral, pode-se considerar que tais competências são importantes para todos os empregados da Peróxidos do Brasil e, portanto, quanto mais forem desenvolvidas, melhor será.

Como exemplo, no quadro a seguir encontra-se a descrição do valor *Atendimento ao Cliente*, os graus de performance existentes para esta competência e os comportamentos que espelham cada um destes níveis. Informações que norteiam o processo de avaliação de desempenho individual conduzido anualmente pelos gestores junto às suas equipes e que é utilizado como critério de ascensão a cargos e parâmetro principal da remuneração que os profissionais auferem no PPR (Programa de Participação em Resultados).

<b>Valor: Atendimento ao Cliente</b>	
<b>Definição:</b>	Fornecer um excepcional serviço ao cliente no sentido de construir relações duradouras e mutuamente benéficas através de uma constante melhoria de qualidade e valor agregado de produtos e serviços através da inovação contínua, otimizando custos.
<b>Motivação:</b>	O que os clientes sentem sobre nossos funcionários determina o que eles sentem sobre a Solvay. A lealdade é fortalecida ou perdida em cada interação entre nossos funcionários e nossos clientes. Se as prioridades dos clientes são visíveis dentro de toda a organização e esforços e objetivos forem alinhados junto a essas prioridades, somos recompensados com funcionários que servem nossos clientes de modo excepcional, o que resulta em clientes mais satisfeitos, relações mais duradouras e desempenho de negócios aperfeiçoado.
<b>Níveis</b>	<b>Performance</b>
<b>0</b>	<b>Negligencia o cliente.</b> Demonstra uma preocupação com seu próprio domínio de trabalho e não se concentra na estrutura exterior a sua posição. Não leva em consideração o cliente quando prioriza ou planeja atividades e não considera o impacto do seu próprio trabalho em relação à satisfação do cliente. Não reage apropriadamente às exigências do cliente.
<b>1</b>	<b>Conhece e respeita os acordos com os clientes.</b> Conhece e sabe sobre os acordos feitos com o cliente e sobre as condições formais garantidas ao cliente e alinha seu desempenho de modo a atender às expectativas do cliente de acordo com o contrato feito. Fornece ao cliente o que está acordado e respeita as condições do acordo ou ativa outros departamentos da Solvay para cumprir seu acordo com o cliente. Procura ocasionalmente caminhos para melhorar o serviço ao cliente e aumentar a satisfação desse cliente.
<b>2</b>	<b>Responde apropriadamente às demandas do cliente.</b> Escuta o cliente. Reage prontamente e apropriadamente aos problemas do cliente, às reclamações e pedidos. Mantém promessas e mantém o cliente informado e atualizado sobre o status de sua consulta. Organiza o apoio interno necessário para o cliente e/ou aperfeiçoa os processos do trabalho para aumentar a satisfação do cliente. Visita o cliente regularmente de modo a construir fortes e apropriadas relações.
<b>3</b>	<b>Responde apropriadamente às necessidades do cliente.</b> Escuta abertamente e curiosamente ao cliente. Monitora a mercado e a competição e está apto a detectar as falhas dos processos. Oferece ao cliente serviços específicos sob medida, alinhados à estratégia do negócio. Age de um modo a favor do ativo e responde às necessidades e demandas do cliente, e às oportunidades e desafios dentro da empresa do cliente. Propõe soluções orientadas ao cliente, toma medidas especiais para criar satisfação ao cliente (por ex., fontes de informações integradas ao mercado, participação em testes), e/ou utiliza contatos internos para criar valores ao cliente (por ex., Pesquisa e Desenvolvimento] e serviços técnicos.
<b>4</b>	<b>Cria relações “ganha-ganha” a longo prazo.</b> Compreende a dinâmica de mudanças nos negócios do cliente e identifica nessas variações, as possíveis necessidades para o progresso dentro e fora do próprio domínio funcional ou comercial. Age como um consultor de confiança em todos os aspectos do produto; cria valores adicionais ao cliente e para a própria empresa e excede às expectativas do cliente, propondo e favorecendo ativamente soluções inovadoras e cumprindo-as. Se necessário, pode instalar ou liderar times funcionais cruzados para atender ao cliente.

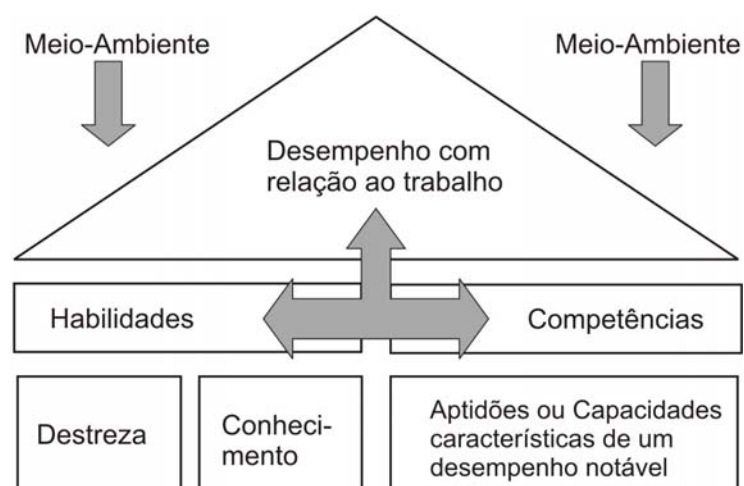
**Quadro 10** – Perfil da competência Atendimento ao Cliente.

**Fonte:** Manual de Competências da Peróxidos do Brasil, 2005.

Diante deste exemplo ilustrativo, algumas considerações se fazem necessárias:

- Todas as competências descritas no perfil da companhia são classificadas numa escala de zero a 4, sendo “0” (zero) o nível mais baixo e “4” (quatro) o mais alto;
- Em cada nível, comportamentos e atitudes concretas e típicas são especificadas;
- O nível “0” é sempre negativo e descreve comportamentos mal-adaptados;
- A escala é cumulativa. Isto significa que uma pessoa que está posicionada num específico nível (nível 3, por exemplo), também é capaz de demonstrar os níveis subjacentes (níveis 1 e 2);
- Além da escala, a descrição de competência contém a definição da mesma, a ideia central (ou motivação) que explica sua importância e as dimensões utilizadas para criar a escala.

No tocante às *Competências Relacionadas com o trabalho*, 23 delas foram identificadas entre todos os cargos de gestão existentes na companhia e deverão ser desenvolvidas pelos líderes das áreas de produção, administrativo-financeira e comercial visando uma performance superior na gestão do negócio e das pessoas que atuam nas diferentes equipes. Todavia, esta classificação ainda requer maior aprofundamento e será adotada para a avaliação de performance individual apenas num segundo momento.



**Figura 6** – Performance superior no trabalho.

**Fonte:** Manual de Competências da Peróxidos do Brasil, 2005.

Por fim, a Peróxidos do Brasil reconhece que habilidades e competências não são um objetivo por si só, pois o que se persegue é o desempenho superior no trabalho. Contudo, a empresa reconhece que uma performance bem-sucedida num determinado trabalho ou função depende da combinação de habilidades e competências que a pessoa traz para tal e das características do meio ambiente onde trabalha, conforme ilustração da figura 6.

Desta forma, a empresa compreende competência apenas no âmbito individual e ainda não possui a descrição de suas competências organizacionais de alta alavancagem e nem mesmo o debate acerca de sua relevância.

#### **4.1.3 Justificativa da escolha da empresa**

Inicialmente, cabe destacar que ocupando o posto de maior planta produtiva do mundo em sua área, a empresa pesquisada oferece condições ideais para se verificar como se dá o alinhamento entre estratégias e competências. Além disto, a sua estrutura organizacional enxuta e praticamente alocada em apenas um *site* favoreceu a obtenção de informações por parte do pesquisador, argumento considerável quando se sabe que o fator tempo é um elemento de grande importância em estudos como este.

