

O PROCESSO DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Wellington Rodrigues Moreira

wellington@caputconsultoria.com.br

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) e professor convidado em cursos de especialização *latu-sensu* de várias universidades.

Luciano Munck

munck@uel.br

Doutor em Administração de pela Universidade de São Paulo (USP) e coordenador do mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina. (www.uel.br/pos/ppga)

Submetido em: 01 de agosto de 2008

Aprovado em: 31 de março de 2010

RESUMO

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 mutáveis. Este quadro faz com que sejam repensadas as premissas de condução e gestão da empresa ainda baseada em uma racionalidade instrumental que prima pelo controle e pela organização. Mas, como alinhar esses novos processos à estratégia da empresa? Como definir o caminho a seguir e garantir sucesso na implementação das novas estratégias e modelos de orientação do capital humano? Almejando encontrar respostas para estas perguntas, este artigo tem o objetivo de verificar as relações existentes entre a gestão por competências, as estratégias delineadas pela organização e o processo de alinhamento estratégias-competências por meio de um estudo teórico-científico que revise os principais escritos acadêmicos sobre tais temas. Por fim, também se discute como os instrumentos de alinhamento podem facilitar a gestão e comunicação do processo estratégico por meio do mapeamento e desenvolvimento das competências organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Competência; Estratégia; Alinhamento estratégico.

ABSTRACT

In today's competitive environment, marked by fiercely contested disputes, organizations need to dynamically adjust their actions in order to become highly adaptable. This scenario is causing a rethinking of the basic premises of running and managing a company, which are still based on an instrumental rationality that values control and organization. But how can these new processes be aligned with the company's strategy? How can companies decide on the best course follow in order to guarantee success of the new strategies and models for guiding human capital? Seeking to answer these questions, this article investigates the relationship between skills-based management and strategies outlined by the organization, and the process of aligning strategies and competencies, by means of a theoretical-scientific study that reviews the main academic works on these themes. Finally, it also discusses how alignment

tools can facilitate the management and communication of the strategic process, by means of a mapping and development of organizational competencies.

KEY WORDS: Competence; Strategy; Strategic alignment.

RESUMEN

La actual realidad competitiva, que presenta disputas cada vez más exacerbadas, exige de las organizaciones un ajuste dinámico de sus acciones a fin de convertirlas en altamente mutables. Este cuadro hace que se vuelvan a pensar las premisas de conducción y gestión de la empresa aún basada en una racionalidad instrumental que prima por el control y por la organización. ¿Pero cómo hacer coincidir esos nuevos procesos con la estrategia de la empresa? ¿Cómo definir el camino a ser seguido y garantizar el éxito en la implementación de las nuevas estrategias y modelos de orientación del capital humano? Anhelando encontrar respuestas para estas preguntas, este artículo tiene el objetivo de verificar las relaciones existentes entre la gestión por competencias, las estrategias delineadas por la organización y el proceso de alineamiento estrategias-competencias por medio de un estudio teórico-científico que revise los principales escritos académicos sobre tales temas. Por último, también se discute cómo los instrumentos de alineamiento pueden facilitar la gestión y comunicación del proceso estratégico por medio del mapeamiento y desarrollo de las competencias organizacionales.

PALABRAS CLAVE: Competencia; Estrategia; Alineamiento estratégico.

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 mutáveis, quadro que faz com que sejam repensadas as premissas de condução e gestão da empresa; ainda baseada em uma racionalidade instrumental que prima pelo controle e pela organização. Todavia, não se deve pensar em rejeição aos controles e à organização, mas sim em refletir sobre até quando tal modelo de gerenciamento da empresa estará preparado para suprir as necessidades competitivas que são impostas às companhias pelo mercado.

A nova ótica da economia de serviço caracterizada pela constante – e por que não dizer, crescente – situação de instabilidade dentro do 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 os problemas contextuais. Portanto, atua-se em realidades dinâmicas que exigem uma capacidade adaptativa maior do que simplesmente o cumprimento de ordens pré-estabelecidas (BOTERF, 2006).

