

# IMPLICAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Claudinei de Almeida<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo busca contribuir com publicações pertinentes ao tema competências essenciais das organizações, atrelado ao ramo da gestão estratégica. Dessa forma, o estudo busca compreender as implicações das competências essenciais nas organizações como forma de valorizar as destrezas necessárias para o destaque da organização em seu mercado. Assim, este trabalho acrescenta às demais publicações existentes, procurando congregando diferentes aspectos relacionados à temática. Adentrando-se ao tema, a ação de mapear e descrever competências organizacionais pode contribuir para um posicionamento estratégico da organização e, por outro lado, caso se opte por não declarar tais saberes da organização, acarretar em sub ou superestimação o produto ou serviço da empresa no mercado e ainda levar a decisões equivocadas. Entender as competências essenciais pode também trazer confiança para as pessoas envolvidas na empresa, oferecer um aprimoramento técnico e profissional e caminhar no sentido da almejada vantagem competitiva da organização. Esse texto baseou-se em referências bibliográficas conceituais e textos que orientam as definições sobre o assunto. Espera-se, com o artigo, se possa contribuir também para a prática nas organizações, descrevendo elementos que permita a reflexão e oriente esforços para a busca de capacitações, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento no seu papel nos negócios.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão estratégica, estratégia, competências essenciais.

## ABSTRACT

This article seeks to contribute with pertinent publications on the subject of essential competences of organizations, linked to the strategic management branch. Thus, the study seeks to understand the implications of key competencies in organizations as a way to value the skills needed to highlight the organization in their market. Thus, this work is added to other existing publications, seeking to bring together different aspects related to the theme. In order to map out and describe organizational skills, it can contribute to a strategic positioning of the organization and, on the other hand, if one chooses not to declare such knowledge of the organization, to sub-or overestimate the company's product or service in the market and if not choosing describe core competences, it still lead to mistaken decisions. Understanding core competencies can also bring confidence to the people involved in the company, offer a technical and professional improvement and move towards the desired competitive advantage of the organization. This text was based on conceptual bibliographical references and texts that guide the definitions on the subject. It is hoped, with the article, to contribute also to the practice in the organizations, describing elements that allow the reflection and orient efforts for the search of capacities, organizational learning and knowledge management in their role in the business.

**KEY WORDS:** Strategic management, strategy, essential competences.

---

<sup>1</sup>Administrador, especialista em administração, mestre em governança e sustentabilidade, professor presencial e da educação à distância em cursos de graduação e pós-graduação.

## INTRODUÇÃO

É comum que nas áreas de conhecimento e nos conteúdos estudados em estratégia e em planejamento estratégico, se estude, resumidamente dizendo, um processo estratégico baseado em:

- análise externa e interna da organização,
- definição ou revisão do “pensamento estratégico” (missão, visão, valores...),
- definição de objetivos e de metas de planejamento,
- descrição da implantação e da forma de controle,
- previsão da forma da retroalimentação do que deu certo no período planejado,

Assim, é visto essas etapas se repetirem para que se torne um ciclo: o ciclo estratégico, a gestão estratégica. Mesmo com o ciclo estratégico estabelecido, é preciso que a gestão organizacional também reflita sobre o ganho e o acúmulo do conhecimento e as vantagens que o aprendizado organizacional pode acarretar à organização ao longo do tempo. Dentre essa última ponderação, que considera os saberes e as práticas que a empresa venha a dominar, e de modo geral, a forma em que atua em seu ramo de negócios, compreendem-se as competências essenciais da organização.

De outra forma, faz-se necessária a aquisição do entendimento, o mapeamento, o domínio e a manutenção de competências essenciais da organização. É preciso também que os envolvidos na gestão monitorem essas capacidades e assim possam promover a disseminação e a cultura orientada para a aprendizagem organizacional.

O presente artigo mapeia as principais definições e aspectos que cercam essa predisposição, “viga mestre” do conhecimento da empresa para se operar com a estratégia, os elementos relacionados às competências na formulação, implementação e andamento da estratégia e a importância desses saberes que a organização pode pretender deter.

Este estudo tem caráter descritivo, qualitativo, com levantamento de bibliografias reconhecidas no tema e busca reconhecer a importância e meditar

sobre as conquistas cognitivas da organização para assim predispor condições para uma gestão desse conhecimento.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Ao invés de tratar diretamente das competências essenciais organizacionais, há que se compreender antes, que essas são acompanhadas, como Mintzberg, Quinn, Lampel e Ghoshal (2007) descrevem, de condução da estratégia, feita pelo conhecimento (humano, organizacional, tecnológico, colaborativo, globalizante e com valores). Os autores mencionam que tais conhecimentos são carregados pelas pessoas dentro da organização. Mintzberg e tal. (2007) rememoram a obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que traz a escola cognitiva na formulação da estratégia e essa é marcada pela característica de processo mental, que reforça a estratégia. Nasce na cabeça do estrategista e percorre a das pessoas da organização, passa pela análise e pela reflexão dos que ali trabalham: a necessidade de compreender o que está envolvido e o pensamento dos que formulam estratégias.