Outra consideração é a de que as mudanças econômicas e de mercado tem afetado de maneira acentuada o setor de atuação da companhia objeto do caso, exigindo rápidas adaptações nos seus processos e procedimentos, quadro que tem provocado uma série de ações visando o desenvolvimento de novas competências entre os seus colaboradores.

Destaque-se também a estrutura de suporte para o modelo de gestão de competências que o grupo Solvay disponibilizou à Peróxidos do Brasil – inclusive no que tange à transferência de tecnologia –, os grandes investimentos realizados pela companhia na área de *Treinamento e Desenvolvimento* dos colaboradores, além da implantação com sucesso de um programa que vincula a remuneração de seus colaboradores à avaliação de desempenho individual realizada periodicamente pelos gestores das respectivas áreas.

E, por último, a alta direção da companhia e o departamento de Recursos Humanos se mostraram extremamente favoráveis à realização deste estudo e se colocaram como apoiadores em todas as etapas da presente pesquisa.

#### **4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Dentre as oito questões propostas sobre estratégia empresarial, o pesquisador procurou verificar qual a posição da empresa frente ao mercado, sua orientação estratégica principal, o processo de formulação das estratégias em relação às suas competências e a utilização – ou não – de indicadores de performance e avaliação de resultados.

Assim, inicialmente cabe destacar que a empresa ocupa a posição de líder de mercado na América do Sul e também possui a maior planta produtiva de peróxido de hidrogênio do mundo. Quanto aos concorrentes, há apenas uma outra empresa atuante na América do Sul e que possui uma capacidade produtiva inferior, motivo que ajuda a explicar porque vários de seus gestores desconhecem como se dá a movimentação estratégica das empresas do setor.

Além disto, como o entrevistado 1 afirma: *“Nós ficamos 20 anos sem concorrentes e isto foi muito ruim para nós, pois somente acordamos a partir da presença dele no mercado”*. Se o monopólio existente até então foi positivo por possibilitar total controle das ações, também foi negativo ao passo que a empresa acabou atrasando sua adequada preparação para um mercado que anos mais tarde assumiu um caráter altamente competitivo em escala mundial.

Quanto ao processo de definição das suas principais estratégias, a companhia possui um Plano Estratégico Empresarial (PEE) para os próximos dez anos, formatado pelos membros do comitê executivo da empresa que é composto por seu diretor-presidente, diretores das áreas (comercial, industrial e administrativo-financeira) e acionistas. Entretanto, este documento e seus desdobramentos não tem alcançado muitas das áreas, como pôde ser atestado por vários dos entrevistados. *“O trabalho de definição das estratégias já vem sendo desenvolvido há dez anos, pelo menos. Mas ainda há muito o que evoluir, principalmente em relação à comunicação, pois as pessoas não sabem quais são as estratégias e*

*conseqüentemente não as aceitam*”, ressalta o entrevistado 3 que também desconhece o PEE da Peróxidos.

Isto explica porque apenas dois dos entrevistados afirmaram que seu principal orientador para a tomada de decisão é o Plano Estratégico Empresarial da companhia, enquanto que sete deles afirmam que seu norte vem do gestor imediato. Por fim, três entrevistados tomam decisões baseadas apenas em seu próprio julgamento pessoal, um deles prioritariamente é guiado por aquilo que vem do grupo controlador e outro revelou que a movimentação do mercado guia suas ações estratégicas.

No tocante à tipologia proposta por Fleury e Fleury (2001), foram apresentadas aos entrevistados as características principais das empresas que têm como foco a estratégia de Excelência Operacional, a Liderança em Produto e a Orientação para Clientes. Apenas um dos entrevistados posicionou-se afirmando que a empresa está voltada primordialmente à liderança em produto, mesmo com a preocupação existente de remunerar financeiramente os profissionais que oferecem idéias por meio de um programa de valorização amplamente difundido pela companhia.

Três dos entrevistados posicionam-se afirmando que a empresa está totalmente voltada a oferecer soluções customizadas aos seus clientes. *“Estamos procurando atender necessidades específicas dos clientes neste momento. Quanto à excelência operacional, isto é condição básica para nossa atuação no mercado e é por isto que os sistemas de qualidade já são utilizados há muito tempo, por exemplo*”, lembra o entrevistado 8. Por sua vez, o entrevistado 11 destaca: *“O nosso produto é um commodity e o departamento comercial procura vender a especialidade. Mas por outro lado, a gente precisa fazer o operacional da coisa, então existe um conflito entre o caminho a ser adotado pela empresa. Chegamos ao limite para trabalhar o custo operacional, por isto a excelência operacional já foi o foco; hoje é o atendimento ao cliente”*.

Para cinco deles, o foco principal está na excelência operacional. *“Só temos dois produtos e a empresa não procura ter outros negócios em áreas estratégicas – como transportes ou fornecimento de embalagens. Ela é voltada para a fabricação do produto peróxido de hidrogênio e só”*, destaca o entrevistado 12 na mesma linha de raciocínio dos demais que defendem este posicionamento de mercado.

Ainda, cabe destacar que quatro dos entrevistados acreditam que a empresa tem como estratégia empresarial tanto a *Excelência Operacional*, quanto a *Liderança em Produto* e a *Orientação para Clientes*. Inclusive, o entrevistado 6 afirma: “Acredito que a empresa tenta trabalhar os três focos, pois na minha visão há ‘Peróxidos pequenas’ e especializadas atuando dentro de uma empresa maior”.

Todavia, por meio da análise de conteúdo é possível concluir que, primordialmente, a estratégia da Peróxidos é a *Excelência Operacional*, mesmo que atualmente também estejam sendo conduzidas várias ações para que novos mercados sejam atendidos pelo mesmo produto devido à ampliação do leque de aplicações do peróxido de hidrogênio na indústria. O mesmo ocorre com a *Orientação para Clientes* que acaba sendo conduzida em organizações com as quais a empresa já mantém uma sólida parceria e na qual soluções específicas realmente são criadas para satisfazer as necessidades de tais organizações. O entrevistado 6 enfatiza:

Procuramos conduzir as três estratégias. Além de procurarmos obter excelência operacional, há inovação em relação às soluções que a empresa vem desenvolvendo (como o branqueamento do açúcar, por exemplo) como especialidade e tentamos, sempre que possível, atender solicitações bem particulares dos clientes. Mas, majoritariamente, nosso foco é a excelência operacional, pois 50% de nossa produção ainda vai para apenas uma indústria, a de papel e celulose.

O entrevistado 11 ainda destaca a preocupação com a *Excelência Operacional* quando afirma que:

...hoje operamos 100% do nosso tempo a 100% da capacidade – a demanda é maior do que a gente consegue produzir. E é por isto que estamos realizando a próxima expansão para 165 mil toneladas/ano.

Sobre o processo de definição de estratégias empresariais, o pesquisador solicitou que os entrevistados respondessem à seguinte questão: Você entende que a empresa primeiro define as estratégias e depois vai em busca das competências necessárias para concretizá-las ou analisa primeiramente suas competências e só então define as estratégias que julga mais adequadas?

Para oito dos entrevistados a Peróxidos geralmente define suas estratégias e depois procura as competências requeridas. O entrevistado 11 salienta:

A empresa define primeiro as estratégias e depois define como desenvolverá as competências. Quando temos um determinado projeto, o prazo já está definido e vamos para o mercado buscar as competências. O problema é que o mercado está muito aquecido e nossos parceiros estão comprometidos com outros projetos. Está difícil conseguir gente especializada.

Por outro lado, cinco dos gestores participantes nesta pesquisa defendem que a empresa faz exatamente o contrário: inicialmente analisa seus recursos internos para que seja mais fácil e coerente a demarcação de seus horizontes estratégicos num segundo momento. O entrevistado 10 afirma: *“Em função das competências, a empresa define as estratégias. A Peróxidos não é uma empresa que muda estrategicamente, é engessada. O que a gente faz certo? Peróxido de hidrogênio em certas concentrações. É a partir daí que definimos estratégias.”*

Entendimentos difusos e que explicam porque doze dos treze entrevistados acreditam que a empresa não trabalha adequadamente a compreensão de suas estratégias junto aos diferentes níveis de clientes internos. *“Acho que não se trabalha a base porque ainda é muito top-down. Mas é uma coisa que vem mudando com a preocupação cada vez maior de se alinhar expectativas nos momentos de mudança”*, enfatiza o entrevistado 6.