Nessa direção, as organizações vêm desenvolvendo programas com a finalidade de adequarem as práticas de gestão de pessoas às pressões competitivas que sofrem. Entretanto, tais reações são meros remendos sobre um modelo de gestão de pessoas ultrapassado e muito mais direcionado ao controle do que ao desenvolvimento estratégico e holístico da organização e dos indivíduos (DUTRA, 2004).

A solução, portanto, não é reformar o modelo vigente de gestão de pessoas e sim trabalhar um novo arquétipo, conceitualmente pensado para atender às necessidades de gestão focadas na abordagem de competências. Visão também compartilhada por Dutra (2004) 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, num outro extremo se discute 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 à organização traçar deliberadamente

ações que possam ser capazes de garantir consistência e longevidade à mesma. Mas, será que as companhias estão preparadas para tais decisões?

Embora haja defensores de visões diferentes sobre esse mesmo questionamento 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 (MINTZBERG; AHLTRAND; LAMPEL; 2000).

Também se deve adotar um olhar atento aos programas e ferramentas que visam garantir sucesso durante a implantação dessas estratégias organizacionais. Atualmente, discutem-se métodos de alinhamento que utilizam 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, como é o caso do *Balanced Scorecard* - BSC (KAPLAN; NORTON, 2006).

Portanto, o objetivo deste trabalho é verificar as relações existentes entre a gestão por competências, as estratégias delineadas pela organização e o processo de alinhamento estratégias-competências por meio de um estudo teórico-científico que revise os principais escritos acadêmicos sobre tais temas. Para tanto, está arranjado em quatro etapas, onde inicialmente será feita uma revisão dos conceitos de competência, passando pelo entendimento do que é competência do indivíduo, do caráter complexo e contextual, social e combinador da competência, da necessidade de envolvimento do indivíduo na obtenção de melhor performance e de reconhecimento do agir competente. Serão também abordadas as interdependências existentes entre as competências e o contexto competitivo atual e discutir-se-á a competência nas esferas funcional e organizacional. Posteriormente serão apresentadas as interações entre estratégia e competências e, por fim, será feita uma reflexão sobre o papel do alinhamento estratégico para o desempenho estratégico e sua relação com a gestão das competências da organização.

2. COMPETÊNCIA, UM CONCEITO EM DESENVOLVIMENTO?

Geralmente, competência é uma palavra utilizada pelo senso comum para designar pessoa qualificada para realizar alguma tarefa. Entendimento reforçado por definições apresentadas em alguns dicionários – como o *Webster* e o *Aurélio* –, e pela adoção de grande parte dos profissionais de RH. Contudo, a difusão em obras acadêmicas, como a de Fleury e Fleury (2001, p. 19) remete o conceito a patamares mais complexos o traduzindo como:

[...] o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho e ser responsável e reconhecido por isso.

Portanto, se tratada como um conceito de fácil operacionalização pelos gestores e ligada implicitamente às tarefas prescritas a um cargo, as competências acabam sendo apenas um rótulo moderno para administrar uma realidade ainda fundamentada nos princípios do *taylorismo*. Boterf (2003) destaca a amplitude do conceito ao situar a competência com um encontro de três eixos: pessoa (sua biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional. Segundo também este autor, competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.

2.1 A competência no âmbito do Indivíduo

Proposto inicialmente por David McClelland em 1973 (*apud* DUTRA, 2004), o conceito de competência individual surgiu devido à necessidade de se encontrar uma abordagem mais efetiva nos processos de escolha de pessoas para as organizações – até então dominados pelos testes de inteligência – e foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Mais adiante, Boyatzis (*apud* DUTRA, 2004) procurou fixar ações ou comportamentos esperados por meio das análises e descrições de cargos na organização, demonstrando preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere.