Tal escola cognitiva antevê o que Mintzberg et al. (2010) descrevem com a escola do aprendizado, na formulação de estratégia, que tem como pano de fundo a aprendizagem.

Aprendizagem que a organização adquire com o passar do tempo é adquirida ao lidar com as situações, com o comportamento diante das mudanças, com a formação de estratégias diante da cultura e com a consideração do importante fator, que se trata de ter as pessoas informadas contribuindo para o processo organizacional em questão.

A escola de aprendizado estratégico reconhece ainda que a organização aprende, cria conhecimento em seu processo estratégico e possui um “incrementalismo lógico” (QUINN, 1980). Tal lógica refere-se à gestão estratégica ser construída aos poucos, encabeçada pelo executivo principal, que proporcionam visão, em um processo “contínuo, pulsante, dinâmico” (QUINN, 1980).

Importante destacar a consideração de Mintzberg et al. (2010) sobre a distinção entre a estratégia deliberada (prescritiva, que se pauta no controle) e a estratégia emergente, que tem como centro o aprendizado.

Os autores sugerem, rememorando Weick (1979), que o verdadeiro aprendizado acontece quando se reflete sobre o que é feito, e tal reflexão seja também sobre o resultado. Mintzberg et al. (2010) confirmam os estudos do aprendizado em estratégia de Prahalad e Hamel (1990) que decretaram as *core competences* ou “competências essenciais” das corporações, ou, como chamou Kluyver e Pearce II (2007), “habilidades singulares”. Interessantes exemplos que esses últimos autores também destacam: a competência essencial da empresa Canon (“óptica”), da Procter e Gamble (“marketing”) e da 3M (“revestimentos”).

Vale reforçar o que Prahalade Hamel (1990) também descrevem que a vantagem competitiva de uma organização é alcançada com a “árvore das competências”, capacidades enraizadas de cada organização. E ainda considerar o que Campos (2016) destaca, lembrando Fleury e Fleury (2004), que nem todas as competências são essenciais, pois só serão as que reconhecidamente garantirem vantagem competitiva serão sustentáveis.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) descrevem competências como sendo as habilidades e capacidades pelas quais os recursos são disponibilizados, as atividades e processos. E Kluyver e Pearce II (2007) asseveram: são “conjuntos de habilidades ou sistemas que criam um valor alto e singular para os clientes” (KLUYVER; PEARCE II, 2007, p. 84). Os autores seguem reforçando que tais valores também requerem ser percebidos pelos clientes, precisam ser difíceis de imitar por aqueles com quem a empresa compete e que devem proporcionar a alavancagem da empresa no mercado.

Uma confirmação interessante disso também é feita por Kluyver e Pearce II (2007) ao reforçar o que lançou Prahalad e Hamel (1990), nos três testes a serem feitos para se comprovar as competências essenciais de uma empresa:

- Devem comprovar acesso a um leque de mercados;
- Precisam ajudar a diferenciar produtos e serviços essenciais.
- Devem ser difíceis de imitar, por representarem múltiplas habilidades, tecnologias e elementos da organização.

Vale ressaltar ainda, a observação de Kluyver e Pearce II (2007) quanto a existir a opção de uma empresa escolher não destacar uma competência essencial, se bem que o reflexo será sua falta de posicionamento no mercado e a não criação

de uma base sustentável de valor. Seguem notificando, com base em uma pesquisa internacional, que uma organização, quando abdica de declarar sua competência essencial, também pode fazer com que a companhia não explore adequadamente suas Unidades de Negócios, e subestime ou supervalorize seu potencial e ainda decida erroneamente.

Campos (2016), citando Pacheco et al. (2009), classifica as competências organizacionais em: competências essenciais, competências essenciais futuras, competências essenciais latentes e competências básicas de competitividade. Para esse estudo, delimitou-se foco nas competências essenciais da organização.

Prahalad e Hamel (1991) ainda classificam as competências em três níveis, à saber:

1º nível: as (competências) essenciais – capacitações e fontes de vantagens competitivas por meio de habilidades de acumular, aprender e distribuir recursos e capacitações.

