

ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE INTERESSE PÚBLICO

ALIGNMENT BETWEEN STRATEGY AND COMPETENCES: A THEORETICAL-EMPIRICAL STUDY IN A COMPANY OF SERVICES TO THE PUBLIC INTEREST

Luciano Munck

Universidade Estadual de Londrina

Doutor em Administração pela FEA-USP/SP

Endereço: Universidade Estadual de Londrina. Rodovia Celso Garcia Cid, 445 - Km 379 - Depto de Administração – CESA. Campus Universitário. 86051-990 - Londrina, PR - Brasil - Caixa-Postal: 6001.

Telefone: (43) 33714275 Fax: (43) 33714215

Email: munck@uel.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2720479640903551>

Data de submissão: 13 Abr. 2011. **Data de aprovação:** 30 Jun. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^ª. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

Este artigo propõe-se a analisar e discutir teórica e empiricamente as implicações do alinhamento, ou não, da estratégia empresarial às competências em uma empresa do setor privado que realiza serviços de interesse público sob concessão pública. O estudo guiou-se pelas premissas da pesquisa qualitativa e do estudo de caso. Coletaram-se dados por meio da pesquisa documental e entrevista em profundidade aplicada aos públicos envolvidos: gestores e funcionários-chave. O tratamento e a análise dos dados deram-se por meio da análise de conteúdo, especificamente pela narrativa temática. Percebeu-se que o alinhamento entre estratégia e competências possui alto potencial para orientar e proporcionar sentido e consistência às ações organizacionais, mas sua prática ainda está consideravelmente distante da realidade das organizações, principalmente públicas. Percebeu-se também que competências desarticuladas da estratégia perdem seu efeito diferencial na organização. Além disso, somente um vislumbre da orientação estratégica não é suficiente para que as competências sejam mobilizadas e integradas no sentido do alcance dos objetivos propostos. Algo identificado como essencial em tempos de recursos escassos.

Palavras-chave: Competências, alinhamento, estratégia

Abstract

This article is intended to analyze and discuss both theoretically and empirically the implications or not of the alignment of the entrepreneurial strategy to the competences at a private company which supplies services to the public interest under public concession. The study was guided by the premises of the qualitative research and study of the case. Data were collected through documental research and interview deeply applied on the involved people: managers and key-employees. The treatment and the analysis of the data were done through the analysis of content, specifically by the thematic narrative. It was realized that the

alignment between strategy and competences holds high potential to lead and supply sense and consistence to the organizational actions, but its practice is still considerably far from the reality of the organizations, mainly the public ones. It was also realized that when competences are disarticulated from the strategy loses its differential in the organization. Besides, just a glance over the strategic orientation is not enough so that the competences be mobilized and integrated towards the achievement of the proposed goals, which is something identified as essential in times of shortage of resources.

Keywords: Competences. Alignment. Strategy.

1 - Introdução

É notório que as inovações nas esferas tecnológica, organizacional e gerencial imprimem pressões por mudanças nunca antes vistas nas empresas privadas que chegam cada vez mais rápido ao setor público ou de interesse público. Em conjunto, a exigência de novos padrões de competência que transpassam as esferas citadas contribui para um sensível crescimento de estudos teóricos e empíricos que refletem sobre a articulação entre elas.

Nesse sentido, a discussão sobre alinhamento estratégico tem se configurado como uma das principais, senão a principal, no que tange à orientação e direcionamento de ações organizacionais. Observou-se, na literatura, que o referido alinhamento é considerado “chave” para uma gestão consistente, coerente e focada nos objetivos estratégicos propostos. Contudo, em uma análise dos artigos publicados em dois dos principais veículos de publicações científicas no Brasil (ENANPAD's, 2001 a 2008 e RAP, 2000 a 2011), encontrou-se somente dois artigos que discutissem diretamente o alinhamento da estratégia em vigor ou emergente com as competências necessárias para cumpri-las e executá-las. Os estudos estão essencialmente focados no alinhamento da tecnologia da informação com a estratégia e nos aspectos de alinhamento estratégico de forma geral. Especificamente, na esfera pública, foi encontrado somente um artigo.

Todavia existem posições de autores como Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Kaplan e Norton (2006), Ruas (2005), Mills et al. (2002), Boterf (2003), dentre outros que discutem o assunto e permitem inferir que o principal “recurso” que viabilizará a continuidade e a competitividade das organizações será a gestão das competências organizacionais e individuais alinhadas à(s) estratégia(s) proposta(s) e vice-versa. Evidencia-se também que processos de alinhamento exigem condições para a criação de “significado” para as ações e aprendizado coletivo.

Dutra (2001, p.38) enfatiza que o uso do conceito de competência permite um maior alinhamento entre as expectativas dos indivíduos e as necessidades da organização, pois proporciona uma série de ganhos para ambos. Para a organização: otimização de recursos e da “massa” salarial; direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional e equilíbrio entre remuneração e agregação de valor. Já para o indivíduo: horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos e estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação.

À vista do contexto apresentado, a realização de estudos, nos quais sejam identificados, analisados e discutidos, criticamente, os fatores que delinham o alinhamento ou não entre estratégia e competências, não só se justifica como mostra o quanto esses estudos são necessários. Necessários para que a organização, frente a seu principal diferencial, as competências, possa orientar-se sob a seguinte lógica: conhecedora de seus objetivos estratégicos e das respectivas exigências e restrições para alcançá-los, têm melhor visibilidade para direcionar ou redirecionar seu processo decisório em relação a estratégias, lastreando-se no arcabouço de competências existente. Aliás Fleury e Fleury (2001) alertam

que um primeiro passo na organização seria avaliar se existem competências adequadas para a elaboração de estratégias.

Portanto o alinhamento em foco possibilita aos gestores melhor consciência de quais competências desenvolverem, contratarem ou realocarem internamente. Bem como melhores condições de perceberem a necessidade de revisão da estratégia que se mostra incompatível com as competências existentes – ou passíveis de desenvolvimento, ou vice-versa. Posto isso e almejando contribuir para a ampliação dos horizontes teórico-práticos relacionados ao assunto, o presente estudo analisou e discutiu, de forma exploratória, as implicações do alinhamento ou não da estratégia às competências em uma empresa privada que presta serviços de interesse público. Essa organização tem a particularidade de, por ter entre seus acionistas entes públicos, seguir a legislação de empresa pública.

2 - Alinhamento entre estratégia e competências

Analisando as premissas do termo alinhamento, observa-se que se originou nas ciências naturais, sendo foi aplicado na astronomia, referindo-se ao alinhamento planetário e, na ecologia, referindo-se ao alinhamento das espécies ao meio. Nos estudos organizacionais, aparece em postulados de algumas escolas teórico-estratégicas como a da abordagem contingencial e da ecologia organizacional, sendo abordado como o “ajuste” necessário que deveria ocorrer entre ambiente, estratégia e recursos. (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; MINTZBERG et al, 2000; HANNAN; FREEMAN, 1977).

Nos estudos sobre estratégia, o alinhamento denota agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões, podendo ser discutido tanto como processo quanto como resultado (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; MILES; SNOW, 1978). Prieto e Carvalho (2006), definem-no como uma dinâmica de ajuste da organização com o ambiente ou um mecanismo de mobilização dos recursos organizacionais em função da interatividade inerente ao processo estratégico. O conceito pode assumir diferentes dimensões, sendo duas questões consideradas as mais relevantes: que elementos devem ser alinhados à estratégia e como realizar o alinhamento?