No entanto, somente com Zarifian (2003) e Boterf (2006) o conceito de competência começou a ser associado à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir do próprio indivíduo. Este, antes de tudo, passa a ser compreendido pela capacidade de administrar suas ações conjunturais vivenciadas no dia-a-dia profissional e que, além desse uso rotineiro, tem reflexos futuros, quando o indivíduo é capaz de mobilizar seus conhecimentos e técnicas em prol da predição, da antecipação.

O profissional é o homem situação. Ele sabe não apenas escolher, mas sabe escolher na urgência, na instabilidade, na enfermidade. [...] O profissional deve saber enfrentar a vulnerabilidade a fragilidade. A fiabilidade ou a qualidade dependem fortemente das competências do profissional, de sua capacidade para operacionalizar objetivos e de sua faculdade de antecipação e de reação. [...] (BOTERF, 2006, p. 38).

Portanto, existe também uma diferença entre possuir determinados conhecimentos e técnicas e de saber empregá-los. O profissional competente saber o que fazer com o conhecimento que tem e o usa habilmente. É sim um ato contextual, mas também de raciocínio subjetivo do indivíduo.

Mas, o que fazer em situações onde não se tem o conhecimento necessário para a ação? Há o entendimento de que muitas vezes o profissional não possui momentaneamente o conhecimento para o cumprimento de uma tarefa, mas que poderá encontrá-lo junto aos seus pares, junto à sua rede de contatos. Assim, a competência também é um exercício de mobilização social, onde as redes de relacionamento podem potencializar a competência individual.

Dessa forma, o saber fazer e o saber são associados pelo profissional competente de forma combinatória e, das possibilidades tão vastas de combinações, o que vale compreender é que de acordo com a ordem imposta dos elementos acrescidos e das proporções utilizadas, saem novas configurações de soluções para um problema profissional.

Tangendo à razão prática, a competência é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los na realização de atividades. A lógica de integração dos saberes, do saber-fazer e dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho. (BOTERF, 2006, p.57)

Também, a competência pode ser entendida pela sua característica atualizadora. Ela é o resultado da resposta do indivíduo a uma determinada situação, mas não é pré-existente ao fato. É, antes de tudo, um saber transformador, capaz de utilizar os recursos disponíveis para resolver problemas, mas nunca se restringindo somente a estes. Logo, pode-se dizer que o profissional competente usa seu conhecimento transpondo-o através de sua capacidade adaptativa e de aprendizado e é capaz de agir em situações e problemas de formas diversas.

Vale destacar ainda que a competência pressupõe a capacidade que o indivíduo tem de aprender. Não só de receber os conhecimentos, mas experimentá-los e, por meio do exercício prático, refletir, corrigir e buscar a melhoria constante das novas ações. Assim, o profissional competente é envolvido e sua capacidade de tomar iniciativas, de propor, leva a um rompimento com a aceitação pura e simples dos procedimentos pré-estabelecidos.

Contudo, nunca é demais lembrar que o indivíduo competente deve ser reconhecido pelas suas realizações. Mas, deve-se entender que esse reconhecimento é fruto de uma validação social de sua competência. Ou seja, a competência será julgada por terceiros (ZARIFIAN, 2003).

Numa síntese desses entendimentos Fleury e Fleury (2001, p. 187) apresentam o seguinte conceito quanto à competência do indivíduo:

[...] competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ainda, segundo Dutra (2004), é possível visualizar quatro fases principais durante o desenvolvimento do conceito de competência individual:

- I. Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas;
- II. Competência como diferenciador dos níveis de complexidade;
- III. Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos

estratégicos da empresa;

IV. Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência.

2.2 A competência organizacional

Enquanto a dimensão individual da competência possui uma construção mais antiga e heterogênea, a perspectiva estratégica tem origem mais recente e remete inicialmente ao conceito de *core competences*, apresentado por Prahalad e Hamel (1990) em artigo de grande repercussão na *Harvard Business Review*. Segundo esses autores, competências essenciais são aquelas passíveis de serem objetivadas em produtos essenciais com alto valor diferenciador no mercado, sensível aos interesses em termos de benefício ao cliente e de difícil imitação pela concorrência. Como é o caso da competência da 3M em trabalhar produtos que tenham como base a fita adesiva – post-it, fita magnética, filme fotográfico e tantos outros produtos utilizados nos mais diversos segmentos.