2º nível: forma em que se alavanca e explora recursos – série de processos de negócios e rotinas que gerenciam a interação entre os recursos organizacionais, bases das competências e *inputs* da cadeia de valor;

3º nível: integra e coordena capacidades funcionais das unidades de negócio – interagem as diferentes competências essenciais entre si.

Campos (2016) ainda descreve que as competências podem ser analisadas especificamente quanto a: habilidades, processos, tecnologias, valores ou ativos. No entanto, para não se fazer distinção do tipo de competência essencial nesse estudo, basta apenas apontar o que a organização julga sendo sua maior capacidade.

A autora também descreve o que Resende (2000) trabalhou com a alavancagem de competências essenciais em quatro fases, tais quais:

- Descrição de como as competências são alavancadas na empresa (treinamento, desenvolvimento de pessoas, etc.);
- Criação e implantação de planos de alavancagem de competências essenciais existentes;

- Avaliação de resultados da alavancagem das competências essenciais; e a
- Verificação de resultados da avaliação da fase anterior, que pode subsidiar um plano e sistema de recompensas na empresa.

Kluyver e Pearce II (2007) reforçam que quando a organização registra, reflete e aprimora seu portfólio e suas práticas, pode fazer melhor uso de sua aprendizagem e de seu conhecimento, e assim pode adquirir uma cultura de melhoria contínua e alcançar vantagens competitivas. Os autores reforçam também que as empresas que aprendem estão envolvidas não apenas em identificar, mas também em resolver problemas, e relembram o que Senge (1990) identificou, na dinâmica da aprendizagem organizacional, que se compõe de:

- Encorajamento do pensamento sistêmico;
- Adoção de visão partilhada;
- Desafio de modelos mentais;
- Aprimoramento do aprendizado em grupo; e a
- Motivação dos funcionários na excelência de seu trabalho.

Mintzberg et al (2010) ainda relatam a evolução da ideia das organizações que aprendem, ao mencionar a gestão do conhecimento, até chegar nos temas mais estudados da atualidade em gestão estratégica, as capacidades dinâmicas, e que se torna “deixa” para a inovação e mudança. Interessante ressaltar ainda, que Mintzberg et al. (2010) sugerem, e creditam isso à Lampel (2010), e que nesse processo envolve:

- aprender com o fracasso,
- fazer um reexame contínuo,
- conquistar aprendizagem em primeira mão,
- manter o conhecimento em movimento; e
- buscaro conhecimento externamente.

Retornando a Mintzberg et al. (2007), e citando Hurst (1997), esses destacam que é importante evidenciar, e com efeito, quando se ocorre mudança, a objetividade exagerada “mata o processo”. Objetividade “puxa” para fora da situação, enquanto que a lógica que se costuma usar é de que as experiências que deram certo em outras empresas e que “se foi feito igual, também dará certo”. E, segundo os autores, é um engano.

Supõe-se que, comportando-se racionalmente se alcance isso:

- pensando antecipadamente;
- identificando causa e efeito;
- iniciando processos; e
- monitorando metas.

E esses comportamentos faz parecer tudo excelente, mas os autores afirmam que pode não ser a verdade. Gerentes não são instrumentalmente racionais, dizem os autores. Isso, porque, intelectualmente, economias, mercados, organizações, etc. não são sempre iguais; algumas suposições explícitas são analisadas, mas, na maior parte, tácitas, nunca feitas, que geram ações novas, novas experiências.

Segundo, que objetividade trava a mudança, distancia gerentes de equipe (gera cinismo nos trabalhadores em relação ao que deve ser mudado). O caminho é diminuir expectativas à zero e confiar nas pessoas. Enfim, Hurst (1997) sugere que é melhor não analisar que gerentes não devam conduzir, mas sim, serem levados juntos, a agir, a pensar melhor e a mudar antes dos outros.

Mintzberg et al. (2007) ainda relembram a racionalidade limitada que Simon (1958) enfatizou e que cada indivíduo direcionará intenção para um lado. Os autores ainda reforçam que embora haja o aprendizado individual, e diversidade e o volume de informações de cada um, quando apresentado ao chefe deve ser grande e por isso se busca tanto se processar informações, automatizá-las. Os autores ainda relembram que é preciso mapear o conhecimento, mapas causais para a produtividade. Enfim, os autores mencionam que é preciso que os gestores possuam estruturas e assim transformem sua experiência para a sua interpretação do mundo em realidade coletiva.

Entre os quinze artigos organizados por Lacerda et al (2014), o de Wright, Dunford e Snell (2001), e alguns deles buscam delimitar as estratégias no que se

refere a visão baseada em recursos nas áreas funcionais das organizações, e entre eles, cabe ressaltar o que tange a específica área de recursos humanos. No estudo, além de sublinhar a reafirmação primordial de tal função empresarial e seu vínculo com o planejamento e a gestão estratégica, rememora-se a marcante publicação de Prahalad e Hamel de 1990, que destaca importante olhar sobre o que esses autores tiveram sobre o aprendizado coletivo.