O pesquisador também questionou os entrevistados sobre os indicadores de performance utilizados para se medir a eficácia das principais ações estratégicas conduzidas em cada uma das áreas, sendo que cinco dos gestores responderam que atualmente não possuem indicadores que garantam a efetividade de suas ações enquanto que oito deles afirmaram tomar várias decisões baseados exatamente naquilo que os indicadores de área revelam. *“Não há nenhuma análise de resultados. Deve existir, mas não chega até mim. E o mesmo se dá com os indicadores de performance”*, explica o entrevistado 10. O entrevistado 7 afirma: *“Hoje não há a medição da eficiência, pois a gerência anterior não se preocupava com isto. Assim, ainda estamos amadurecendo os indicadores, pois o que temos não são indicadores.”*

Portanto, depois do que foi exposto até agora, é possível concluir que vários dos tomadores de decisão da empresa ainda desconhecem as principais estratégias da companhia já definidas para este e os anos seguintes. Todos concordam que o objetivo maior para os próximos meses é a ampliação da capacidade produtiva da indústria que passará a ser de 165 mil toneladas/ano, mas poucos sabem efetivamente como sua área vem contribuindo para o alcance deste número ou até mesmo o que poderá impedi-lo.

Todavia, deve-se ressaltar que a cada dois anos, em média, é realizada uma nova expansão na indústria, o que torna este trabalho mais facilitado devido ao expertise já adquirido por seus colaboradores, mesmo considerando-se que cada mudança deste porte possui suas particularidades e exigências.

No tocante à missão da companhia, as respostas dos entrevistados indicam que não é compartilhada igualmente pelos colaboradores. Quatro deles indicaram que a empresa existe para *“atender o mercado da melhor possível oferecendo produtos de qualidade”* (entrevistados 2, 4, 9 e 13), enquanto que o mesmo número de pessoas afirmou que a empresa tem por missão tão-somente *“remunerar os acionistas”* (entrevistados 3, 6, 11 e 12). Respostas que demonstram certo ceticismo e o grande distanciamento da nobre missão de *“atender as necessidades dos acionistas, colaboradores e mercado”* (entrevistado 8), expressão que melhor representa aquilo que a empresa textualmente destaca em sua declaração de missão.

Segue o quadro 11 que traz um resumo das respostas de cada um dos treze entrevistados sobre a orientação estratégica principal da Peróxidos do Brasil, sua posição atual no mercado, a missão da empresa, mecanismos utilizados para acompanhar a movimentação da concorrência, origem da tomada de decisão gerencial, a utilização de indicadores de performance e a interação estratégia-competências:

TEMA ABORDADO	ENTREVISTADOS RESPONDENTES
Orientação estratégica principal	* <i>Excelência Operacional</i> : 1, 7, 9, 12 e 13 * <i>Liderança em Produto</i> : 3 * <i>Orientação para Clientes</i> : 5, 8 e 10 * <i>As três</i> : 2, 4, 6 e 11
Posição da empresa no mercado	* <i>Liderança mundial e sem destacar preocupações</i> : 1, 2, 3, 4, 5 e 7 * <i>Liderança no Brasil e sem destacar preocupações</i> : 6, 11 * <i>Liderança na América Latina e sem destacar preocupações</i> : 10 * <i>Liderança, apesar da competição existente</i> : 9 * <i>Em situação estável devido à agilidade em acompanhar as mudanças</i> : 8, 12 e 13
Missão da empresa	* <i>Atender o mercado da melhor forma possível oferecendo produtos de qualidade</i> : 2, 4, 9 e 13 * <i>Fornecer soluções em clareamento</i> : 5 * <i>Fornecer soluções para redução de poluentes</i> : 7 * <i>Atender as necessidades dos acionistas, colaboradores e mercado</i> : 8 * <i>Produzir peróxido de hidrogênio</i> : 10 * <i>Remunerar os acionistas</i> : 3, 6, 11, 12 * <i>Não soube responder</i> : 1
Mecanismos utilizados para acompanhar as exigências ambientais externas	* <i>Notícias veiculadas na mídia especializada</i> : 1 * <i>Participação em feiras e congressos</i> : 2 * <i>Acompanhamento dos concorrentes</i> : 3, 4 * <i>Assessoria externa</i> : 7 * <i>Estatísticas de mercado</i> : 10 * <i>Contato com fornecedores</i> : 12 * <i>Proximidade com universidades</i> : 13 * <i>Não soube responder</i> : 5, 6, 8, 9, 11
Origem do norte de atuação do gestor	* <i>Do Plano Estratégico Empresarial</i> : 3 e 4 * <i>Do superior imediato</i> : 2, 6, 5, 8, 9, 10 e 11 * <i>Da Solvay</i> : 5 * <i>Externo</i> : 13 * <i>Viro-me sozinho</i> : 1, 7 e 12
Indicadores de desempenho	* <i>Existem</i> : 1, 2, 3, 4, 6, 8, 11 e 13 * <i>Não existem</i> : 5, 7, 9, 10 e 12
Estratégia e competências	* <i>Define primeiro as estratégias e depois trabalha as competências necessárias</i> : 3, 4, 5, 9, 11 e 13 * <i>Analisa primeiramente suas competências e só então define as estratégias</i> : 6, 7, 8 e 12

**Quadro 11** – Resumo das respostas obtidas sobre Estratégia Empresarial.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008).

### 4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE COMPETÊNCIAS

Objetivando conhecer o nível de compreensão dos entrevistados sobre o conceito de competência, o modelo de gestão de competências adotado pela organização pesquisada, as ferramentas de apoio e suporte existentes e as falhas apresentadas na condução do modelo, sete questões foram propostas aos gestores.

Em relação ao entendimento do conceito de competência, pode-se afirmar que ainda não é uniforme entre os gestores, pois foram utilizadas diversas expressões para defini-lo: requisitos de qualificação para a função, aquilo que está além da função, fazer bem-feito e com resultado, desenvolvimento de alguma atividade acima da média, experiência profissional de alguém e capacidade para atingir um objetivo. Em que pese o fato de que treinamentos específicos para o alinhamento conceitual já tenham sido conduzidos em várias oportunidades pelo departamento de Recursos Humanos da empresa.

Programas que fazem parte do modelo de competências difundido pelo grupo Solvay e adotado pela Peróxidos do Brasil a partir de 2004 que indica cinco valores (atendimento ao cliente, respeito às pessoas, trabalho em equipe, delegação e comportamento ético) e dois pilares estratégicos (inovação e competitividade) que devem nortear as ações de treinamento e desenvolvimento de todas as empresas do grupo no mundo. Balizador que certamente contribuiu para que os colaboradores pudessem destacar durante as entrevistas estas competências acima elencadas (valores e pilares estratégicos) como aquelas nas quais a companhia requer maior capacitação.

Em especial, a competência comportamento ético foi citada por dez dos gestores, a maior lembrança entre todas as capacidades mencionadas, reiterando que *“...a ética no negócio é a pauta principal”*, como o entrevistado 4 destaca. Clara indicação de que o novo código de condutas do grupo Solvay acompanhado pela Peróxidos do Brasil realmente está sendo internalizado pelos colaboradores.

Quanto à adequação destas competências, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que são estes mesmos os campos de domínio que a empresa necessita para enfrentar todos os desafios e obstáculos impostos pelo mercado. O entrevistado 8 salienta:

Hoje os profissionais estão envolvidos com as diretrizes da empresa em relação às competências. Então eu vejo no dia-a-dia das pessoas a busca pela qualidade e a própria pesquisa de satisfação dos clientes mostra que temos conseguido atender estas competências.

