

# ESTUDOS ESPM

Estudos, pesquisas e comunicações sobre marketing e propaganda produzidos pelo CAEPM - Centro de Altos Estudos de Propaganda e Marketing da ESPM.

Professor dos cursos de MBA Executivo, pós-graduação e graduação da ESPM-RS. Mestre em Administração de Empresas pela UFRGS; especialista em Marketing pela ESPM-RS; graduado em Comunicação Social pela PUC-RS; E-mail: ogfernandes@espm.br

## COMPETÊNCIAS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO

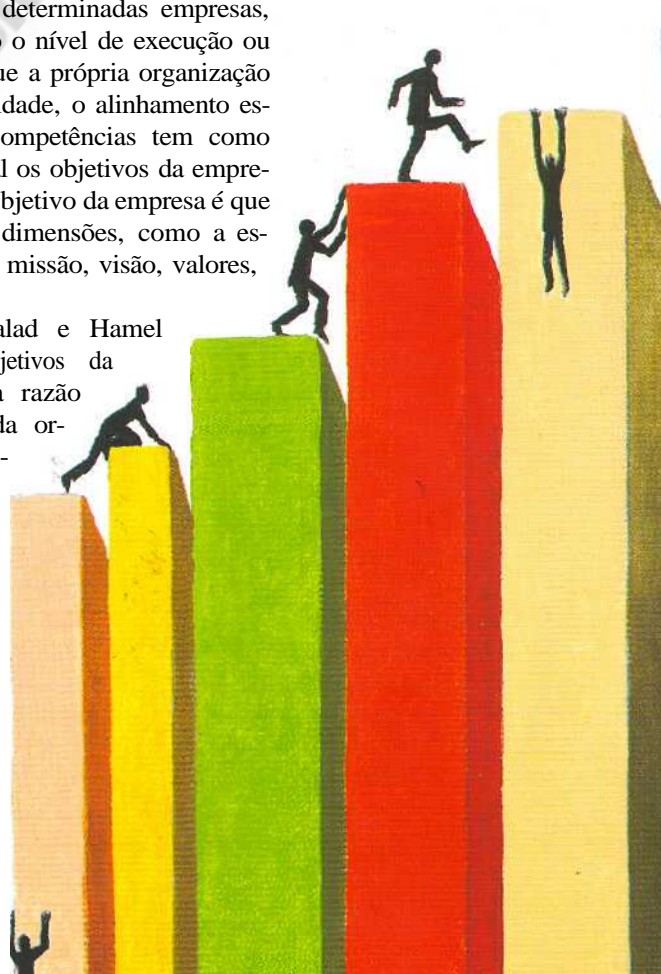
OTÁVIO GONZATTI FERNANDES

O conceito de gestão de competências oferece importantes contribuições à empresa, identificando, articulando e mobilizando capacidades necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. E isso só acontece quando existe a entrega de ações, ou decisões de seus profissionais, coerentes com o que esperam a missão, a visão e a intenção estratégica da empresa. Este artigo apresenta resultados parciais de um estudo que identifica o entendimento sobre alinhamento estratégico a partir da visão dos próprios gestores de uma empresa. Através da metodologia de pesquisa exploratória, foi possível efetuar um mapeamento, identificando as competências organizacionais e detectando quais as competências que têm prioridade de desenvolvimento nos atuais gerentes da empresa, a fim de preencher os "gaps" existentes entre as competências gerenciais atuais, efetivamente entregues, e as competências gerenciais esperadas pelo alinhamento estratégico com as competências organizacionais da empresa.

Sob a perspectiva de alinhamento estra-

tégico de competências, o trabalho busca revelar possíveis "porquês" de algumas áreas, em determinadas empresas, obterem ou não o nível de execução ou performance que a própria organização espera. Na realidade, o alinhamento estratégico das competências tem como referência inicial os objetivos da empresa. A partir do objetivo da empresa é que derivam várias dimensões, como a estratégia central, missão, visão, valores, entre outras.

Segundo Prahalad e Hamel (2005), os objetivos da empresa são a razão da existência da organização e devem orientar suas potencialidades por meio de uma intenção estratégica. Os objetivos concebem a chamada intenção estratégica, ou intento estratégico, ao constituir a



versão detalhada do seu teor. Uma vez concebidos no processo de planejamento estratégico, os objetivos são, em suma, o "o quê" a organização é, "o quê" quer ser, "o quê" quer fazer para alcançar tal feito, "onde" e "quando" quer chegar a tal posição no mercado e assim por diante.