O alinhamento pode ser tratado em três perspectivas. 1) *Alinhamento externo*, que trata do ajuste dos recursos da organização ao ambiente competitivo, onde a estratégia é conduzida de forma a adequar-se, adaptar-se e explorar as oportunidades ou ameaças externas a ela apresentadas; 2) *Alinhamento interno*, que trata do ajuste de recursos tangíveis e intangíveis à estratégia, ou seja, da busca de coerência e consenso corporativo na decisão de formulação e implementação da estratégia, limitando-se aos recursos existentes; 3) *Alinhamento integrado*, que trata da busca de maior coerência e coesão entre a organização, a estratégia e o ambiente externo, unindo a perspectiva interna e a externa. (PRIETO; CARVALHO, 2006)

Labovitz e Rosansky (1997) veem o alinhamento como uma política estratégica ampla, onde processos, recursos e sistemas devem estar alinhados ao diferencial ou propósito do negócio em seu mercado de atuação, englobando o alinhamento de clientes, funcionários e metas. Nesse sentido, o alinhamento estratégico atua como um programa responsável por garantir sinergia ao processo estratégico, preenchendo as lacunas informacionais ou práticas existentes entre o planejar e o implementar das ações, entre os interesses do topo e da base da organização. Contribui também ao viabilizar a adequação da estratégia deliberada que emerge como consequência de atividades criativas vindas da base às necessidades organizacionais maiores. (NOGUEIRA; MOREIRA, 1998; POPADIUK et al., 2005, 2006; RITTER, 2006; MINTZBERG et al., 2000).

O alinhamento estratégico aproxima as proposições das diferentes perspectivas de identificação e construção da estratégica, as chamadas abordagens *inside-out* e *outside-in*. Porter (1991,1996), principal autor da corrente *outside-in*, vê a estratégia construída a partir

do entendimento das forças competitivas externas e das necessidades dos consumidores, nas quais se alcança a vantagem competitiva pela ocupação de uma posição diferente dos demais concorrentes no mercado. Já na abordagem dos recursos da firma, fundada por Penrose (1959) e consolidada nos estudos de Barney et al. (2001, 2007), com a visão baseada em recursos-VBR, também conhecida como *inside-out*, a organização constrói a vantagem competitiva internamente, manipulando e desenvolvendo seus recursos, tangíveis e intangíveis, mobilizando-os para atender às oportunidades do mercado.

Apesar das distinções conceituais, ambos os pontos de vista tornam-se importantes na composição da estratégia. Enxergar a empresa como um portfólio de recursos e capacidades sem descartar ou renegar a importância do conhecimento dos consumidores, dos competidores e da busca por posições competitivas diferenciadas no mercado, sem dúvida, mostra-se uma ação mais adequada às demandas tanto das iniciativas privadas quanto públicas da atualidade. (WANG et al., 2004a, 2004b, 2007; FLEURY; FLEURY, 2004).

Para Wernerfelt (1984), a VBR (*inside-out view*) e o Posicionamento Estratégico (*outside-in view*) podem ser vistos como dois lados da mesma moeda, nos quais caminhos alternativos para a administração estratégica podem partir da incorporação dessas diferentes visões como proposto por Barney (2007) e Ubeda (2006). Enfim, o alinhamento estratégico incorpora-se à administração estratégica e exerce papel de conexão, integrando diferentes perspectivas estratégicas e exigindo coerência nas etapas do processo estratégico.

Na busca de estudos, políticas, metodologias e instrumentos de alinhamento estratégico aparecem alguns exemplos como o apresentado por Henderson e Venkatraman (1993). Neles, os recursos tecnológicos da organização e todos os processos de comunicação devem estar alinhados com o planejamento estratégico empresarial, pressupondo um eixo externo de adequação entre estratégia e ambiente - *strategic fit*, e um eixo interno de ajuste das operações à estratégia, chamado alinhamento funcional. (VILLAS et al. 2006; (BRODBECK; HOPPEN, 2003; REZENDE; ABREU, 2002).

Outro modelo de alinhamento, talvez o mais completo difundido atualmente, é o de Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006). Sua proposta aloca os processos internos da organização em diferentes grupos temáticos que se tornam estratégicos numa relação direta entre a essencialidade desses processos e a estratégia competitiva de valor adotada pela organização. As competências da organização são ajustadas em termos da entrega de valor objetivada pela organização em sua estratégia competitiva. Dessa forma, almeja-se a melhora significativa da condição de monitoração dos resultados das atividades em perspectivas mais abrangentes do negócio, porém com o foco na proposição de valor adotada.

O modelo de alinhamento estratégico de Kaplan e Norton (2004, 2006) orienta-se pela aplicação de dois instrumentos complementares de gestão: o Balanced Scorecard (BSC) e o Mapa Estratégico (ME). Consideradas as principais ferramentas geradoras de integração organizacional. No BSC é possível a medição do desempenho organizacional em quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Valores tangíveis, como retorno sobre o capital investido e eficácia em processos, interagem com os intangíveis, como motivação e comprometimento, e são mensurados, ponderando-se suas participações na composição da proposta de valor ao cliente, que está claramente expressa na estratégia competitiva escolhida. Mas como construir o alinhamento entre as capacidades ou competências e as estratégias? Essa resposta pode ser mais bem compreendida no estudo de outro instrumento, o *Mapa Estratégico (ME)*, que articula a relação causa-efeito entre capacidades e estratégias da organização.

Embora o BSC seja eficaz para o controle estratégico em diferentes perspectivas, são os MEs os responsáveis pela interligação de processos, metas e propostas de valor. Para Kaplan e Norton (2000), os MEs contribuem para o sinergismo proposto no alinhamento

estratégico, funcionando como representação visual da estratégia organizacional em seus desdobramentos dentro das perspectivas do BSC. Envolve o desenho de processos e valores empregados e seu relacionamento intrínseco com os objetivos estratégicos. Ou seja, o ME representa a arquitetura hipotética da estratégia desejada pela organização desdobrada nas propostas de valor ao cliente (perspectiva do cliente), índices de crescimento e lucratividade (perspectiva financeira), focalização das capacidades organizacionais (perspectiva interna) e motivação e o preparo da equipe (perspectiva do aprendizado).

Buscando outras fontes que exploram a relação estratégia e competências, observa-se que Fleury e Fleury (2001), precursores de estudos no Brasil que visam a aproximar estratégia e competência, expõem, conforme o QUADRO 1, um resumo da relação entre o estilo de estratégia mais comum na empresa e as competências essenciais necessárias.

QUADRO 1 – Proposta de relacionamento entre estratégia e competências

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
	Operações	Produto	Marketing
<u>Excelência Operacional</u>	<i>Manufatura classe mundial</i>	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
<u>Inovação em Produto</u>	<i>Scale up</i> (passagem da escala laboratorial à escala industrial) e fabricação primária	<i>Inovações radicais (breakthrough)</i>	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
<u>Orientada para Serviços</u>	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<i>Marketing voltado para clientes específicos (customização)</i>

Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p. 54.