Assim, o conceito de *core competences* expressa o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa e de tal forma que sejam apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas, mesmo que em graus diferentes.

Mills (2002) também ofereceu sua contribuição ao apresentar as diferenças entre recursos e competências (impacto, abrangência e natureza) lembrando que os principais recursos articulados entre si formam as competências organizacionais.

Vale destacar ainda o conceito de competência funcional, que aparece como uma categoria intermediária de competência – portanto, entre as competências do negócio e as individuais – e trata das competências coletivas que também podem incorporar competências individuais, mas são atribuídas mais especificamente a grupos, embora se possa relacioná-las com a empresa toda (RUAS, 2001).

Mas, como desenvolver as competências de uma empresa e saber que essas são as competências que precisam ser desenvolvidas? Fleury e Fleury (2001) propõem os seguintes passos:

1. Definição da estratégia de negócio;
2. Identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa;
3. Alinhamento das competências individuais (com diferentes ponderações entre as competências de negócio, técnicas e sociais) com as competências essenciais e das áreas da empresa.

Conseqüentemente, para se definir quais são as competências que uma organização deve desenvolver, antes se deve pensar qual a estratégia que será adotada pela empresa para atuação nos mercados. Sem esquecer, contudo, que é imprescindível que oriente suas estratégias de acordo com as competências organizacionais existentes e opere nesse novo paradigma procurando focar suas atividades realmente agregadoras de valor, ou seja, aquelas que são mais “intensivas em inteligência”.

3. ALINHANDO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Partindo do princípio de que o alinhamento em foco deve ser priorizado nas decisões inseridas no contexto da gestão estratégica, uma vez que pouco adianta a uma empresa grande esforço coletivo se não houver uma clara orientação que mostre às pessoas e às diferentes áreas para onde a organização deve caminhar, detalha-se suas contribuições a seguir.

Em decorrência disso, a estratégia organizacional tem um destacado 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. Inferência compartilhada pela literatura acadêmica em suas três diferentes abordagens para aproximar estratégia e competências.

A visão de Porter (1986), de forma para dentro, 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 desse ambiente são mapeadas.

Diferentemente, Prahalad e Hamel (1990) antagônicos à Porter, enfatizam o papel dos recursos da empresa na construção das competências organizacionais. Argumentam que as reais fontes de vantagem competitiva – as chamadas *core competences* - se estabelecem quando a empresa consegue integrar seus 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. Portanto, uma visão “de dentro para fora”.

Por fim, há uma terceira abordagem, integradora dos dois modelos anteriores, que admite o caminho para o alinhamento de oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica. A adoção dessa abordagem implicará o aprendizado em via dupla (de acordo com a figura 1), pois o desenvolvimento das competências essenciais e das áreas dependem da alavancagem das competências individuais em seus sentidos, o que acarretará melhores possibilidades de alcance da estratégia do negócio.



Figura 1. Relação entre estratégia e competências.

Fonte: Fleury e Fleury (2002)

Como destacam Fleury e Fleury (2004), 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 dessas competências possibilita e orienta as escolhas estratégicas feitas pela empresa. Todavia, Ruas (2001, p. 36) adverte que:

[...] 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.

3.1 – 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 (1965) destaca 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 esse 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.

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.

3.1.1 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, p.34), 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 essa razão, “pode prover a base para uma vantagem competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes”.

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.

Consequentemente, 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; WIESERMA, 1995). Enquanto isto, a diversidade de opções é submetida a controle para que a eficiência não seja colocada em risco.

3.1.2 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 isso 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 desses 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.

3.1.3 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 isso, 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 e Pricewaterhouse Coopers, por exemplo (TREACY; WIESERMA, 1995).