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

Quando os gestores executam suas atribuições, não fazendo uso de um conjunto adequado de competências gerenciais, os resultados alcançados nem sempre são os esperados, pois a falta de alinhamento entre as competências organizacionais, funcionais e gerenciais faz com que gerentes e funcionários não estabeleçam relação entre as atividades e a perspectiva estratégica da organização. Desta forma, ao conhecer a estratégia da empresa, suas áreas funcionais e as competências gerenciais, é possível constatar os chamados "gaps", como lacunas de oportunidades de ajuste das entregas.

### REFERENCIAL TEÓRICO

Os processos de globalização, a maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, juntamente com a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços, levaram as organizações a buscarem flexibilidade e velocidade de resposta nas estruturas internas, enfrentan-

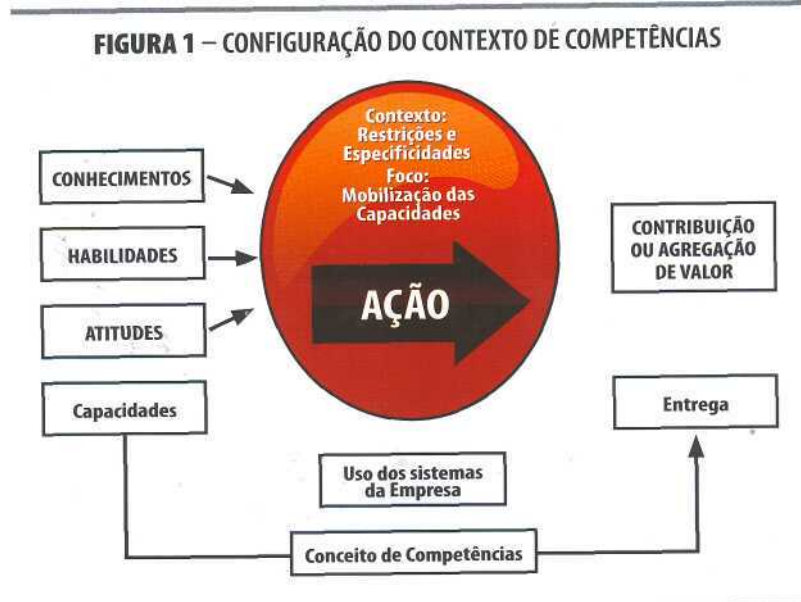


Figura 1: Consolidação do conceito de competências em um determinado contexto. Fonte: RUAS, 2005

do situações inusitadas e de complexidade crescente.

Neste contexto, as empresas passam a necessitar de pessoas dotadas de maior autonomia e iniciativa (FLEURY, FLEURY, 2004), com perfil diferente do exigido até então, caracterizado por uma grande dose de obediência e submissão, pois, à medida que o processo decisório passa a ser cada vez mais descentralizado, ele fica mais sensível ao âmbito do comprometimento das pessoas com os objetivos e às estratégias organizacionais.

Na concepção de Dutra (2004), pode-se dizer que, atualmente, o grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar comprometimento, o que só é possível se as pessoas entenderem de que forma sua relação com as organizações agrega valor, de acordo com a missão e estratégia da empresa, elementos que devem ser percebidos como intenção estratégica, ou diretriz, da organização e a partir daí convertidos em ações alinhadas de todas as pessoas.

É fundamental o entendimento de que somente ao concretizar uma ação orientada à realização da missão da empresa, por meio de tarefas ou projetos inseridos em determinado processo e estratégia, o indivíduo, ou grupo, estará convertendo as capacidades em competências. Nesse sentido lógico, nasce o fundamento básico da noção de competência, acompanhado do conceito de entrega, que, em última análise, é o cumprimento de uma função estratégica por meio de uma ação alinhada com os objetivos da empresa.

Então podemos entender alinhamento estratégico como uma intenção organizada, que se realiza por meio da mobilização de capacidades, denominadas competências, de forma subseqüentemente ordenada e intencional, com variável grau de flexibilidade nos processos, em decorrência da estratégia empresarial, a fim de alcançar um determinado objetivo.