Segundo Wright et al (2001) apud Prahalad e Hamel (1990), é preciso coordenar atividades de produção e integrar as correntes de tecnologia. E nesse meio, não se pode conceituar capacidades dinâmicas ou competências, sem compreender as pessoas e os sistemas em que elas estão envolvidas. Os autores analisam as competências nos processos organizacionais, que envolvem e comprometem as pessoas, e que por sua vez dependem da qualidade superior delas ao longo do tempo (pessoas que entram e saem da empresa).

Wright et al (2001) ainda reforçam que muitos autores confirmaram o foco nas competências empresariais e o vínculo de tais competências com as habilidades das pessoas nas organizações, ressaltando o aspecto comportamental e, novamente, além do comprometimento dos indivíduos, a importância do suporte da gestão de pessoas para compor e manter as competências para a vantagem competitiva organizacional, embora possa algumas vezes serem vistos como genéricos e ambíguos.

Os autores dizem ainda que a relação da competência central (da empresa) com as pessoas vai depender das competências que essas últimas detêm (seu portfólio, de modo colaborativo, pensar compartilhado, entendimento sobre a empresa, atividades que geram valor) e isso requer aprofundamento.

Ao passar a tratar das capacitações dinâmicas, os autores ainda mencionam o que Teece e outros autores (1997) observam, com foco dentre as capacitações, a gestão do conhecimento, o *knowhow* e o aprendizado (da organização) e que nisso, “a aquisição das habilidades, o aprendizado e o acúmulo de ativos organizacionais e dos ativos intangíveis sejam o maior potencial para a estratégia.” (TEECE et al, 1997, p. 514-515).

Wright et al (2001) também reforçam que, na gestão do conhecimento, as empresas devem definir o que é (conhecimento) para elas, que se identifique suas bases e também quais os mecanismos que promovem sua geração, proteção e transferência. Os autores citam Argyris e Schon (1978) e Nonaka e Takeuchi (1995),



que embora o conhecimento se inicie no indivíduo, deve a organização condicionar seu contexto e rotinas; e que isso pode ser promovido por processos inter-relacionados, e entre eles, inculcar o aprendizado e inovação, com dotação de pessoal, treinamento, gestão de carreira, avaliação e recompensas. E que as empresas devem buscar atrair, desenvolver, motivar, manter e reter o seu pessoal.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho almejou descrever as competências essenciais e a sua relação para com a construção e a manutenção das estratégias organizacionais. E antes de evoluir nessas considerações finais, é preciso reconhecer que não se teve a pretensão de se esgotar o tema, haja vista a diversidade das relações que envolvem o tema faz, e como exemplo da abordagem que se seguiu, refletir desde quando se intenciona atuar com a estratégia até as utilizações mais modernas e complexas, que pode implicarem fase “pós” ciclo estratégico, com a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

Assim, verifica-se o auge da conceituação de competências essenciais com a publicação de Prahalad e Hamel (1990), que a define como saber fazer melhor e se sobressair diante da concorrência.

Ressaltam-se dois pontos principais: o teste proposto por Prahalad e Hamel (1990) de como se verifica a relevância da competência essencial, questionando se ela fornece acesso a um leque de mercados, se diferencia produtos e serviços essenciais e se são difíceis de imitar. E ainda, o modelo de alavancagem de competências essenciais proposto por Resende (2000) em quatro fases, em que se identifica as competências essenciais são alavancadas, estabelece plano criação e implementação de alavancagem, avaliação dos resultados e a verificação dos resultados da alavancagem.

Importante também a observação feita por Kluyver e Pearce II (2007), de que a organização tem a opção de não declarar sua competência essencial, mas se assim o fizer, pode não se posicionar no mercado, e ainda colher resultados negativos como não explorar capacidades, sub ou superestimar resultados e se equivocar em decisões.

O melhor é que a organização se posicione e defina sua competência essencial e busque seu verdadeiro sentido da melhoria contínua e diferenciação no mercado, registrando e gerenciando sua aprendizagem organizacional, de modo a se atingir uma plena gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração Estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CHATTERJEE, Sayan. **Estratégia à prova de falhas**: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2008.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LACERDA, Daniel Pacheco; TEIXEIRA, Rafael; ANTUNES, Junico; CORCINI NETO, Secundino Luis Henrique. **Estratégia Baseada em Recursos**: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. Porto Alegre: Bookman, 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra, **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.