Enquanto isso, 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	Manufatura classe mundial / produção enxuta	Inovações incrementais	Marketing de Produto para mercados de massa	Coca-cola
INOVAÇÃO EM PRODUTO	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (breakthrough)	Marketing seletivo para mercados/ clientes receptivos à inovação	Apple
ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇOS	Manufatura ágil flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos (customização)	<i>Estaleiro Naval</i>

Quadro 1. 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 essas 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.

Competências que servem de base não só para a formulação de macroestratégias, 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 isso, essa 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 interrelaciona o estilo de estratégia, o ambiente de trabalho e as aptidões – ou competências individuais – imprescindíveis aos colaboradores de dada companhia, conforme o quadro 2 adaptado dos estudos de Munck (2005) e que explica a atuação de empresas como Motorola, Mc Donald's e IBM, por exemplo.

ESTILO DE ESTRATÉGIA	AMBIENTE DE TRABALHO	APTIDÕES DOS FUNCIONARIOS
<p>OPERAÇÕES</p> <p><i>Exemplos: Cargil, Mc Donald's, Shell Oil, Southwest Airlines</i></p>	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.
<p>PRODUTOS</p> <p><i>Exemplos: Hewitt, IBM, Nordstrom</i></p>	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.
<p>CLIENTES</p> <p><i>Exemplos: Bloomingdale's, Glaxo Welcome, 3M, Motorola, Nike, W. L. Gore</i></p>	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 2. 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 disso, 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 quem 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 esses 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.

4. A RELAÇÃO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E COMPETÊNCIAS

Analisando as premissas do termo alinhamento, observa-se que se originou nas ciências naturais, onde 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. (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), o definem 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 apresentados. 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) vêm 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. (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*. Enquanto Porter (1986, 1989), principal autor da corrente *outside-in*, vê a estratégia construída a partir do entendimento das forças competitivas externas e das necessidades dos consumidores, onde se alcança a vantagem competitiva pela ocupação de uma posição diferente dos demais concorrentes no mercado, na abordagem dos recursos da firma, fundada por PENROSE (1959) e consolidada nos estudos de Barney *et al* (2001) 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 as oportunidades do mercado.

Apesar das distinções conceituais, ambos os pontos de vista se tornam 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 se mostra uma ação mais adequada às demandas públicas hoje. (WANG, 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, onde caminhos alternativos para a administração estratégica podem partir da incorporação dessas diferentes visões como proposto por Barney e Hesterly (2007) e UBEDA (2006). Enfim, o alinhamento estratégico incorpora-se à administração estratégica e exerce papel de conexão, integrando diferentes perspectivas Figura 1.

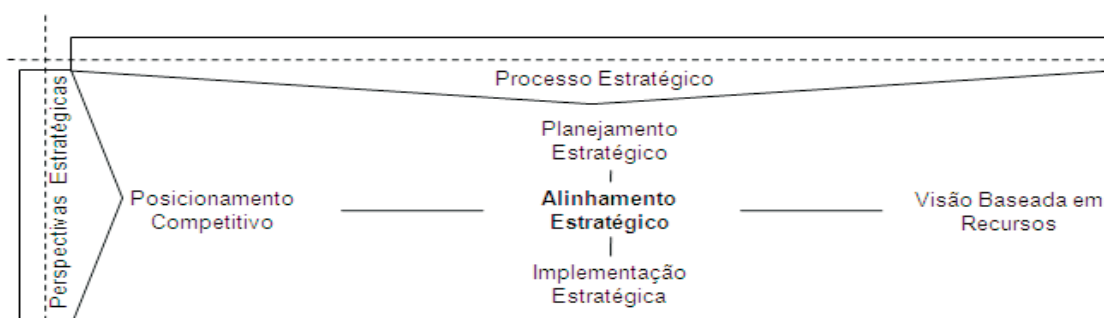


Figura 1 - O Alinhamento Estratégico – Conexão de Etapas e Perspectivas do Processo Estratégico