Corroborando a afirmação acima, o entrevistado 13 afirma: *“A empresa dá uma grande liberdade para que cada um desenvolva o seu potencial e*

*não tem uma estrutura rígida que dificulte o desenvolvimento de competências*". Isto explica os bem-sucedidos projetos-piloto que a empresa sempre adota e a qualifica como uma das organizações mais ágeis do grupo no tocante à adoção de projetos de caráter mundial.

Contudo, há vozes dissonantes indicando que ações de valorização interna também devem ser trabalhadas. *"O capital humano precisa ser melhor analisado pela empresa, pois o discurso às vezes não condiz com a realidade. O capital humano vem trocando a empresa por insatisfação devido à falta de reconhecimento"*, frisa o entrevistado 3. Visível demonstração de que nem mesmo a política de remuneração que paga salários acima da mediana de mercado e confere participação anual nos resultados da companhia vem sendo suficiente para reter bons profissionais que procuram novas oportunidades no mercado.

Por isto mesmo, a companhia pesquisada tem procurado facilitar o desenvolvimento das competências individuais dos seus colaboradores por meio de vários programas que se iniciam com o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento resultantes da avaliação de desempenho anual conduzida pelos gestores junto às suas equipes. Este é o momento no qual líder e liderado acordam um Plano de Ação que precisa ser trabalhado durante o ano e revela as demandas que o departamento de Recursos Humanos deverá suprir, como o Programa de Desenvolvimento de Líderes, ação decorrente desta análise.

O próprio grupo Solvay também possui treinamentos mandatórios que todos os profissionais precisam realizar e que fazem parte de um programa chamado *Renaissance*, conjunto de ações que estão provocando uma série de modificações na estrutura do departamento de Recursos Humanos e afetam os subsistemas da área, incluindo os critérios de promoção e remuneração de colaboradores.

Simultaneamente, os próprios gestores possuem a liberdade para definir as ações que consideram fundamentais para a melhoria de performance dos membros de suas equipes. *"Procuro fazer muito benchmarking em empresas de ponta e que estão em situação parecida a da Peróxidos"*, ressalta o entrevistado 6. O entrevistado 9 afirma: *"A gente assina algumas revistas, leva as pessoas para participarem de congressos e feiras, por exemplo"*.

Com relação à eficácia dos programas promovidos pelo departamento de Recursos Humanos, dez dos entrevistados consideram que

atendem as necessidades, mas que precisam atingir os vários níveis hierárquicos da organização. *“Os cursos que fiz foram bons, mas devem atingir um número maior de pessoas. Devem ser programas globais e não voltados apenas para os gestores. Deve-se oferecê-los para todos e também externamente, para oxigenar a empresa”*, explica o entrevistado 2.

Cinco dos entrevistados também acredita que os resultados poderiam ainda ser mais efetivos caso houvesse uma participação mais próxima dos gestores e seu comprometimento com a mudança. O entrevistado 12 chega a afirmar: *“Nossos programas de treinamento nem sempre são eficazes porque falta maior envolvimento dos gestores nos programas”*.

Os entrevistados também foram questionados sobre quais acreditam ser as características diferenciadoras da empresa no mercado. Três deles indicaram que a disponibilidade do produto para entrega acaba sendo a grande competência organizacional existente. *“O que a diferencia é que ela consegue produzir um volume maior do que as demais empresas, mas os concorrentes estão buscando nos alcançar”*, ressalta o entrevistado 7, confirmando a estratégia de *Excelência Operacional*.

Para três entrevistados, a agilidade e flexibilidade para mudanças é que vêm conferindo sustentabilidade à empresa nestes mais de trinta anos de atuação, enquanto que outros três destacaram que o comprometimento e capacitação profissional do quadro de colaboradores é que diferencia a Peróxidos do Brasil de seus demais concorrentes.

Ao mesmo tempo, a solidez do grupo Solvay foi indicada por dois entrevistados como a principal fonte do sucesso da companhia e a filosofia de vida da empresa e sua grande capacidade de negociação com o mercado mereceram a lembrança de um entrevistado cada uma.

Por fim, cabe destacar que vários dos entrevistados afirmaram durante suas respostas que o mercado define a compra do peróxido de hidrogênio com base em quatro grandes pilares que validam a estratégia de *Excelência Operacional*: preço, garantia de entrega, qualidade do produto e assistência técnica. *“Não basta produzir, é preciso que o nosso preço seja competitivo, o produto realmente possua qualidade superior e que consigamos fazer com que os serviços agregados também satisfaçam as necessidades de nossos clientes”*, enfatiza o entrevistado 7.

A seguir, no quadro 12, é possível conferir as respostas obtidas pelo pesquisador junto aos entrevistados e que revelam sua percepção quanto aos diferenciais competitivos existentes, as competências que a empresa procura difundir internamente, o entendimento dos entrevistados quanto ao próprio conceito de competência, os mecanismos utilizados pela companhia para atualização das mesmas e a efetividade dos programas de *Treinamento e Desenvolvimento*.

TEMA ABORDADO	ENTREVISTADOS RESPONDENTES
Diferencial da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>A filosofia de vida</i>: 1</li> <li>* <i>Disponibilidade do produto p/ entrega</i>: 2, 7 e 10</li> <li>* <i>Solidez do grupo Solvay</i>: 3 e 5</li> <li>* <i>Experiência dos profissionais (técnicos) / As pessoas</i>: 5, 6 e 8</li> <li>* <i>Negociação com o mercado</i>: 4</li> <li>* <i>Qualidade do produto</i>: 9,</li> <li>* <i>Capacidade de mudança</i>: 11</li> <li>* <i>Agilidade, flexibilidade e comprometimento das pessoas</i>: 12 e 13</li> </ul>
Competências que a empresa valoriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Comportamento ético</i>: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 e 12</li> <li>* <i>Comprometimento (objetivos/empresa)</i>: 1, 2 e 13</li> <li>* <i>Respeito às pessoas</i>: 1, 4, 5, 8, 9, 11 e 12</li> <li>* <i>Trabalho em equipe</i>: 3, 4, 6, 8, 9 e 13</li> <li>* <i>Atendimento ao cliente</i>: 1, 4, 8, 9 e 12</li> <li>* <i>Delegação</i>: 4 e 9</li> <li>* <i>Inovação</i>: 11</li> <li>* <i>Competitividade</i>: 6 e 10</li> </ul>
Conceito de competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Qualificação para a função</i>: 1, 2 e 10</li> <li>* <i>Aquilo que está além da função (comport)</i>: 3, 4 e 11</li> <li>* <i>Fazer bem-feito</i>: 8</li> <li>* <i>Experiência profissional</i>: 12</li> <li>* <i>Capacidade para atingir um objetivo</i>: 13</li> <li>* <i>Totalmente confuso</i>: 5, 6, 7 e 9</li> </ul>
Mecanismos utilizados para atualização de competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Treinamentos internos</i>: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11 e 12</li> <li>* <i>Treinamentos externos</i>: 2, 3, 8, 11 e 13</li> <li>* <i>Ferramentas de apoio do grupo Solvay</i>: 2 e 5</li> <li>* <i>Leituras (revistas técnicas e livros)</i>: 2, 7, 12</li> <li>* <i>Compartilhamento de conhecimentos</i>: 4</li> <li>* <i>Avaliação de desempenho periódica</i>: 7, 9, 12 e 13</li> <li>* <i>Benchmarking externo</i>: 6</li> </ul>
Efetividade dos programas de T&D realizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Sim, em sua totalidade</i>: 3, 6, 8 e 13</li> <li>* <i>Existe, mas precisa evoluir mais</i>: 2, 4, 5, 7 e 11</li> <li>* <i>Não existe, porque não há aplicação do aprendizado</i>: 1, 9, 10 e 12</li> </ul>

**Quadro 12** – Resumo das respostas obtidas sobre Competências.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008).