Trata-se de uma noção diferente do conceito de competência associa-

do à qualificação, que se refere ao conhecimento adquirido por meio de programas de ensino para determinada atividade, ou exposição ao conhecimento e experiências profissionais por algum tempo, mas não contempla a averiguação do nível de alcance dos resultados do trabalho, algo que qualifica o indivíduo a exercer determinada função, embora os conhecimentos adquiridos não garantam as competências necessárias para determinada função na execução de seu trabalho, dentro do contexto empresarial como organismo integrado (ZAKIFIAN, 2001). Nesse sentido, um elemento fundamental que vem a colaborar na distinção de competência e qualificação é a noção de entrega.

### **DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS E A NOÇÃO DE ENTREGA**

Segundo Ruas (2005), a noção de competência pode se manifestar em três dimensões distintas: no nível estratégico, no qual se situam as chamadas competências organizacionais; no nível intermediário, das áreas funcionais, em que se encontram as chamadas competências funcionais; e no nível do indivíduo, no qual estão as chamadas competências individuais ou gerenciais. O estabelecimento das competências individuais ou gerenciais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência entre elas.

As competências organizacionais são *as* relativas ao coletivo, ao grupo total de pessoas de uma empresa. Elas concebem os objetivos estratégicos e moldam a chamada intenção estratégica da organização, considerando seus valores e princípios. A partir dos estudos de Prahalad e Hamel (2005), em relação à intenção estratégica da orga-

nização é importante destacar que ela também consiste em um critério que estabelece a orientação de como as pessoas devem atuar alinhadas em relação à agregação de valor, isto é, aquelas atividades e tipos de decisões que convergem à missão, visão e princípios da empresa e que representam a criação do valor estratégico da empresa na percepção dos clientes e do mercado.

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

Na visão de Prahalad e Hamel (2005), o conceito de intenção estratégica consiste no ponto crucial da estratégia - ou arquitetura estratégica - em sua forma mais específica. A arquitetura estratégica aponta o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual aos profissionais num empreendimento.

Como essência destilada da arquitetura estratégica, a intenção estratégica também implica um ponto de vista específico sobre o mercado ou posição competitiva em longo prazo que uma empresa espera desenvolver nos próximos anos. Mais do que um conjunto de sentenças ou palavras de ordem, a intenção estratégica se traduz num padrão de entendimento, adaptável a cada processo e atividade contributiva, individual ou coletiva,

na construção do futuro planejado pela empresa. A dinâmica natural desse processo potencializa a realização da missão da empresa, uma vez que dissemina a noção de direção para se chegar ao futuro.

Prahalad e Hamel (2005) demonstram a intenção estratégica com exemplos diversificados. Citam Jesus Cristo, que declarou talvez a mais ambiciosa e cativante intenção estratégica da história da humanidade ao dizer "ide e espalhai a palavra de Deus", e também a conhecida narrativa do pedreiro que, perguntado se estava assentando tijolos de uma igreja, respondeu que estava erguendo uma catedral. Há também exemplos contemporâneos, como a Apple, que ao buscar obsessivamente disponibilizar equipamentos realmente fáceis de usar, reveste com um valor de dignidade inestimável a jornada de cada um de seus profissionais, cuja missão busca fazê-los lembrar do trabalho na empresa como um período dos - mais felizes de suas vidas. E ainda o caso do executivo sênior da Nissan, que em 1992 observou: "A GM é uma empresa poderosa, mas não direciona nitidamente esse poder. Se alguns funcionários virarem à esquerda e outros à direita, a empresa não pode andar para frente", observando a ausência de um propósito unificador, claro e presente na consciência dos funcionários, capaz de abrir espaço para perdas de oportunidade e produtividade. Aqui vale destacar que, em casos como esse, a tentativa de correção normalmente direciona-se para o aumento da burocracia de controle, o que não contribui para a iniciativa e a criatividade

Além de serem responsáveis pela moldagem da intenção estratégica da organização, as competências organizacionais ainda se subdivi-

dem, segundo Ruas (2005), em:

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

As competências funcionais, por sua vez, referem-se ao desdobramento lógico das competências organizacionais nos níveis intermediários da empresa, coordenando diretamente os processos por meio de suas funções coletivas. As competências funcionais são desempenhadas por grupos de pessoas da organização que se responsabilizam por parte das atividades da empresa como um todo. Já as competências individuais, ou gerenciais, estão diretamente associadas às funcionais, pois constituem a unidade integrante do nível funcional coletivo, interferindo de forma direta e recíproca no desempenho do nível funcional (RUAS, 2005).