Explorando os dados expostos no QUADRO 1, e acrescentando posições de Treacy e Wiersema (1995), também precursores em estudos sobre o tema, depreendem-se as seguintes conclusões: 1) as organizações que pautam suas atividades na estratégia “excelência operacional” oferecem ao mercado produtos otimizados com base na relação qualidade/preço. O foco está no convencimento do mercado de que a relação qualidade/preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima. Nesse sentido, suas práticas de aprendizagem, inovação e formação de competências devem estar orientadas, em primeira instância, para a oferta de produtos e para estratégias de marketing, que criem condições para a otimização das operações. A busca é pelo melhor custo total. 2) As organizações que pautam suas atividades na estratégia “inovação em produto” orientam-se para oferta contínua ao mercado, previamente definido e estudado, de novos conceitos em termos de produtos e serviços. Enfim, o melhor produto na visão de Treacy e Wiersema. As práticas de aprendizagem e formação de competências devem estar orientadas, em primeira instância, à inovação. A área mais exigida nesta estratégia é pesquisa e desenvolvimento, contudo o marketing deve atuar fortemente na introdução dos novos produtos. 3) As organizações que pautam suas atividades na estratégia “orientada para serviços”, especializam-se em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes. Tem como área-chave o marketing. A busca da vantagem estratégica deve se voltar para a intimidade com o cliente e o atendimento customizado de suas “necessidades”. Como os produtos devem apresentar soluções específicas, a área de operações deve ser ágil frente a demandas variadas de volume e especificações. A busca é pela melhor solução total.

Fleury e Fleury (2004), em pesquisa que discutiu o alinhamento competência e estratégia na indústria de telefonia móvel, utilizaram um modelo proposto por Silvestro (1999) para segmentar o mercado e empregar a estratégia adequada. As empresas, segundo Silvestro,

poderiam classificar seus clientes/serviços em três tipos: “serviços de massa”, “loja de serviços” e “serviços profissionais”. Os serviços de massa envolveriam os clientes que buscam apenas o serviço básico de transmissão de voz. A estratégia seria minimizar os custos e maximizar a margem por cliente. A utilização do marketing de massa para ganhar mercado e conquistar clientes seria fundamental. A estratégia mais indicada seria “excelência operacional”. No estudo citado, todas as operadoras pesquisadas utilizavam essa estratégia, com pequenas adaptações devido a especificidades locais. Em relação à classificação em “loja de serviços”, procuram-se clientes propensos à inovação; trabalha-se com nichos específicos, pois além do serviço de transmissão de voz, demandam transmissão de fotos, *short message*, torpedos, etc. Quando a operadora funciona como loja de serviços, salientam os autores, “a função do marketing assume um papel crítico, tendo como principal encargo a identificação dos perfis dos clientes para que as escolhas por novos produtos possam ser otimizadas.” O terceiro tipo de segmentação, voltado totalmente ao mercado corporativo, “serviços profissionais”, envolve a transmissão de voz e o desenvolvimento de sistemas para a transmissão de altos volumes de dados. Seu objetivo é criar soluções e sistemas para as demandas de grandes clientes, incluindo corporações e instituições governamentais. A estratégia mais indicada seria a “orientação para clientes”.

As competências operacionais, necessárias aos “serviços de massa”, são importantes na busca da estratégia - excelência operacional. No segmento “loja de serviços”, os autores verificam uma composição entre excelência operacional, inovação em produtos / serviços e orientação para o cliente, com as três funções – operações, pesquisa e desenvolvimento e marketing – atuando de maneira integrada. No mercado corporativo – serviços profissionais – a estratégia é, evidentemente, de orientação para o cliente.

Outro exemplo encontrado sobre o alinhamento em discussão está na obra de Gubman (1999). Ressalta o autor a possibilidade e até, em alguns casos, a necessidade de se mesclar em uma mesma empresa dois ou três estilos estratégicos. Ele ilustra seu modelo apresentando o exemplo do *U.S. Bancorp*, que surgiu da fusão do *First Bank System* com o *U.S. Bancorp*. O banco alinha a relação estratégia e competência, de acordo com o perfil do cliente a alcançar e, a partir daí, define o ambiente de trabalho e as aptidões dos funcionários mais adequados. Conforme detalhado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – Arquitetura dos estilos de estratégia vinculada à ambiente e aptidões

ESTILO DE ESTRATÉGIA	AMBIENTE DE TRABALHO	APTIDÕES DOS FUNCIONÁRIOS
CLIENTES <i>Exemplos: Bloomingdale's, Glaxo, Welcome, 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.
OPERAÇÕES <i>Exemplos: Cargil, McDonald'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
PRODUTOS <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 vitalícia, saber compartilhar informações, ter curiosidade e criatividade, ser capaz de resolver problemas em grupo, pensar com foco na inovação, ser visionário.

Fonte: Adaptado de Gubman (1999)

3 - Competências

A base teórica indica que o início de registros mais significativos sobre o tema competências remonta da década de 1970 com os estudos realizados por McClelland (1973), nos quais procurou diferenciar competências de temas como aptidões, conhecimentos e habilidades, conceituando competência como uma característica subjacente a uma pessoa que se permite ter um desempenho diferenciado frente a uma tarefa ou situação. Boyatzis (1982) recuperou diversos estudos sobre competências dos gerentes e identificou um conjunto de características e traços que, segundo ele, proporcionam um desempenho superior. À época mencionada - como ainda hoje acontece em muitas empresas, a competência estava muito ligada ao paradigma taylorista-fordista e era uma forma mais moderna de trabalhar a qualificação dos funcionários com o objetivo de obter desempenhos superiores. Definia-se um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que permitiam ao indivíduo, em seu cargo ou função, alcançar resultados diferenciados.

Ampliando o foco das competências para além do conceito de qualificação frente a um cargo ou função, um conjunto de estudiosos franceses entre os quais Zarifian (1999) e Boterf (1995, 2003) procuraram relacionar a competência à noção de capacidade de realização. Em suas visões, não adianta a pessoa possuir um estoque de conhecimentos e habilidades se não for capaz de ativá-los frente a uma situação. A competência emerge da situação que a precede e se legitima na eficácia alcançada e reconhecida. Salienta Boterf (2003) que a competência do indivíduo não é preexistente à ação, ela se realiza na ação. Como o pensamento, que se realiza e se transforma na linguagem. Segundo Boterf (2003), a competência pede a passagem do saber aplicável ao saber acionável delimitado pelos domínios do ambiente e da organização.

Ao perscrutar alguns dos principais conceitos envolvidos à competência individual, encontrou-se: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.21). “Competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, chamados recursos de competência, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”. (RUAS, 2005)

Sumarizando, distinguem-se claramente dois aspectos que envolvem a competência individual: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força – e a efetiva aplicação dessas capacidades para “lidar com qualquer assunto” em sua área de atuação. No caso em estudo, empregou-se o conceito de competências como “a capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*).” (MUNCK; MUNCK, 2008)

De acordo com Munck e Munck (2008), mostram-se então essenciais mecanismos de orientação (estratégia, missão, objetivos...) e outros de *feedback* (avaliação de desempenho, avaliação das entregas...) para nortear o processo de gestão de competências, pois, sem os mesmos, dificilmente consegue-se ter uma visão crítica do alcance de resultados e de sua vinculação ao alinhamento da estratégia com as competências.