#### 4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO SOBRE O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS

A terceira parte do roteiro de pesquisa conduzido junto aos entrevistados teve o objetivo de avaliar a preocupação atual dos gestores em relação ao alcance do alinhamento entre estratégia e competências, as ações adotadas para sua consecução, o estado atual do alinhamento dentro da companhia e as pessoas responsáveis por conduzirem de forma direta o processo dentro das diversas áreas.

Questionados sobre a existência ou não de um debate interno sobre a importância do alinhamento estratégico, cinco gestores posicionaram-se dizendo que não percebem qualquer tipo de movimento nesta direção. O entrevistado 6 ressalta:

Atualmente temos algumas reuniões gerenciais para definição de questões estratégicas. O problema é que cada área acaba tendo o seu próprio planejamento estratégico devido à falta de um planejamento estratégico orientado pela própria empresa. A gente tenta apresentar algumas coisas nestas reuniões, mas os verdadeiros problemas acabam não sendo compartilhados e os grupos acabam ficando muito fechados. É por isto que eu não consigo ver o alinhamento estratégico. Cada um procura o bem do seu departamento específico e isto reflete nos funcionários que acabam trabalhando apenas para a sua área e não para a organização.

Corroborando com este pensamento, o entrevistado 10 enfatiza: *“As áreas trabalham muito separadas. Cada um vive em seu mundo, em seu prédio. Quando a gente vai até uma área, as pessoas dizem: ‘O que você veio fazer aqui?’”*. Ainda, o entrevistado 12 completa:

Não, hoje não existe alinhamento pelo seguinte motivo: eu não fico sabendo das metas estabelecidas para as outras áreas e daí fica difícil validar se há conflito ou não. Enquanto a área de vendas pode ter uma meta de aumentar o volume de vendas, a área financeira pode ter uma meta para diminuir a inadimplência. O que é preciso fazer, talvez, é verificar se não há conflitos de interesse entre as metas dos vários departamentos.

Quatro dos entrevistados, por sua vez, defendem que a organização já está se movimentando para alcançar o nível de alinhamento estratégico necessário. Segundo o entrevistado 4:

...é um processo com o qual estamos caminhando, porém hoje nos encontramos parcialmente alinhados. Primeiro, a estratégia deve ficar mais clara para os gestores, visto que o não compartilhamento das estratégias com este pessoal vem dificultando o alinhamento.

Visão expressa claramente pela narrativa dos entrevistados 9 e 12, respectivamente:

Eu acho que existe uma preocupação para que as pessoas consigam enxergar as estratégias da empresa, mas acredito que nem todos compreendem da forma que deveriam. Há um esforço grande para o alinhamento, um movimento de modificação.

Eu acho que este processo ainda está bastante obscuro. Falta transparência entre as ações estratégicas previstas entre os setores. Temos o setor industrial, o setor comercial e o setor administrativo-financeiro que se conversam bem no nível de diretoria, mas no nível gerencial não há conversa. Está evoluindo, pois já foi pior, mas falta o que se fazer.

Portanto, os problemas inicialmente estão relacionados ao processo de comunicação das estratégias abaixo do staff principal da companhia, pois a grande resistência às mudanças – encontrada na gerência intermediária – decorre do fato de que tais líderes desconhecem qual o seu papel frente aos principais objetivos macro-estratégicos. O relato do entrevistado 3 é bastante explicativo:

Muitas vezes tem gente caminhando com seu o barco na direção contrária ao outro. Há poucas pessoas trabalhando com esta mentalidade de alinhamento. Ainda bem que num certo momento alguém diz: “O norte é pra lá!”.

Todavia, quatro dos entrevistados salientaram que a preocupação com o alinhamento estratégico e com o alinhamento entre estratégia e competências é percebida de maneira contundente dentro da companhia. *“Sim, existe alinhamento. Nós amarramos as metas globais às metas individuais e tem funcionado muito bem”*, destaca o entrevistado 8. *“Além disto, nossas competências estão atreladas às estratégias da empresa”*, completa.

E quais as ações de alinhamento existentes e que vem conferindo bons resultados para validar tais afirmações? Entre as respostas obtidas, constam:

- a. Plano Estratégico Empresarial;
- b. Programa de remuneração de idéias inserido no contexto organizacional orientado à inovação;

- c. Programa de remuneração por resultados atrelado à avaliação de desempenho;
- d. Reunião gerencial mensal;
- e. Treinamentos internos promovidos pela área de Recursos Humanos;
- f. Projeto *Renaissance* oriundo do grupo Solvay e que vem sendo responsável por grandes transformações na área de Recursos Humanos;
- g. Comprometimento das áreas com os projetos-piloto que a empresa assume como parte da transformação organizacional.

Mas, o que comprova que estas ações estão alinhadas com a estratégia? Quem os direciona para isto? São questões que deveriam ter respostas claras, mas apenas “Plano Estratégico Empresarial” e “Reunião gerencial mensal” foram ações citadas mais de uma vez pelos entrevistados, o que comprova que não há um entendimento compartilhado pelos diferentes gestores. Tais tentativas isoladas, portanto, têm conferido um resultado muito abaixo do necessário no que tange ao alinhamento estudado.

Quanto às ações que ainda precisam ser conduzidas para que ocorra o equilíbrio necessário entre estratégia e competências, quatro dos entrevistados destacam a necessidade da comunicação adequada do Plano Estratégico Empresarial. Segundo eles, vários dos problemas relacionados ao engajamento das pessoas decorre da dificuldade de compreenderem o que a companhia espera de suas respectivas áreas. *“Eu acho que falta é a direção apresentar aonde quer chegar e daí cada gerente alinhar a sua área. Acho que o problema está abaixo do comitê-diretor, pois lá deve estar tudo alinhado”*, explica o entrevistado 9.

Simultaneamente, também deve existir uma maior interação entre as diferentes áreas da companhia. O entrevistado 5 destaca que *“a distância física entre os prédios também acaba sendo um impeditivo para que as áreas estejam mais alinhadas”*. Por isto, a reunião gerencial mensal deve ser uma das ações práticas, mas não a única, já que deve haver espaço para que os demais profissionais que não possuem cargos de gestão também interajam entre si, o que pouco vem ocorrendo nos dias atuais.

Durante as entrevistas o pesquisador também pôde notar que apenas três dos gestores realizam reuniões periódicas com a presença de todos os seus liderados. Assim, além de não haver o foro adequado para que os membros de suas respectivas equipes estejam cientes das ações de curto prazo a serem realizadas, há pouco convívio entre as pessoas e isto dificulta a transparência e comprometimento individual nos momentos em que há a exigência de uma performance superior no cargo.

Por último, questionados sobre o processo de condução das ações de alinhamento entre estratégia e competências nas demais áreas, cinco dos gestores afirmaram conhecer quem são os profissionais que assumiram tal responsabilidade enquanto que oito deles afirmaram ignorar qualquer tipo de ação a este respeito. Mais um exemplo que demonstra a necessidade de que o debate seja ampliado dentro da companhia.

TEMA ABORDADO	ENTREVISTADOS RESPONDENTES
Ações de alinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programa remunerado de inovação: 2</li> <li>* Remuneração salarial atrelada à avaliação de desempenho: 2</li> <li>* Plano estratégico empresarial: 4, 8</li> <li>* Reuniões internas: 7 e 11</li> <li>* Treinamentos internos: 11</li> <li>* Projetos Solvay, como o Job Families: 9</li> <li>* Projetos-piloto com a participação das áreas: 13</li> <li>* Não soube responder: 3</li> <li>* Não existem: 1, 5, 6, 10 e 12</li> </ul>
Existe preocupação com o alinhamento entre estratégia e competências?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sim: 2, 3, 7, 8 e 13</li> <li>* Em parte: 4, 9 e 11</li> <li>* Não: 1, 5, 6, 10 e 12</li> </ul>
O que ainda precisa ser feito?	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Treinamentos que atinjam todos os colaboradores: 2</li> <li>* Reconhecimento aos colaboradores: 3</li> <li>* Comunicação adequada do PEE: 4, 6, 7 e 9</li> <li>* Os gestores conhecerem melhor as pessoas que trabalham em suas equipes: 5</li> <li>* Pesquisa interna de satisfação: 8</li> <li>* Maior interação entre as áreas (industrial, comercial e administrativo-financeira): 10 e 13</li> <li>* Aguardar um tempo para que as pessoas assimilem o que precisa ser feito: 11</li> <li>* Ter um budget anual em cada área: 12</li> <li>* Não soube responder: 1</li> </ul>
Processo de condução do alinhamento em outras áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conheço: 2, 3, 4, 8, 10 e 11</li> <li>* Desconheço: 1, 5, 6, 7, 1, 9, 12 e 13</li> </ul>

**Quadro 13** – Resumo das respostas obtidas sobre Alinhamento entre Estratégia e Competências.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2008).