Fonte: Corneta e Munck, 2009

Quando se analisa grandes conglomerados empresariais e suas estratégias de gerenciamento dos negócios e geração de valor, percebe-se que muitas organizações adotam o modelo administrativo baseado em Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's) e, como mencionam Prahalad e Hamel (1990), este modelo tende a fragmentar as iniciativas e provocar competição entre as diversas empresas de um grupo, enfraquecendo a integração da organização em torno de uma marca central forte. Ainda, cada empresa, nesse modelo, esforça-se em liderar o seu mercado de atuação, focando nos seus resultados econômicos. Lançam-se novos produtos de forma descentralizada e entendem que seus adversários também atuem da mesma forma. Assim, produtos e novas iniciativas que não tem grande sucesso podem ser descartados, mesmo que de alguma forma estejam alinhados com as competências da empresa, com a descoberta de novos mercados e/ou com o desenvolvimento dos produtos centrais da empresa, devido à necessidade de investimento ou, da não busca de parcerias – até mesmo dentro da própria organização. É o lado nocivo da descentralização: a desarticulação, o não pensar de forma integral.

A consistência oferecida ao alinhamento estratégico, nesse caso, se dá pela integração dos processos das UEN's promovida por ferramentas como o BSC. A organização como um todo passa a explorar de forma conjunta as competências essenciais, sem perder a autonomia necessária para a experimentação de novas oportunidades geradoras e aperfeiçoadoras de novas competências como, por exemplo, a excelência em tecnologia de produtos e processos e a eficácia na atuação em mercados regionais. Assim, "o BSC e os mapas estratégicos são mecanismos ideais para alinhar os recursos da corporação com vistas a aumentar a criação de valor" (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 45).

Portanto, com o alinhamento estratégico, as competências consideradas estratégicas pela organização são mapeadas e as políticas e investimentos em treinamento dos empregados são delimitados tornando mais eficazes os programas de desenvolvimento corporativos. Logo, as organizações podem identificar funções estratégicas (onde poucas áreas ou cargos podem ser responsáveis por grande parte do desempenho estratégico da organização) e que passarão a ser gerenciados e desenvolvidos através de cuidados especiais com recrutamento, treinamento, plano de carreira e terceirização, assegurando assim, o desenvolvimento das competências realmente importantes (KAPLAN; NORTON, 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões e posicionamentos dos autores apresentados indicam que, para que haja melhor adequação aos novos horizontes da competição mercadológica, a empresa deveria adotar uma arquitetura estratégica que permita o mapeamento de suas competências centrais e as alinhem ao seu foco de desenvolvimento estratégico, seja ele único ou multicêntrico. Assim, mais do que tornar UEN's competitivas individualmente, a empresa poderá passar a pensar holisticamente, desenvolvendo e mantendo competências centrais, traduzidas em produtos centrais que farão parte da composição de valor oferecida aos clientes. As mesmas competências também permitiram atender novos mercados a serem explorados ou criados, mas sempre de acordo com a proposta de valor em foco.

Entende-se que esse "novo" modelo estratégico enfatiza a criação de marcas percebidas pelo consumidor como de alto valor agregado – pois ele compatibiliza oferta e expectativa –, trabalhando a diferenciação em termos de posicionamento de mercado e capacidade de resposta rápida e até de previsão das novas necessidades do cliente. O foco passa a ser as competências necessárias para isso, deixando em segundo as rigidezes dos planos e controles orçamentários.

Contudo, ressalte-se que são necessárias grandes mudanças na maneira de atuar das empresas. As alianças de mercado, o processo de aprendizagem contínuo e muitas outras novas estratégias acabarão por interferir na estrutura organizacional, principalmente a partir do momento em que as tarefas passarem a ser executadas de forma diferente e a mudança nas operações gerar ou exigir uma nova realidade interna (FLEURY; FLEURY, 2001). Livre de ser um processo reativo ou proativo, a mudança organizacional cumulativa, gradual e constante levará a novos modelos de atuação que contemplem evolução operacional, tática e estratégica. Iniciado o processo, não há como retroagir, uma vez alcançada uma nova forma de ver as inter-relações estudadas, resta somente procurar entendê-la cada vez melhor.