Na perspectiva organizacional, competências seriam a mobilização de recursos que mantêm a organização funcionando eficazmente e, portanto, atuam como diferenciais competitivos ou recursos de eficácia. Ou seja, capacidades operacionais/funcionais diferenciadas que proporcionam perenidade à organização. Hamel (1995) salienta que as competências essenciais dizem respeito à parte estratégica da organização que, resumidamente, referem-se a práticas e/ou atividades que dificilmente podem ser copiadas em um curto espaço de tempo. A competência essencial, na maioria das vezes, não é natural e se difere de um

portfólio de produtos ou serviços, alinhando-se mais com um portfólio de competências. Segundo Prahalad e Hamel (2000), as competências essenciais são a origem das habilidades da organização para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional, se comparado aos concorrentes. Entretanto as mesmas não podem ser confundidas com tecnologias de ponta, processos classe mundial, ou outras definições relacionadas a questões operacionais.

Da discussão teórica até aqui, depreendem-se as seguintes contribuições: 1) a partir da estratégia identificada ou em uso, é possível verificar se as ações de treinamento e desenvolvimento, as formas de focalizar o atendimento ao cliente, a estruturação de processos, enfim, as práticas que incitam e ampliam o aprendizado sobre o campo de atuação estão contribuindo ou sendo alinhadas para sua realização; 2) se a organização opta por uma estratégia, “foco no cliente”, por exemplo, deverá estar focada no desenvolvimento de competências organizacionais e individuais que permitam a formação de relacionamentos duradouros com clientes, rapidez no atendimento e desenvolvimento da capacidade de agir autonomamente; 3) as formas de aplicação dos modelos de alinhamento propostos pelos autores citados deveriam ser debatidas em todas as empresas, sejam públicas ou privadas, que almejam caminhar de forma consistente ao encontro dos objetivos da estratégia pretendida; 4) organizações que não se preocupam em alinhar suas estratégias com as competências, e vice-versa, desenvolvem a tendência de incorrer em erros como desperdícios de recursos, desvios de foco na ação, treinamentos e desenvolvimentos inadequados e investimentos em áreas de retorno duvidoso.

Segundo Kalil (2005), no setor público, a gestão por competências está sendo aplicada na ANEEL, ANTAQ, Banco do Brasil, CEF, Câmara dos Deputados, Casa Civil, CNPq, Eletronorte, Embrapa, Serpro, entre outros. Inclusive, no Banco do Brasil, segundo relato de Brandão (2008), há a busca do alinhamento da gestão do desempenho com as estratégias em vigor. A pesquisa realizada por Brandão et al (2008) concluiu que, no Banco do Brasil, de forma geral, os sujeitos da pesquisa consideraram o novo instrumento de gestão de desempenho que utiliza do BSC e do modelo de competências mais eficaz, democrático e participativo que o até então vigente na organização. Os aprimoramentos realizados no modelo permitiram reduzir vieses, ampliar a participação dos funcionários e melhorar a percepção de justiça e equidade, indo ao encontro do que ressaltam os autores pesquisados.

4 - Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa, levando-se em conta seu objetivo principal, caracteriza-se como um estudo de caso exploratório/descritivo. A partir do contato com os elementos da população em estudo, ela se propôs a obter maior familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, criar condições para a realização de uma investigação mais completa, estabelecer prioridades para estudos futuros e aprimorar ideias, já em prática, no intuito de estimular a compreensão do fenômeno pesquisado – alinhamento entre competências e estratégia. (SELLTIZ et al., 1987; TRIVINOS, 2002, p.110; GIL, 2002; SAMPIERI et al., 1991, p. 59-60). O foco maior é a compreensão dos fatos e não sua mensuração, para isso se buscou proximidade com os sujeitos e objetos pesquisados para alcançar a visão holística.

A coleta de dados deu-se por meio da análise documental e 27 entrevistas em profundidade, com o presidente da empresa, com os diretores e com gestores de unidades gerenciais básicas (UGB's) e funcionários considerados os mais informados sobre o tema em estudo. Estes, definidos após entrevista com o gestor de pessoas da organização. As entrevistas foram orientadas por dois roteiros de coleta, um voltado aos funcionários-chave e outro, aos gestores. As questões foram elaboradas a partir da discussão teórica.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que teve como pressuposto tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas. Além disso, triangularam-se fontes como relatórios, entrevistas e discussão teórica para que as respostas aos objetivos ganhassem em consistência e sustentabilidade.

As informações foram tratadas, de acordo com seus significados por meio da narrativa temática, organizando o texto extraído dos discursos (principalmente entrevistas e documentos analisados) com base no eixo do tema ou conceito do que se queria revelar, como definido na coluna “o que verificar” do QUADRO 3.

QUADRO 3 – Categorias de análise dos dados

CATEGORIAS	AUTORES BASE	O QUE VERIFICAR (VARIÁVEIS)	FONTES
ESTRATÉGIA	Fleury e Fleury (2001); Prahalad e Hamel (2000); Porter (1996); Mintzberg (2000); Kaplan e Norton (2004; 2006).	<ul style="list-style-type: none"> Contexto da elaboração da estratégia Estratégia(s) principal(is) (Excelência Operacional; Inovação ou Proximidade com os clientes) Utilização de modelos para orientação para ações: BSC, ME. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista em profundidade Pesquisa Documental
COMPETÊNCIAS	Dutra (2001;2004); Ruas (2005) Mills et al. (2002); Fleury e Fleury (2004).	<ul style="list-style-type: none"> Contexto da gestão de competências frente à estratégia escolhida. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa documental Entrevista em profundidade
ALINHAMENTO ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Gubman (1999); Kaplan e Norton (2000; 2004; 2006).	<ul style="list-style-type: none"> Ações de alinhamento Ações de articulação entre os conceitos Estado atual do alinhamento Sugestões 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa documental Entrevista em profundidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 - Apresentação e discussão dos Resultados do Caso da Empresa Alfa Telecom

A escolha da empresa Alfa Telecom S/A (AT) deu-se, principalmente, pelo fato de ser ela possuidora de um sistema de gestão por competências, implantado desde 1997. Além disso, a empresa tem a reputação, junto à comunidade empresarial, de estar sempre inovando na área de gestão empresarial. Também é relevante o fato de a empresa contar com uma área de administração específica para coordenar todas as atividades relacionadas à gestão estratégica que, após a autorização da presidência, posicionou-se totalmente favorável e se dispôs a apoiar toda a pesquisa. A empresa AT atua no mercado de telecomunicações há mais de 40 anos. Era totalmente pública e única no mercado que abrangia. Visando a se adaptar aos novos padrões competitivos, tornou-se S/A na década de 1990, contudo com acionistas públicos, o que a faz seguir a legislação pública. Ela tem um faturamento anual médio de R\$ 300 milhões, um lucro médio de R\$ 2 milhões e em torno de 600 funcionários.