O presente trabalho contribui com o importante papel de trazer à tona muitas questões que não estavam sendo discutidas na Peróxidos do Brasil e que começaram a ganhar força a partir do momento em que os gestores participantes também reconheceram a necessidade de alinharem a estratégia às competências, ou vice-versa.

Destaque para o quadro 13 que elenca as respostas individuais dos entrevistados quanto à existência de preocupação com o alinhamento estratégico, as ações de alinhamento entre estratégia e competências que acreditam serem realizadas pela companhia, o que ainda precisa ser feito e o estágio de condução deste processo nas demais áreas.

## 5.CONCLUSÕES

Com relação ao presente estudo, visando articular as suas principais conclusões e contribuições e tendo por referência os objetivos propostos e a análise dos dados, passa-se a sintetizar a discussão e a reflexão realizadas para aproximar seus propósitos dos resultados alcançados.

Quanto ao objetivo de *verificar o nível de entendimento dos tomadores de decisão a respeito da estratégia principal da companhia*, pode-se afirmar que, de modo geral, os gestores de nível tático e tático entrevistados desconhecem o Plano Estratégico Empresarial existente e que, portanto, não possuem condições de afirmar com segurança questões a respeito.

Isto decorre primordialmente da falta de comunicação das macro-estratégias definidas pelo comitê-diretor da empresa aos gestores das áreas que precisam implantá-las e, na seqüência, das falhas de comunicação destes aos seus subordinados.

E o pior, na ausência de um claro entendimento sobre a orientação estratégica principal, muitos dos gestores têm elaborado o plano estratégico de suas áreas sem refletirem mais profundamente sobre os efeitos de suas ações no contexto macro-estratégico. O que tem provocado distanciamento entre as áreas e a sensação de que há várias pequenas empresas atuando dentro da Peróxidos do Brasil.

Conseqüentemente, não se pode afirmar que há alinhamento estratégico na companhia, mas apenas tentativas de equilibrar os diferentes esforços, como é o caso da reunião gerencial mensal introduzida com relativo sucesso até o presente momento.

Em relação ao objetivo de *discutir, com base na tipologia de Fleury e Fleury, a estratégia adotada pela organização pesquisada*, constatou-se que a empresa-caso tem realizado ações estratégicas que indicam sua preocupação com a liderança em produto e a orientação para clientes, mas primordialmente tem atuado visando a excelência operacional. Constatação que corrobora o entendimento de Fleury e Fleury (2004), quando salientam a ocorrência comum desta estratégia em companhias industriais.

Até mesmo os entrevistados que se posicionam afirmando que a excelência operacional não é mais o objetivo principal utilizam argumentos que apenas reforçam esta orientação. Além disto, a companhia presentemente tem atuado com a máxima preocupação de aumentar o seu volume de produção e não tem poupado esforços para que isto ocorra.

O número reduzido de produtos disponibilizados ao mercado – apenas o peróxido de hidrogênio e o ácido peracético –, a forte pressão realizada pelos clientes para que a empresa reduza as margens de preço praticadas e a importância destacada da entrega pontual também reforçam tal juízo.

Por fim, os maiores investimentos financeiros realizados pela companhia nos últimos anos foram dirigidos para a área industrial, como é o caso da nova expansão produtiva que se encontra em fase de implantação e vem exigindo um aporte de US\$ 30 milhões apenas em 2008. No tocante à Pesquisa e Desenvolvimento, os investimentos são bastante inferiores, o que impede uma clara orientação para a *Liderança em Produto*. O mesmo se dá no tocante à *Orientação para Clientes*, visto que não há nenhum programa específico sendo conduzido na empresa, mas apenas ações pontuais junto a clientes reconhecidos como parceiros estratégicos.

Quanto ao objetivo de *analisar as competências organizacionais que contribuem para o alcance da estratégia principal*, é possível depreender que a empresa possui manufatura de classe mundial numa realidade de produção enxuta e altamente especializada, na qual as inovações em produtos são incrementais e seus esforços de marketing são bastante reduzidos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Frente a este quadro, constatou-se que sua competência organizacional principal está na grande capacidade de produzir com qualidade superior e oferecer assistência técnica altamente especializada aos clientes que necessitam aplicar o peróxido de hidrogênio em complexos processos produtivos nas suas respectivas indústrias.

Por conseguinte, a experiência e comprometimento do seu quadro de colaboradores, principalmente daqueles que atuam na área técnica da companhia, é reconhecidamente o principal fator responsável pela implantação com sucesso das ações vinculadas à estratégia de *Excelência Operacional*.

Além disto, mesmo com pouquíssimas alterações no seu processo produtivo, a empresa vem criando novas aplicações para o peróxido de hidrogênio e

isto tem possibilitado as sucessivas expansões produtivas implantadas em sua fábrica nos últimos anos. Fruto da cultura de melhoria contínua existente na área de produção e do grande domínio sobre o processo de trabalho (MUNCK apud GUBMAN, 1999).

Ainda, a organização vem conseguindo impingir em seus colaboradores os valores que defende – em especial, comportamento ético, respeito às pessoas e atendimento ao cliente – e estes certamente vem contribuindo para que importantes mudanças estejam em curso.

Quanto ao objetivo de *discutir a atual situação de alinhamento entre estratégia e competências da empresa pesquisada*, pode-se afirmar que existe a preocupação interna individual dos gestores entrevistados em seu discurso, todavia poucas e consistentes ações foram implementadas até o presente momento e que provam um real esforço para tanto.

E o principal motivo para isto é que o próprio debate sobre o que é alinhamento – entre estratégia e competências – e sua importância ainda são muito recentes dentro da organização e os resultados positivos obtidos pela companhia nos últimos anos não exigiram que este tema fosse aprofundado anteriormente.

A grande capacitação técnica dos profissionais responsáveis pela área de Produção, seu constante desenvolvimento de competências voltadas à função operacional e os investimentos financeiros realizados pela empresa nesta área, demonstram que há diligência para inter-relacionar a estratégia de *Excelência Operacional* às competências necessárias para tanto, por exemplo. Contudo, durante a pesquisa foi possível constatar que este entendimento não é comum e está longe de sê-lo.

E o pior, enquanto as três principais áreas – Produção, Comercial e Administrativo-financeira – permanecerem separadas, os acertos em tomadas de decisão de alto impacto serão muito mais uma consequência da competência individual dos gestores do que o reflexo de um consistente alinhamento interno.

Logo, não existe alinhamento entre estratégia e competências, e sim um conjunto de ações isoladas que favorecem a mobilização interna para a mesma direção em determinados projetos e situações. Trata-se, portanto, de um quadro circunstancial e que revela muito mais a interdependência entre as áreas do que esforços deliberados de alinhamento.