Daí a importância de se conhecer a estratégia, ao nível de intenção estratégica, para que, ao identificar as competências organizacionais,

sejam reconhecidos os processos e os fatores críticos de sucesso do negócio, por meio das diferentes áreas funcionais, identificando as competências funcionais e desdobrando-as em competências gerenciais. A partir disso, é possível comparar as competências gerenciais esperadas e as entregues na realidade. Assim é que este estudo se propõe a constatar possíveis "gaps" de alinhamento entre competências gerenciais e organizacionais. E na constatação desses "gaps", localizam-se as oportunidades de melhoria por meio de programas específicos de capacitação para as empresas.

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

Também é possível confirmar que a decisão estratégica, da forma como a empresa pretende competir, influencia diretamente o estabelecimento das competências organizacionais; ou seja, existem competências organizacionais típicas de uma empresa que se enquadra em determinada categoria, cabendo o mesmo raciocínio para as competências individuais, conforme é demonstrado nos dois exemplos da figura 2.

Segundo King, Fowler e Zeithaml (2002), embora a maior parte dos gerentes reconheça as competên-

cias da empresa como fonte importante de vantagem competitiva, muitas organizações encontram dificuldades em identificá-las e avaliá-las. Nesses casos, aos olhos dos gerentes, as competências específicas são frequentemente ambíguas e a percepção individual sobre elas pode variar muito. Essa falta de especificidade pode ocultar visões distorcidas e errôneas acerca das competências, e, quando isso ocorre com os gerentes de nível intermediário, encarregados da administração rotineira de tais competências, as implicações para a empresa podem ser extremamente graves.

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

Em geral, as empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências têm à disposição informações valiosas para apoiar a tomada de decisões estratégicas. Por isso cabe salientar a importância do aspecto relativo ao consenso, uma vez que o alinhamento estratégico está sedimentado sobre a existência do consenso entre os gestores, como também sobre as suas competências gerenciais em alinhamento a estratégia. Trocando em miúdos: o desafio é identificar a estratégia da empresa,

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

Figura 2: relação entre competências gerenciais em função das competências organizacionais a partir de diferentes estratégias. Fonte: DUTRA, 2004

quais são as competências organizacionais, para servir de referência na busca de possíveis "gaps" entre competências gerenciais esperadas (pela estratégia) e as competências gerenciais efetivamente entregues, no entendimento dos gestores da empresa.

### METODOLOGIA DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa foi de natureza exploratória e o método de pesquisa empregado foi o de estudo de caso, uma vez que o fenômeno de alinhamento estratégico das competências da empresa foi analisado por meio da técnica de observação do objeto pesquisado, a fim de descrevê-lo e compreendê-lo (YIN, 2001).

Os instrumentos de pesquisa foram entrevistas pessoais ordenadas por uma seqüência idêntica de perguntas, na forma de um roteiro aberto semi-estruturado. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas na essência de sua mensagem, num espaço de tempo entre 30 e 45 minutos para cada sessão, em sala de reuniões fechada, em con-

dições idênticas para todos os entrevistados, sem qualquer estímulo de desvio de atenção ou indução a qualquer resposta involuntária.

A empresa pesquisada dispunha de 98 pessoas na unidade situada na cidade de Porto Alegre, entre setembro e outubro de 2005, sendo que para esse trabalho foram entrevistados seis gestores que, pela abrangência de suas posições hierárquicas, continham a representatividade necessária para a execução do trabalho de pesquisa.

Posições gerenciais dos entrevistados:

- Diretor Executivo de Operações
- Diretor Regional Corporativo
- Gerente de Varejo
- Gerente de Operações
- Gerente de Engenharia
- Gerente Administrativo

Por fontes oficiais da empresa pesquisada foi possível descrever a estratégia da empresa, identificando os aspectos gerais que compunham suas competências organizacionais. Por outro lado, o roteiro semi-estruturado de questões teve por objetivo levantar as informa-