O setor de telecomunicações passa por mudanças desafiadoras e, na maioria das vezes, radicais. Dentre elas, desregulamentação e abertura dos monopólios, fusões, aquisições, rápida modernização tecnológica, necessidade de altas somas de investimentos, transformação em uma indústria *commodities*, concorrência acirrada no mercado local e global, entre outras. Os anos 90 apresentaram-se como o período de maiores mudanças efetivas no setor, em todo o mundo, monopólios sólidos foram quebrados e operadoras foram privatizadas. Em meio a esse contexto, a AT sobrevive como a última empresa de

capital público do país. Desde o fim do monopólio e a conseqüente chegada do mercado livre em 1996/97, a empresa consegue manter-se competitiva e lucrativa, mas com quedas significativas de rentabilidade nos últimos cinco anos. Atualmente, seus concorrentes são GVT, Embratel e Brasil Telecom/Oi na telefonia fixa e TIM, Claro, Brasil Telecom/Oi e Vivo, na telefonia celular.

6 – Análise do alinhamento estratégico e competências

Observou-se, na discussão teórica, unanimidade entre os autores quanto à necessidade das empresas terem uma orientação estratégica clara e disseminada. Nesse sentido, a Alfa Telecom, intuindo orientar e direcionar as ações dos colaboradores, instituiu um cartão, denominado “identidade organizacional”, distribuído para todos e divulgado em murais e quadros informativos das UGB’s (Unidades Gerenciais Básicas). O cartão apresenta as descrições demonstradas no QUADRO 4.

QUADRO 4 – Identidade Organizacional

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (Frente)
Negócio: “Disponibilizar soluções de comunicação”.
Missão: “Prover soluções inovadoras de comunicação, facilitando a vida das pessoas e da empresa”.
Visão: “Ser reconhecida como a melhor empresa de comunicação, tendo a preferência dos clientes”.
Política da Qualidade: “Fazer a gestão empresarial pela qualidade”.
Slogan da Alfa Telecom: “Nós fazemos a diferença”.
Crenças e Valores: “Ética, Criatividade, Profissionalismo, Trabalho em Equipe, Responsabilidade Social”.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Verso)
1. Perspectiva dos clientes: desenvolver e prover serviços em quantidade, qualidade, diversidade e preços que <u>superem</u> as expectativas dos clientes.
2. Perspectiva dos acionistas: buscar a rentabilidade que alicerce o nosso desenvolvimento sustentável.
3. Perspectiva dos Colaboradores: praticar política de atração e desenvolvimento do quadro de profissionais, assegurando o nível de experiência e conhecimento adequado à manutenção da competitividade da empresa.
4. Perspectiva da Comunidade: desenvolver ações que promovam maior interação com a comunidade e que contribuam para o seu desenvolvimento sustentável.
5. Perspectiva dos Processos Internos: ter os processos alinhados, de acordo com as perspectivas de clientes e acionistas, de forma a agregar valor e criar um diferencial competitivo.

Fonte: Alfa Telecom

O conteúdo das descrições da identidade organizacional e dos objetivos estratégicos é o que vem orientando a empresa nos últimos 5 anos. Uma única modificação, realizada em 2005, foi a mudança da palavra “superem”, no objetivo estratégico 1, para “atendam”. O que sugere indícios de mudança na orientação estratégica da empresa. A identidade organizacional, contudo, é muito questionada pelos funcionários, eles não visualizam a aplicação prática de todo o seu conteúdo. Em torno de 70% dos entrevistados acham que a identidade e os objetivos estratégicos são somente discurso na empresa. Como salienta o entrevistado 4: “está cheio de quadros espalhados pela empresa com a missão, valores, etc., tenho minhas dúvidas se estão acontecendo mesmo!”. O entrevistado 15 argumenta: “tenho muita dificuldade de definir a missão da empresa. [...] Em suma, a missão não está internalizada. Toda a identidade precisaria ser mais bem trabalhada.”

A discussão sobre estratégia na empresa é interessante, pois apresenta diversas situações que se chocam com as exigências indicadas na discussão teórica. A principal é se há ou não, na empresa, uma orientação estratégica definida e clara. Constatou-se muito descompasso nas entrevistas. Diante da indagação sobre qual seria o foco estratégico da empresa, o entrevistado 14 expôs que: “hoje estamos buscando encontrar uma melhor definição da nossa estratégia maior, estão sendo programadas atividades para melhor

definir isso, nosso planejamento estratégico está muito mais com cara de orçamento estratégico”. O entrevistado 1 afirmou que: “a nossa estratégia deveria ser ‘orientação para serviços’, contudo não se sabe o que a empresa está buscando, não se sabe qual é o foco”. Os entrevistados 1 e 20 aprofundam a questão, respectivamente,

não há no momento, [...], uma verdadeira orientação estratégica, a definição da estratégia (na verdade, ele está se referindo ao planejamento estratégico) é feita no nível gerencial e de diretoria. Levantam-se informações e monta-se a matriz SWOT para ser discutida nas reuniões de direção. [...] A estratégia chega elaborada. Hoje ninguém sabe exatamente dizer qual é a estratégia máxima da empresa.

A diretoria não deixa claro para nós **qual é a nossa estratégia**. Pequenos supermercados sobrevivem, quem é o mercado “Z” (pequena rede de supermercados) frente ao Carrefour? Acontece o mesmo conosco. Muitas pessoas preferem o “Z” porque tem um atendimento personalizado, tem a cara da cidade. Isso precisaríamos ter claro, temos que concorrer com o que temos de melhor e na mesma estratégia das grandes, mas estamos perdidos em termos de estratégia. Muitos interesses alheios aos negócios entram em cena e atendem a acertos políticos.

Constata-se, pelas exposições dos entrevistados, que o foco estratégico está confuso para 70% dos entrevistados. Os 30% restantes afirmam que existem estratégias claras sim, todavia também variam na sua definição. As mais frequentemente citadas foram “foco na sobrevivência” com 82% das opções, “foco na rentabilidade” com 75% e “seguidora de mercado” com 66%. A empresa definiu como alvo o alcance de uma rentabilidade mínima de 3,5% e, realmente, está fazendo o que for preciso para alcançá-la.

O entrevistado 2 classificou a estratégia da AT como “competir dentro do mercado alvo (cidade e vizinhança onde atua) e não dar espaço para a concorrência”. Essa estratégia foi identificada como a realmente definida pela direção atual. O foco é concentrar esforços no que a empresa já possui e investir para não perder mercado e rentabilidade. Como salienta o entrevistado 16, “com o tamanho da Alfa Telecom hoje, não podemos mais atuar na vanguarda do mercado, devemos seguir tendências mesmo.” A direção anterior tinha a orientação de expansão de mercados, a atual orienta-se por manter o que tem.

Depois de discutido o contexto da definição de estratégias da Alfa Telecom, sem a preocupação de fazer julgamentos do que está certo ou errado, mas somente de compreender o processo, passar-se-á agora à discussão da orientação estratégica, seguindo as proposições de Fleury e Fleury (2004, p.45-53), Treacy e Weirsemá (1995) e Gubman (1999).