## 5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Quanto a novas sugestões de pesquisa, estudos que aprofundem a discussão, identificação e análise a respeito do alinhamento pesquisado certamente contribuirão para a concretização dos objetivos organizacionais como um todo e fortalecerão o interesse a respeito do tema dentro da seara acadêmica. Por isto, dentre eles poderiam constar:

- Estudos que demonstrem as contribuições do modelo de gestão por competências para a gestão de pessoas.
- Estudos que identifiquem organizações que apresentam o alinhamento de seus processos estratégicos e de gestão por competências para, posteriormente, proceder-se à análise dos ganhos efetivos desse alinhamento, tendo por base parâmetros quantitativos.
- Estudos que demonstrem os sólidos resultados financeiros das empresas que baseiam suas ações em clara orientação estratégica e como trabalham seu processo de comunicação interna.
- Estudos que reflitam sobre a ineficácia das organizações que desenvolvem competências desvinculadas das principais estratégias organizacionais.
- Estudos que analisem como deve ser realizado o desdobramento das competências organizacionais para as individuais numa companhia que inter-relaciona estratégia e competências.

No tocante às recomendações para os dirigentes da Peróxidos do Brasil, sugere-se os seguintes passos:

1. Retomada da discussão a respeito do Plano Estratégico Empresarial (PEE) da companhia com a presença do comitê-diretor e gestores de nível tático para maior reflexão e

engajamento das diversas áreas. E, se necessário for, a definição de um novo formato para o PEE.

2. Aprofundamento do debate interno sobre a importância do alinhamento entre estratégia e competências organizacionais por meio de seminários, treinamentos e demais ações que interliguem as áreas de Produção, Comercial e Administrativo-financeira da empresa.
3. Mapeamento das competências organizacionais necessárias para a implantação da estratégia de *Excelência Operacional* e análise sobre a sua competência essencial. Tarefas que deverão ser cumpridas com o auxílio de consultoria externa que possua *expertise* nesta área.
4. Desenvolvimento de um amplo programa de comunicação interna que facilite a apreensão da principal estratégia da companhia e, por conseguinte, sua concretização por parte dos colaboradores. Para isto, é fundamental que seja realizado inicialmente um profundo diagnóstico a respeito das necessidades específicas da companhia para que as ações executadas sejam coerentes com a cultura organizacional da empresa e, por conseguinte, contribuam com a melhoria do processo de comunicação interna de suas estratégias e competências.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num mundo altamente competitivo e de velozes e constantes mudanças, não basta às organizações o comprometimento da alta direção e uma equipe extremamente preparada; é imprescindível que haja um ambiente no qual as pessoas estejam abertas ao aprendizado e sejam estimuladas a desenvolverem novas competências a todo instante. Ao mesmo tempo, a organização também precisa acompanhar este processo e geralmente assim procede quando mapeia com clareza as competências organizacionais que dão sustentabilidade às suas estratégias de negócio.

No entanto, se se pode afirmar que o conceito de competência deixou de ser um simples modismo transitório, igualmente deve-se ter a consciência de que ainda não alcançou amadurecimento completo e inequívoco, visto que tanto a escola francesa quanto a norte-americana avançaram a construção do que é competência em diversos aspectos, mas ainda há o muito o que se fazer.

Agora, cabe aos pesquisadores acadêmicos e aos dirigentes das organizações a responsabilidade por aplicar aquilo que já foi discutido e possibilitar novas reflexões a partir dos resultados excepcionais e medíocres que serão colhidos. Isto também contribui para o processo de construção.

Ao mesmo tempo, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento são grandes mudanças ainda enfrentadas pelas organizações e que, sem sombra de dúvida, definem os principais *players* atuantes.

Daí a importância do processo de formulação de estratégias que pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da firma. A *perspectiva da estratégia competitiva* é uma visão “de fora para dentro” onde uma vantagem competitiva é criada ao se identificarem oportunidades únicas em termos de produtos/mercados. Por outro lado, a *abordagem dos recursos da firma* é “de dentro para fora” compreendendo-se que uma vantagem competitiva não existe apenas em função das oportunidades no ambiente, mas também dos recursos que a empresa pode mobilizar e organizar.

No entanto, uma terceira abordagem integradora destes modelos anteriores já admite o alinhamento de oportunidades externas advindas do mercado

e competências internas existentes. Modelo que implica no aprendizado em via dupla, uma vez que ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função e, por outro lado, a existência destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa.

Conseqüentemente, é imprescindível que orientem suas estratégias de acordo com as competências organizacionais e operem nesse novo paradigma procurando focar suas atividades realmente agregadoras de valor, ou seja, aquelas que são mais “intensivas em inteligência”. E vice-versa.

Tudo isto num processo de aprendizagem sistêmica, no qual se aprende em cada uma das áreas da atividade empresarial individualmente e, ao mesmo tempo, repensa-se o conjunto, buscando desempenho cada vez mais eficiente. Movimentos que visam fundamentalmente estruturar a participação das empresas em mercados globais, assim como organizar as competências necessárias para a consecução das estratégias de longo prazo.

É neste sentido que pesquisas como esta assumem um importante papel, pois confirmam que mesmo as organizações de alta performance em suas áreas de atuação ainda não catalisam energias para uma mesma direção, o que certamente pouparia recursos financeiros, materiais e humanos.

Mas, por que isto ocorre? Os trabalhos de pesquisa acadêmica sobre o alinhamento entre estratégias e competências ainda são restritos em número e profundidade, fatores que dificultam o acesso da comunidade científica a trabalhos que possam contribuir para a solidificação deste relevante tema.

Ainda, o debate interno sobre a importância de inter-relacionar estratégias e competências está muito distante do cotidiano das organizações, visto que estas geralmente desconhecem suas competências – tanto organizacionais quanto individuais – e suas ações não são orientadas por um Plano Estratégico comunicado, compreendido e, posteriormente, difundido por todos.

Como asseveram os gestores entrevistados, seria necessário desenvolver as competências ou reorganizá-las antes de provocar mudanças nas orientações estratégicas. No entanto, o que ocorre na prática é a definição de estratégias e o seu desdobramento em competências organizacionais, enquanto que a análise das competências individuais nem sempre é concretizada.

Portanto, é fundamental que sejam criadas ferramentas que permitam às organizações uma análise de seus contextos externo e interno, sua estratégia e seus processos e recursos, o que certamente viabilizará a identificação de lacunas e a priorização de medidas que tragam o maior benefício possível em termos de competitividade, sejam estas medidas “de dentro para fora” ou “de fora para dentro”.

As bases para qualquer discussão a respeito de alinhamento, isto é, a compreensão sobre as principais competências internas e a clareza quanto a estratégia a ser implementada, são exigências prévias que não têm sido concretizadas pelas companhias. Daí a imensa distância entre o discurso existente sobre a importância do alinhamento e a sua realização dentro do contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABERNATHY, M.; UTTERBACK, J. **Dynamic model of process and product innovation.** *Omega*, v. 3, n. 6, p. 639-57, 1975.

AIDAR, M. **Peróxidos do Brasil: 30 anos de descobertas.** Curitiba: SAG, 2004.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy.** Dow Jones Irwin, 1971.

ANDREWS, K. R. **O Conceito de estratégia empresarial.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. S. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I. (1965), **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries, Strategic Analysis and Operating Techniques.** New York: Free Press. 1990.

BARBOSA, A. C. Q. **Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras.** Revista de Administração da USP, vol. 38, nº 4, out/dez 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

BARNEY, J. **Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on resourse based view.** Journal of Management, n.27, p643-650, 2001.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional.** (Tese de Doutorado). PPGA – Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2001.

BOYATZIS, R. E. (1982). **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley.

BRADLEY, J. **Methodological issues and practices in qualitative research**. The Library Quarterly, v.63, n.4, p.431-449, Oct. 1993.

BULGACOV, S. **Estudos comparativos e de caso em organizações de estratégia**. *Organizações & Sociedade*, Salvador: Escola de Administração UFBA, v. 5, n. 11, p. 53-76, 1998.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1992.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. Cambridge. MA: The M.I.T. Press, 1962.

CHAKRAVARTHY, B. S. On Tailoring a Strategic Planning System to Its Context: Some Empirical Evidence. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 6, p. 517-534, 1987.