ções geradas pelos gestores pesquisados quanto às competências organizacionais, funcionais e individuais na sua própria percepção. Posteriormente, a confrontação das informações originadas pelos documentos oficiais com a opinião dos gestores entrevistados constatou de fato alguns "gaps" entre as competências organizacionais e as competências gerenciais, na perspectiva do alinhamento estratégico. O roteiro semi-estruturado utilizado na pesquisa foi composto por questões que buscavam obter a opinião dos entrevistados a respeito da missão, visão, estratégia e competências organizacionais da empresa e suas estratégias. Argüia também sobre a opinião a respeito da forma como os gestores são informados a respeito das definições estratégicas; sobre como avaliam suas competências individuais e quais são seus conceitos pessoais de gestão. Solicitava ainda a indicação de fatores que dificultam o alinhamento de competências, e incluía espaço para sugestões, críticas e comentários sobre o atual grau de entrega

das competências gerenciais na empresa. Os entrevistados informavam também o tempo ocupado na posição de gestor.

Questões tiveram como objetivo essencial identificar as competências gerenciais no entendimento de cada gestor. Cabe salientar que esta pesquisa foi aplicada com 11 questões, sendo colocadas numa seqüência lógica que introduziu o foco em competências gerenciais (individuais) gradualmente, a partir da sua origem estratégica, decorrendo da missão, da visão, da estratégia, até finalmente entrar nas dimensões das competências. Após a análise de dados da pesquisa, o trabalho apresenta as considerações correspondentes aos "gaps" das competências gerenciais atuais entregues em relação às competências organizacionais na perspectiva de alinhamento estratégico.

### ANÁLISE DOS DADOS

#### *Competências Organizacionais da Empresa Pesquisada*

As competências organizacionais relacionadas a seguir não constam de forma explícita em nenhum instrumento oficial ou de comunicação formal de empresa. Segundo depoimentos dos gestores, são informações restritas à alta gerência. As competências organizacionais que seguem abaixo foram, portanto, originadas do desdobramento lógico da estratégia fornecida pelos documentos oficiais da empresa, à luz do embasamento teórico do presente trabalho:

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

A partir dos "gaps" detectados

entre as competências gerenciais esperadas e as competências percebidas pelos gestores como efetivamente entregues, tendo com base científica a abordagem de gestão de competências sob a perspectiva de alinhamento estratégico, seguem as constatações decorrentes deste trabalho.

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

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

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



desempenhos diferentes dos esperados pela estratégia corporativa.

Uma vez que a empresa pretende ser reconhecida como bem-sucedida, cabe aqui uma comparação com empresas visionárias. Conforme os estudos de Collins e Porras (1995), as empresas visionárias, antes mesmo de definirem processos ou rotinas operacionais, invariavelmente constituem um conjunto de valores ideológicos bem definidos e o levam à execução por meio de uma estratégia central, com planos e metas audaciosos, orientados por esses princípios ideológicos, e a partir daí alinhando as competências organizacionais, funcionais e gerenciais de forma plena, com vistas ao alcance da vantagem competitiva e à perpetuidade da organização como uma instituição de valores.

A partir dos dados analisados, os "gaps" detectados entre as com-



petências gerenciais esperadas e as entregues, na perspectiva do alinhamento estratégico, foram:

- falta de visão estratégica corporativa homogênea, abordando todas as dimensões do negócio da empresa e atuação orientada para realização da missão;
- carência de entendimento e gerenciamento de competências;
- parcial interação dos gestores na elaboração dos respectivos planos táticos, uma vez que há pouco conhecimento dos processos-chave e atividades das outras áreas;
- necessidade de mapeamento, avaliação e compartilhamento de indicadores pelas áreas, a partir de uma visão de alinhamento estratégico;
- ausência de ambiente de sinergia, com sincronismo de ações para o alcance dos resultados esperados por meio da revisão

e compartilhamento de indicadores;

- carência de interação junto à matriz para discutir e adaptar à região sul as diretrizes estratégicas, processos e indicadores, por meio de ações integradas com os gestores de nível médio;
- baixo conhecimento sobre as atividades e processos-chave para melhor adequar os indicadores e aumentar a performance das pessoas;
- baixo alinhamento estratégico nas entregas.

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

balho visa legar uma base inicial de conhecimento para a reflexão sobre o alinhamento estratégico da empresa pesquisada, bem como suportar novas análises e avaliações sobre competências, tornando oportuna, também, a implementação adequada de programas de capacitação para minimizar os riscos da falta de alinhamento da estratégia e colaborar no incremento de performance da empresa pesquisada.