Tendo por base a natureza da organização e seu objetivo estratégico 1, a estratégia rapidamente identificada seria a de “orientação para serviços e proximidade com os clientes”, contudo a análise dos dados indica que a empresa está migrando para a “excelência operacional – operações”. Tal constatação é corroborada pelo entrevistado 18, quando afirmou que: “talvez o sonho fosse inovar em produtos e surpreender os clientes, mas as ações estão muito mais voltadas para enxugar custos.” O entrevistado 22 complementa, ao enfatizar que: “não sei exatamente se o foco é operações, mas é o que está mais evidente no comportamento das pessoas.” O entrevistado 11 assevera que:

dentre as opções de foco estratégico que você me deu, estamos buscando a otimização de operações e enxugamento de custos [...] eu concordo que o mercado de telecomunicações está se tornando *commodity*, contudo temos canibalismo no mercado, empresas estão dando condições que estão em média oito centavos abaixo do nosso custo, como vamos concorrer com isso? Nós não temos condições de comprar clientes! E isso tem sido feito literalmente!

Em complemento, o entrevistado 7 ressalta:

das opções que você me deu, eu não vejo como trabalhá-las de forma isolada. Mas ao ver a que mais se adequa é a “otimização das operações”, precisamos enxugar tudo quanto é gasto para sobrevivermos. Depois pensamos no que fazer com os clientes. Eu vejo a empresa migrando para ter um custo baixo e um preço acessível em lugar de superação das expectativas dos clientes. Estamos segmentando as ações para atender especificamente a clientes qualificados, nossa busca não é por *share*, mas sim por rentabilidade.

Evidencia-se que a empresa apresenta indícios de direcionamento para a estratégia de “excelência operacional” em substituição à “orientação para serviços”. A referida migração é percebida pelas ações impostas na empresa e pelo posicionamento estratégico maior, definido pela diretoria. Como essa estratégia é indicada para produtos padronizados e *commodities*, pode-se dizer, seguindo essa premissa, que a empresa está no caminho certo, pois o que está priorizando no momento é a otimização da relação qualidade/preço. O próprio ambiente de trabalho, seguindo a classificação proposta por Gubman (1999), tem as características mais propícias ao foco em “operações” e menos propícias à orientação para “clientes”, quais sejam: estável, previsível, mensurável, hierárquico, consciente dos custos, baseado em equipe, formal e condescendente. Além disso, o mercado de telecomunicações, na região de atuação da empresa, tem apresentado pouquíssimas possibilidades de diferenciação em termos de produtos e serviços. Os celulares e os serviços disponíveis são praticamente iguais, a diferença está no acesso a um recurso ou outro e nos planos que melhoram a relação serviço/preço.

Salienta o entrevistado 21: “o que uma empresa fizer de diferente, a outra rapidamente é capaz de copiar”, assim as questões: como produzir rapidez e qualidade no atendimento? O que oferecer? Como oferecer? Como distribuir? Como fazer o suprimento? Como convencer o mercado de que a empresa possui a melhor relação qualidade/preço? Teriam que ser respondidas de forma rápida e sem hesitar na Alfa Telecom, isso, entretanto, não é o que acontece. Não foi possível verificar um processo, ou mesmo um projeto de desenvolvimento de competências específicas, para atuar na estratégia “excelência operacional”. Ou seja, está havendo uma migração da estratégia sem a devida preocupação com a construção de competências que a suportam.

Seria importante a adequação, pois, como a empresa tem mais proximidade física com o cliente, há a possibilidade de mais agilidade na tomada de decisão (por ter todos os níveis decisórios hierárquicos na cidade), a “excelência das operações” poderia fazer com que a AT tivesse maiores possibilidades de sempre estar à frente no atendimento das necessidades dos clientes, personalizando o atendimento quando necessário, ou seja, em escala maior, essa possibilidade poderia se transformar numa competência essencial. Verifica-se, além disso, que a empresa tem a possibilidade de utilizar a estratégia, exemplificada por Gubman (1999) no *Bancorp*, ou seja, para os serviços de massa, com poucas possibilidades de diferenciação, trabalhar com a “excelência operacional”, já para um conjunto de clientes específicos, trabalhar com a “orientação para os clientes.” Assim, combinaria duas estratégias, desenvolveria um diferencial e construiria competências específicas para uma e para outra.

Fazendo um paralelo com o estudo desenvolvido por Fleury e Fleury (2004), com operadoras de telefonia móvel, fica evidente que a Alfa Telecom está seguindo o mesmo caminho das empresas pesquisadas em São Paulo, onde se verificou que todas as empresas estudadas utilizavam a segmentação “serviços de massa”, com pequenas adaptações, devido a especificidades locais, que exigem a estratégia “excelência operacional”. Fleury e Fleury (2004) concluíram que as operadoras investigadas demonstraram interesse em explorar segmentos distintos e, portanto, utilizavam estratégias distintas, que pediam configurações de competências correspondentes. Enfim, o estudo desses autores corrobora a posição de Gubman (1999) ao enfatizar que, em uma mesma

corporação, podem coexistir orientações estratégicas diferentes, na verdade, devem existir estratégias diferentes, de acordo com o mercado ou público atendido ou pretendido.

Nesse ponto, a Alfa Telecom apresenta falhas visíveis, pois não apresenta clareza sobre qual estratégia está seguindo ou pretende seguir em cada um de seus negócios. Como salientado, a empresa analisada apresenta uma forte inclinação para o atendimento dos serviços de massa e busca pela “excelência operacional”, mas isso não está claro para toda a direção. Outro ponto importante é que 30% do faturamento da Alfa Telecom advêm do mercado corporativo, que possui em torno de 3000 clientes, e 70% advêm do varejo, que possui em torno de 100 mil clientes. Será que existem, na Alfa Telecom, estratégias e construção de competências específicas para esses públicos? Em suma, verifica-se, em relação ao contexto da estratégia na Alfa Telecom, que:

- não há clareza quanto aos rumos estratégicos da empresa;
- a direção da empresa entende que há clareza na definição estratégica, mas não foi possível verificá-la na pesquisa;
- a empresa apresenta vários indícios de migração para a estratégia “excelência operacional”, mas muitos não concordam ou desconhecem tal mudança. Além disso, não foi possível identificar as competências para atuação nessa estratégia e, muito menos, a existência de projetos para desenvolvê-las;
- a empresa deveria segmentar com mais clareza seus clientes e estabelecer estratégias diferenciadas para cada grupo. Existem ações isoladas em relação a isso;
- não foi possível verificar indicadores que norteiam a empresa quanto ao alcance ou não das estratégias propostas, ou mesmo, se as estratégias escolhidas são as mais indicadas.

Na empresa, quando questionados sobre o debate em pauta, 100% dos entrevistados disseram não haver discussão ou prática dos termos competências organizacionais ou essenciais e alinhamento entre estratégia e competências, como também disseram não haver nenhuma ferramenta de orientação estratégica como BSC ou ME. Fato grave, pois, se o foco estratégico está confuso para muitas pessoas e não há o trabalho de focalização das competências essenciais e organizacionais, fica a pergunta: o que está direcionando o desenvolvimento na empresa? Configura-se uma real falta de ações de alinhamento entre os conceitos estudados.