CLAVEL, J. **A Arte da Guerra - Sun Tzu**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Competing on resources: strategy in the 1990s**. Harvard Business Review, Boston, v. 73, n.4, p.118-128, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, J. M. **Alinhamento estratégico: estudos multicaseos em empresas paranaenses de médio porte**. 2005. 299 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DE WIT, B.; MEYER, R. (1994). **Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective**. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.

DOWNEY, H. K.; IRELAND, R. D. **Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational**, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, nº 4, December 1979, pp. 630-637.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade.** MBA curso prático: estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000

\_\_\_\_\_. **Construindo o conceito de competência.** *Revista de Administração Contemporânea.* Vol. 5, p. 183-196, 2001.

\_\_\_\_\_. **A gestão de competência e a estratégia organizacional: As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Alinhando estratégias e competências.** *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, jan/mar. 2004.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GODDARD, J. **The Architecture of Core Competence.** *Business Strategy Review,* 1997, volume 8 number 1, p. 43-52.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** *Revista de Administração de Empresas,* v.35, n.3, maio/jun. 1995, p. 20-29.

GUBMAN, E. L. **Talento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** *California Management Review,* Spring, vol.33, n.3, p.114-135, 1991.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da Grécia como uma medida administrativa atual e criação de valor ou em busca do elo perdido?** Anais da ENANPAD/2001, Campinas/SP, 16 a 19 de setembro.

GRAWITZ, M. **Méthodologie des Sciences Sociales**. Paris: Dalloz, 1993.

GRUPO SOLVAY. **Manual de Competências**. São Paulo, 2005.

HAMBRICK, D. C., (1980), **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research**. *Academy of Management Review*, vol. 5, nº. 4, p.567-575.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, R.; UPTON, D. **Operations based strategy**. *California Management Review*, v. 40, n. 4, p. 8-25, 1998.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.;

HILL, C. W. L.; DEEDS, D. L. **The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: a neoaustrian perspective**. *Journal of Management Studies*, v.33, n.4, p.429-451, July 1996.

HIPÓLITO, J. A. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperaram**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**, Beverly Hills: Sage, 1986.

KROGH, G.; ROOS, J. 1995. **A perspective on knowledge, competence and strategy**. *Personnel Review*. v.24, nº 3, p. 56-76.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de Caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. In: FARINA, E. et al. (Coord.) *Estudos de Caso em Agrobusiness*. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997. p. 9-23.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

MANNING, P. K., **Metaphors of the field: varieties of organizational discourse**. In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4, December 1979, pp. 660-671.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A. **Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: PPGA-FEA-USP, v. 1, nº 1, 2º sem. 1994.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

McCLELLAND, D. C. (1973). **Testing for competence rather than for "intelligence"**. *American Psychologist*, January. 1-14.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias**. In: GONÇALVES, Carlos A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, Cid. (org.). *Administração Estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte, 2001. p. 21-32.

MICHEL, K. (1990) **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In: H. Ansoff, R. Declerck and R. Hayes (eds), *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas. p 252-271.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro na selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (orgs.) **Estratégia — A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Porto Alegre, PUCRS, 1993.

MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do Norte do Paraná**. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo, 2005.

NAKAMURA, M. M. (1999) **Estratégia empresarial para pequenas e médias empresas**. São Carlos, Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PARRY, S. **The Quest For Competencies**. Training. Jul/1996, p.48-54

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Basil Blackwell, London, 1959.

**PERÓXIDOS** do Brasil. Endereço: <http://www.peroxidos.com.br/about/0,0,406-PT,00.html>. Acesso em: 06/02/2008.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Editora Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição - On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **What is strategy?** *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. v. 12, n. 7, p. 483-492, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competente of the corporation**. Boston, Harvard Business Review, May – June/1990, p. 79 a 91.

ROESCH, M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUAS, R. *et al.* **O conceito de competência de A a Z – Análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. Brasília: ENANPAD, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R. ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H.. Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUMELT, R. P. **Towards a Strategic Theory of the Firm**, in R.B.Lamb (ed). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic Learning and Knowledge Management**. West Sussex: John Wiley, 1998.

SPENCER, L. M. Jr.; SPENCER, S. M.. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

SILVEIRA, M. A. **Gestão Estratégica da Inovação em Organizações: proposta de um modelo com enfoque sistêmico**. In: XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2004, Curitiba. XXIII Simpósio de gestão da Inovação Tecnológica, p. 4279-4294, 2004.

TAMPOE, M. **Exploiting the core competence of your organization**. Long Range Planning, Oxford, v.27, n. 4, p.60-77, Aug. 1994.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, vol. 18:7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, R.; LACERDA, D. P. **A complementariedade das abordagens à estratégia e o ciclo de vida das competências**. In: II Encontro de Estudos em Estratégia, 2005, Rio de Janeiro. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

THOMPSON, A. Jr.; STRICKLAND, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Integrating technological, market and organizational change**. New York: John Wiley, 1998.

TREACY, M.; WIESERMA, F. **The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market**. Reading: Addison-Wesley, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. **Paradoxos organizacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VASCONCELOS, F; CYRINO, A. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. São Paulo. RAE, v.40, n. 4, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Tipos de Pesquisa em Administração**. *Cadernos EBAP*, Rio de Janeiro: FGV, n. 52, jun. 1990.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WERNERFELT, B. **A resource based view of the firm**. *Strategic Management Journal*, n.5, p.171-180, 1984.

WHEELWRIGHT, S.; HAYES, R. **Competing through manufacturing**. *Harvard Business Review*, v. 63. n. 1, p. 99-109, 1985.

WOODWARD, J. **Industrial organization: Theory and practice**. London, New York, Oxford: Oxford University Press, 1965.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

\_\_\_\_\_. **O Modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

**APÊNDICE**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

**APÊNDICE –****ROTEIRO DE ENTREVISTAS****PARTE 1: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

1. Diante das considerações expostas no quadro que lhe passei, você diria que a empresa tem como foco otimizar suas operações, inovar em produtos ou atender às necessidades específicas dos clientes?
2. Como hoje a empresa se encontra frente ao seu mercado de atuação?
3. Qual seria a missão principal da empresa (ou de sua área)? No papel e na prática?
4. Que mecanismos a empresa utiliza para se orientar em relação às exigências ambientais? Concorrência, evolução tecnológica ou cenário político.
5. O que orienta suas ações na empresa hoje? De onde vem o seu norte para tomar decisões em nível estratégico, tático e operacional?
6. Qual o sistema de avaliação de resultados utilizado por sua área? Que indicadores são utilizados para verificação do alcance da estratégia pretendida?
7. Você entende que na empresa são trabalhadas as bases para o alcance das estratégias?
8. Você entende que a empresa primeiro define as estratégias e depois vai em busca das competências necessárias para concretizá-las ou analisa primeiramente suas competências e só então define as estratégias que julga mais adequadas?

**PARTE 2: COMPETÊNCIAS**

1. O que a empresa tem de diferente de todas as demais do setor? Em quanto tempo a concorrência copiaria estas características diferenciadoras?
2. Você acredita que as competências presentes no plano da empresa são a base destas características diferenciadoras?
3. Em sua opinião, tais competências são realmente aquelas que os profissionais internos devem seguir?
4. Você se sente à vontade para descrever as competências que a empresa valoriza? O que lhe orienta?
5. O que você entende por competência?

6. Quais os mecanismos utilizados pela empresa e por você, em especial, para atualização das suas competências e dos membros da equipe?
7. Você diria que os programas de treinamento e desenvolvimento são voltados para o desenvolvimento das competências no eixo e nível de complexidade adequados? Por quê?

### **PARTE 3: ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS**

1. Quais são as ações para alinhamento estratégico da organização?
2. O que tem sido feito em termos de alinhamento entre estratégia e competências?
3. Percebe-se na empresa a preocupação com o alinhamento das estratégias com as competências?
4. Como isto vem ocorrendo?
5. Você sabe como o processo de alinhamento entre estratégia e competências vem sendo conduzido em outras áreas/departamentos da companhia?
6. Quais são os responsáveis?