Nos dias atuais, o alcance do domínio do processo de aprendizado e desenvolvimento das competências por si só é uma estratégia bem-sucedida, pois poucas são as organizações que têm capacidade para conduzir tal processo. Ainda, é provável que, quando este procedimento se tornar simples e de fácil operacionalização, haja automaticamente uma redução em seu potencial estratégico, devido ao declínio de sua qualidade de diferenciação competitiva para as organizações.

Entretanto, não se pode esquecer a faceta combinatória, exponencial e contextual das competências. Uma vez desenvolvidas, elas podem dar origem a novas soluções que poderão se reconfigurar e criar novas características à organização e, conseqüentemente, fazer com que esta possa se adaptar a qualquer ambiente competitivo. Afinal, melhorar os resultados e a forma de atuação da empresa, alcançar a sustentabilidade dos negócios e dominar tecnologias de difícil imitação não são alguns dos objetivos gerais das organizações quando pensam em seu planejamento estratégico?

A discussão sobre a competência deve continuar avançando no sentido de aprofundar o conceito e ser capaz de retomar e repensar o papel do indivíduo dentro da organização. Dessa forma, vai oferecer uma nova maneira de gerenciar o fator humano nas companhias e assumir uma dimensão que valorize o seu potencial estratégico, pois não é possível pensar atualmente em uma organização que queira assumir e preservar a liderança em seu setor, sem que essa tenha ao menos mapeado suas principais competências, mesmo que de forma empírica.

Outra reflexão é que estratégias bem elaboradas e adequadas não são suficientes para garantir o sucesso do negócio, é preciso um processo pensado e dirigido de gestão e comunicação das estratégias. Assim, o alinhamento estratégico, por meio da utilização de ferramentas como o BSC e o mapeamento estratégico, pode ser responsável pelo alcance dos objetivos traçados, pela detecção das competências centrais da organização e também pela promoção de sinergia entre parceiros, processos e da organização.

Daí o entendimento de que até mesmo os valores declarados aos clientes dependerão da identificação das competências essenciais da organização e estas deverão ser cuidadas e desenvolvidas graças aos processos diferenciados de gestão de pessoas que deverão ser contemplados dentro dos próprios mecanismos disponíveis para o alinhamento entre estratégia e competências.

Desse modo, fica destacado o caráter interativo existente entre competências, estratégias e o alinhamento estratégico. Sabe-se que as competências são estratégicas, que o processo estratégico desenvolve vantagens de atuação para as empresas em seus mercados e que a implementação estratégica hoje pode contar com processos de alinhamento capazes de oferecer gestão e comunicação clara das intenções e das ações, bem como auxiliar o monitoramento interno e externo dos pontos fundamentais a serem observados estrategicamente pela organização, como o mapeamento de suas próprias competências essenciais.

Referências

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

BARNEY, J. et al. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27. 2001, p. 625-641,2001.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORNETTA, A.; MUNCK, L. Alinhamento entre estratégia e competências de marketing: discussão de premissas e proposição de um modelo. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, **EnANPAD**, 33 2009. Anais. São Paulo: ANPAD, 2009.

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

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 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.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation: structure, systems and process**. Saint Paul: West Publisher, 1986.

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

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n.5, p.929, 1997.

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

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, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Mike; RICHARDS, Huw. **Competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 2 ed. New York: Wiley, 1959

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

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 1.ed. . Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, **EnANPAD**, 30 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

RITTER, T. Communicating firm competencies: marketing as different levels of translation. **Industrial Marketing Management Journal**, v. 35, p. 1032-1036, 2006.

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

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

UBEDA, C. L. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. In: **XII SIMPEP**, 2006, Anais, Bauru: Unesp, 2006.

WANG, Y. ; LI-HUA, R. **Marketing competences and strategic flexibility in China**. New York: Palgrave McMillan, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.

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

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