O não conhecimento e gerenciamento das competências essenciais tendem a provocar, segundo Hamel (1995), o que já se apresenta bem visível na empresa na visão de 90% dos entrevistados: a manutenção das oportunidades de crescimento desnecessariamente truncadas, desvinculadas; oportunidades de negócio não exploradas; gerentes “protegendo” seu pessoal, com isso, os melhores talentos ficam aprisionados às suas unidades, mesmo diante de uma oportunidade mais atraente para os mesmos e para a empresa; a empresa fragmentada em UGB’s tem a geração de competências enfraquecidas, ou seja, a aprendizagem cumulativa e sistêmica, que aprimora a competência, é prejudicada e, além disso, o desenvolvimento de competências por unidade tende a estar voltado, exclusivamente, para a competitividade dos atuais produtos finais; foco excessivo em produtos finais, o que dificulta a geração de novas competências essenciais e prejudica o crescimento futuro; letargia, quando surpreendida por outras empresas que contam com competências desenvolvidas, pois ainda não compreendeu suas próprias; e insensibilidade frente às habilidades valiosas, que leva ao não investimento na melhoria de desempenhos momentâneos considerados insatisfatórios.

Como salientado, a empresa não trabalha, de forma sistematizada, com os termos competências essenciais e organizacionais e de seu alinhamento à estratégia. Uma explicação encontrada para essa falha estratégica encontra-se nas palavras do entrevistado 21:

à época da implantação do modelo de Gestão por Competências não houve a preocupação de se questionar a conexão da estratégia com as competências profissionais (de negócio, técnica e sociais e humanas); foi inclusive uma crítica ao modelo, uma vez que não tivemos as definições das competências essenciais e organizacionais, por sua vez as competências individuais não foram atreladas a elas. Em outros “cases” tenho percebido a preocupação da definição das competências essenciais com base no posicionamento estratégico da empresa: ‘Excelência Operacional’, ‘Inovação’ e/ou ‘Intimidade com Clientes’.

Após analisadas as bases, que permitiram contextualizar a atual situação da empresa no que tange aos temas pesquisados, evidencia-se, tendo por referência os relatos apresentados na análise da estratégia e do modelo de gestão por competências, que a empresa definitivamente não trabalha e não tem projetos envolvendo o alinhamento dos conceitos em discussão. A empresa carece de disseminação efetiva da orientação estratégica, tem suas práticas de aprendizagem, em quase sua totalidade, desvinculadas da construção de competências foco e o modelo de gestão por competências, como um todo, não tem a credibilidade requerida e apresenta-se desarticulado da estratégia.

A desarticulação do modelo de competências em relação à estratégia foi percebida em todos os momentos da pesquisa. Desde a implantação do mesmo, a empresa mudou sua estratégia pelo menos três vezes e, em nenhum momento, os entrevistados citaram a revisão das competências em razão da mudança de estratégia. Como salienta o entrevistado 2, “eu não diria que as competências estão ligadas com a estratégia da empresa, se isso existe eu não consigo identificar, as competências são muito genéricas e temos ações muito específicas”.

A não existência de alinhamento, como salientado na discussão teórica, tende a provocar esforços em áreas de menor “alavancagem” de resultados. Frente aos fortes indícios de migração, na empresa, da estratégia “orientada para serviços” para a “excelência operacional”, deveriam os gestores, paralelamente, estarem se preocupando em como as ações voltadas para a aprendizagem organizacional e individual estariam dando suporte à nova estratégia, mas isso não acontece na visão de 80% dos entrevistados.

O contexto encontrado leva a sugerir para a empresa uma análise de estratégias específicas para seus diversos negócios, o que também não foi possível identificar. Levantou-se que a empresa não tem, sistematizado, trabalhos com aprendizagem organizacional e individual. O processo de qualificação dá-se, em partes, em favor das competências e estas não estão vinculadas diretamente à estratégia da empresa. Enfim, a estratégia em pauta parece ser “excelência operacional”, mas como a empresa não tem essa posição oficializada, será possível alcançá-la? As respectivas posições dos entrevistados 19, 22 e 5, ilustram a gravidade do problema ao exporem que: “existem metas desdobradas para toda a empresa, que quando perguntamos a que estratégias estão ligadas, não há resposta. Quando se discute na empresa quais seriam as questões críticas a serem avaliadas, são diferentes das metas. Por que não fazem o alinhamento? Por que é difícil de ser trabalhado?” “Não há integração entre nível estratégico, tático e operacional. Guiamo-nos mais pela experiência e boa vontade de cada um.” “Definitivamente, não há alinhamento de propostas na empresa. A relação que você (pesquisador) está estudando está longe de acontecer aqui.”

Como já ressaltado na discussão teórica, um processo completo de gestão por competências exige, à montante, um conjunto de conhecimentos e experiências e, à jusante, um sistema de avaliação que proporcione orientação e *feedback* para o modelo, pois mecanismos de orientação (estratégia, missão, objetivos...) e de *feedback* (avaliação de desempenho, análise de matrizes de indicadores, avaliação das entregas...) norteiam o processo de gestão de competências. Sem eles, dificilmente consegue-se ter uma visão crítica do alcance de resultados e, conseqüentemente, ter uma avaliação efetiva dos resultados advindos das competências da empresa – o que vem acontecendo na

organização-caso. Como ressaltado pela maioria dos entrevistados, “não conseguimos visualizar a contribuição das competências para o alcance de resultados na empresa”.

Em suma, verifica-se, em relação à vinculação da estratégia ao modelo de gestão por competências da empresa Alfa Telecom (AT):

- há impossibilidade de verificação do vínculo das competências com resultados alcançados;
- as competências, mesmo diante de mudanças na estratégia, não foram atualizadas adequadamente desde a implantação;
- a influência política define, às vezes, as ações organizacionais independentemente da estratégia;
- a empresa não trabalha com a definição de competências essenciais e organizacionais, com isso não consegue otimizar o que tem de melhor e identificar falhas de alinhamento;
- não foi possível identificar o alinhamento entre estratégia e competências. Era de se esperar, pois os próprios componentes da relação em si estão desarticulados na empresa.

7 - Considerações finais

No contexto da elaboração de estratégias pode dizer que:

- Evidenciou-se, desde o início da discussão dos dados, que o contexto da definição de estratégias da organização apresenta-se bastante inconsistente em termos de propósitos. Os entrevistados acreditam que há um descompasso entre as ações da empresa e os objetivos pretendidos. Se a esse questionamento acrescentarmos: há coerência entre aquilo que organização se propôs a fazer ou é vocacionada a fazer e as competências que possui ou está desenvolvendo? A resposta direta também seria não. Portanto configura-se na empresa equívocos manifestos em relação à definição da estratégia bem como de seu alinhamento às competências
- A diretoria da empresa entende que tem uma estratégia clara, mas vários gestores e funcionários entrevistados dizem que não o conhecem. Não se identificou nenhuma ferramenta de alinhamento estratégico, nem o BSC, nem o Mapa Estratégico, nem qualquer iniciativa formal para tal.
- Não foram identificados ou não estão sendo praticados em nível adequado programas sistematizados de aprendizagem que visem ao aprimoramento ou à construção de competências vinculadas à estratégia. Além disso, como salientado, não se identificou qualquer programa ou projeto que tenha essa pretensão. Enfim, a empresa não apresenta ações sistematizadas para elaboração ou definição de estratégias. As ações são alheias à opinião coletiva e desvinculadas das competências individuais, definidas para a organização em 1997.