Assim, fica estabelecido este diagnóstico de competências como o limite do escopo deste trabalho, servindo para estudos futuros, um relevante embasamento para novas possibilidades de análise. Destacamos, contudo, que esta pesquisa não tem por objetivo ser um instrumento prescritivo e sim estudo inicial na detecção de "gaps", pois é por meio deles que os resultados podem ser incrementados. Como limitação metodológica do trabalho destaca-se a coleta de dados, que foi propositadamente focada nos gestores, isentando seus respectivos subordinados de manifestações sobre o conceito de alinhamento estratégico de competências. C!

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

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

**COLLINS, J.C.; PORRAS, J. I.** Feitas Para Durar – Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visionárias. Rio de Janeiro: Rocco. 1995.

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

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

**KING, A. W.; FOWLER, W. S.; ZEITHAML, C. P.** Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. RAE Revista de Administra-

ção de Empresas. v.42. n.1. 2002ª seção fórum.

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

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

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

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

**YIN, R. K.** Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman. 2001.  
**ZARIFIAN, P.** Objetivo Competência – Por Uma Nova Lógica. São Paulo: Atlas. 2001.

# Ecologia da informação

## Como as pessoas se relacionam com a informação?

**D**esde que Thomas Davenport recomendou a adoção de um pensamento eco-sistêmico para tratamento da informação nas empresas, em 1997, (Information Ecology - Oxford University Press) tenho a sensação de que pouco foi feito nesse sentido. Contra suas melhores orientações, seguimos investindo em tecnologia como solução para o tratamento da informação, em vez de focarmos a questão principal: como as pessoas se relacionam com a informação?

A tecnologia pode ajudar a criar, organizar e partilhar informações,

Mas as informações só se transformam em conhecimento acionável se consumidas, transformadas, compreendidas e verdadeiramente utilizadas, que são tarefas humanas.

Daí a importância de despertarmos para a necessidade de trabalhar a cultura organizacional no sentido de construir uma consciência ecológica também para a informação. Uma legítima preocupação com o meio ambiente onde a informação nasce, se desenvolve e cumpre sua missão.

Um meio ambiente formado pela arquitetura da empresa, suas políticas, processos e estratégias; pela natureza do negócio e pela tecnologia disponível. E principalmente, por pessoas e cultura.

Cultura é a palavra-chave.

Não somos tipicamente educados para interagir de forma adequada com a informação. Adquirimos hábitos pouco saudáveis com o passar dos anos, seja no ambiente pessoal ou profissional.

Manipulamos, omitimos e sonegamos informação com o intuito de exercer alguma forma de poder. Compartilhar é uma exceção.

Dedicamos muito mais tempo às informações desnecessárias do que às relevantes. Aliás, sequer estamos



preparados para avaliar a relevância da informação.

Raramente somos sintéticos e objetivos ao transmitir informações, apesar de desejar que os outros o sejam.

Não costumamos ser organizados para armazenar a informação. E, sobretudo, não temos disciplina.

Se na vida pessoal isso já nos causa alguns transtornos (onde foi mesmo que eu anotei a senha do meu cartão de fidelidade?), no ambiente profissional compromete brutalmente nossa performance.


A tentativa autoritária de impor alguma disciplina por parte da direção da empresa, sem considerar esses aspectos culturais, não costuma funcionar.

E as "receitas de bolo" clássicas padecem deste mal.


É comum, por exemplo, encontrar regras que indicam que a informação precisa ser "acurada", "relevante", "original" e "disponível" (oportuna). Mas a acuracidade não oferece benefícios se não for acompanhada de confiança. A relevância estratégica de nada serve se não houver o desejo de orientação. Originalidade só agrega valor se houver disposição de busca de vantagem competitiva. E a disponibilidade se completa com a intenção de interagir.

Ou seja, a informação só se torna significativa se as pessoas estiverem verdadeiramente envolvidas e preparadas. Políticas e tecnologia, sozinhas, não resolvem a questão.

Nunca é demais lembrar que a tecnologia deve estar a serviço das pessoas e creio que a tendência será resgatarem isso nos próximos anos, pelo menos no que se refere ao ambiente da informação.

 **FLAVIO FERRARI**

CEO DO IBOPE MEDIA INFORMATION, PROFESSOR DA ESPM  
E CAÇADOR DE TENDÊNCIAS (WWW.ARGUTA.BLOGSPOT.COM)

 [fferrari@ibope.com.br](mailto:fferrari@ibope.com.br)