Quanto às questões relacionadas ao alinhamento estratégia e competências pode-se dizer que:

- Frente aos dados levantados, percebe-se que a estratégia que mais se aproxima das atuais pretensões da empresa seria a “*excelência operacional*”. A empresa está convicta de que poucos diferenciais são possíveis hoje e que o que está realmente fazendo a diferença frente aos consumidores é o preço. Assim, está enxugando custos, cortando gastos e melhor direcionando suas vendas, almejando aumentar a rentabilidade e alcançar um preço mais atrativo para os clientes. Além disso, a empresa pensa em concentrar ações nos clientes mais rentáveis. Contudo nem todos os entrevistados concordam com essa estratégia, acreditando que a empresa deveria continuar focando o cliente. Enfim, reforça-se que a estratégia escolhida não é consenso na empresa. A

classificação proposta por Silvestro (1999) seria uma possibilidade para a Alfa Telecom compreender melhor o segmento ou segmentos que atende. A proposta do *Bancorp*, apresentada por Gubman (1999), de estratégias diferenciadas para clientes corporativos e para clientes do varejo, seria outra boa opção para a empresa. Todavia, no momento, a empresa encontra-se desarticulada frente a esse processo.

- Conclui-se que a estratégia, frente às classificações discutidas, apresenta-se difusa e as competências, que a ela deveriam estar vinculadas, encontram-se desconexas.

Como contribuições, o estudo joga luz na necessidade das competências organizacionais e individuais relacionarem-se proximamente com as exigências competitivas externas atendidas pela estratégia. Se a estratégia estiver em desacordo com o processo de gestão por competências, tenderá a pouco contribuir para o alcance de resultados efetivos e perenes, ou seja, se as competências não estiverem articuladas com a estratégia ou, ainda mais grave, se a estratégia escolhida estiver equivocada ou difusa, as contribuições das competências estarão circunscritas ao ambiente interno, tendendo a não se configurarem em diferenciais competitivos. Portanto competências desarticuladas da estratégia perdem seu efeito diferencial na organização.

Também relevante foi a constatação, neste estudo, que somente um vislumbre da orientação estratégica não é suficiente para que as competências sejam mobilizadas e integradas no sentido do alcance dos objetivos propostos. Algo essencial em tempos de recursos escassos. Explicitaram-se também, na pesquisa, as ferramentas e as condições para a existência de alinhamento entre a estratégia e as competências e exploraram-se praticamente as implicações do não alinhamento em uma empresa de capital público.

Tendo em vista que o objetivo central era analisar e discutir as implicações do alinhamento ou não da estratégia às competências, o QUADRO 5 sintetiza as principais já devidamente comentadas.

QUADRO 5 – Implicações do alinhamento ou não alinhamento

Implicações do alinhamento ou não alinhamento		Percebidas na Alfa Telecom
ALINHADO	Melhora as condições de percepção da necessidade de revisão da estratégia.	Não
	Garante sinergia ao processo estratégico.	Não
	Explicita as lacunas informacionais ou de práticas existentes entre o planejar e o implementar das ações e entre os interesses do topo e da base da organização.	Não
	Aproxima as proposições das diferentes perspectivas de identificação e construção da estratégia (<i>outside-in e inside-out</i>).	Não
NÃO ALINHADO	Mantém as oportunidades de crescimento desnecessariamente truncadas ou desvinculadas.	Sim
	Os gerentes normalmente “protegem” seu pessoal e os melhores talentos ficam aprisionados às suas unidades, mesmo diante de uma oportunidade mais atraente para os mesmos e para a empresa.	Sim
	Foco excessivo em produtos finais dificulta a geração de novas competências essenciais prejudicando o crescimento futuro	Sim
	Letargia, quando surpreendida por outras empresas que contam com competências desenvolvidas, pois ainda não compreendeu as suas próprias e a relação com a estratégia.	Sim
	A empresa fragmentada em UGB’s tem a geração de competências enfraquecida, ou seja, a aprendizagem cumulativa e sistêmica, que aprimora a competência, é prejudicada e, além disso, o desenvolvimento de competências por unidade tende a estar voltado, exclusivamente, para a competitividade dos atuais produtos finais e não para a formação de competências organizacionais.	Sim

Fonte: elaborado pelos autores

Referências

- BARNEY, J.B. et al. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, pp. 625-641, 2001.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pren Hall, 2007.
- BOTERF, G. L. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BRANDÃO, Hugo, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *RAP*, 42(5):875-98, set/out. 2008.
- BRODBECK, A.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo para implementação. *RAC*, v.7,n.3, p. 09-33, 2003.
- DUTRA, J. S.. Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competências. In DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- DUTRA, J.S. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, V.44, n.1 – jan-mar, 2004.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. *Strategy implementation: structure, systems and process*. St Paul: West Publisher, 1986.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.
- GUBMAN, E.L. *Talento*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 13.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, v 82, n 5, p.929, March,1997.
- HENDERSON, J.C.;VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v.32, n.1, p. 4-16, 1993.
- KALIL PIRES, A. et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília, ENAP, 2005.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, Feb-2004, p. 53-63. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.
- KAPLAN, R.S. ; NORTON, D. P. *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, HUW. *Competing through competences*. Cambridge University Press, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MUNCK, L. *Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas interrelações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná*. Tese de Doutorado PPGA - Universidade de São Paulo: São Paulo, 2005.

- MUNCK, L.; MUNCK, M. M.. Gestão de Pessoas por Competências em Empresa Pública: análise de repercussões nove anos pós- implantação. *Anais do XXXII ENANPAD*, 2008. CD-ROM.
- NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, P. C. A. O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório. *RAC*, v. 2, n.2, p. 103-125, mai-ago, 1998.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- POPADIUK, S et al. Ambiente informacional e desempenho competitivo na indústria de autopeças para veículos. *Revista Produção*, v. 15. n.3, p. 390-403. São Paulo: ABEPRO, set-dez, 2005.
- POPADIUK, S et al. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no Estado de São Paulo. *Gestão & Produção*, v. 13, n.1, p. 151-165, jan-abr, 2006.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva*. Rio Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. What is Strategy? *Harvard Business Review*, v II, pp. 61-77, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-Jun 1990.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. *Anais do XXX ENANPAD*, 2006. CD-ROM.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Planejamento estratégico da tecnologia da informação alinhado ao planejamento de empresas. *RAM*, v.3, n.2, p.39-51, 2002.
- RITTER, T. Communicating firm competencies: marketing as different levels of translation. *Industrial Marketing Management Journal*, v. 35, p. 1032-1036, jul., 2006.
- RUAS, R. et al. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SAMPIERI, R; COLLADO, C.; LÚCIO, P. *Metodologia de la investigacion*. México, McGraw-Hill, 1991.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1987.
- SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal; the contingencies of service design, control and improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 19, n.4, p.399-420, 1999.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- UBEDA, C. L. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. In: *XII SIMPEP*, 2006, Anais Bauru: UNESP, 2006.
- VILLAS, M. et al. *Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação: o caso das unidades de refino Petrobras*. *RAP*, v. 40, n.1, p. 127-154, Jan-Fev/2006.
- WANG, Y. et al. An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance. *Managing Service Quality*, v. 14. N.2/3, p.169-182, 2004.
- WANG, Y; LO, H. Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework. *Competitiveness Review*, v. 14. p.34-59, 2004.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p.171-180, 1984.