

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA REESTRUTURAÇÃO DO GRUPO NOVA ENERGIA

*Tatiane Pellin Cislaghi*

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).  
Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
do Rio Grande do Sul, Bento Gonçalves, RS, Brasil.  
E-mail: <tatiane.cislaghi@bento.ifrs.edu.br>.

*Anelise D'Arísbo*

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).  
Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
do Rio Grande do Sul, Farroupilha, RS, Brasil.  
E-mail: <anelise.darisbo@farroupilha.ifrs.edu.br>.

*Jairo Moran Carvalho Ribeiro*

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).  
Gerente Operacional da Rio Grande Energia (RGE), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: <jairomoran@ibest.com.br>.

*Paulo Fernando Pinto Barcellos*

Doutor em Engenharia Mecânica e Industrial pela Marquette University.  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade  
de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: <pfpbarce@ucs.br>.

## RESUMO

A transformação das organizações dá-se através da transformação dos indivíduos que nelas atuam (Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2008). Ainda, a estratégia organizacional é uma ferramenta necessária para definição das competências organizacionais que orientam as empresas ao seu sucesso. Entretanto, a competência organizacional precisa desdobrar-se nas competências individual requeridas, e aqui se encontra uma lacuna que precisa ser superada. Assim, o objetivo do estudo foi demonstrar uma alternativa para o alinhamento entre as competências organizacionais e as competências individuais, bem como a importância da aprendizagem organizacional nesse processo, utilizando-se do modelo de Fleury e Fleury (2004). Para elucidação, efetuou-se um estudo de caso no grupo Nova Energia, ao tomar por base seu modelo de avaliação de desempenho. Utilizou-se neste artigo um modelo de pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. Como resultado, obteve-se que apesar de o grupo possuir um modelo estruturado e planejar o desenvolvimento de suas competências, a inter-relação dinâmica sugerida por Fleury e Fleury (2004) não é completa.

**Palavras-chave:** Competências Organizacionais, Competências Individuais, Estratégia Empresarial, Aprendizagem Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade do comprometimento das pessoas ampliou sua importância estratégica tornando-as diferenciais competitivos (Dutra, 2004). Com as transformações na sociedade e nos sistemas econômicos, as organizações são requeridas a acompanhar a Era do Conhecimento e, assim, dependem da atuação das pessoas e da valorização de seus conhecimentos. Ainda, salienta-se que a transformação das organizações dá-se pela transformação dos indivíduos que a compõem e que nelas atuam (Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2008).

Como forma de conhecer as competências que devem ser estimuladas nos colaboradores da organização, resta clara a importância da definição das estratégias empresariais. A boa estratégia é uma ação coerente apoiada por um argumento, uma mistura eficaz de pensamento e ação com uma estrutura básica subjacente chamada cerne. Por sua vez, o cerne de uma estratégia contém três elementos: (i) um diagnóstico: que define ou explica a natureza do desafio; (ii) uma diretriz política: para lidar com o desafio; e, (iii) um conjunto de ações coerentes: que são concebidas para conduzir a diretriz política (Rumelt, 2011).

Berry (2001) destaca que uma estratégia com foco, mesmo que diferenciada, deve ser cuidadosamente executada por pessoas. Para Hanashiro, et al. (2008) a estratégia, em conjunto com a cultura, estrutura e ambiente é um dos fatores apontados como criadores ou reforçadores da Aprendizagem Organizacional (AO).

Diante do exposto, Ulrich (2000) aponta que o alinhamento interno da estratégia da organização, das práticas de Gestão de Pessoas e da filosofia empresarial contribui para os resultados da mesma. E Dutra (2004) cita que a estratégia leva à definição das competências necessárias à organização e, por sua vez, as competências dos colaboradores resultarão na construção do conjunto de competências da organização.

Para compreensão do alinhamento entre as competências organizacionais estratégicas e as competências individuais, e da importância da AO para as empresas, tomou-se como base para o artigo um estudo de caso no grupo Nova Energia, ao se considerar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo grupo, bem como a estratégia assumida analisando-se documentos internos que contém a missão, visão, objetivos estratégicos e princípios organizacionais, bem como as expe-

riências relatadas por um colaborador-pesquisador. Procurou-se conhecer as competências organizacionais definidas de acordo com a estratégia geral e conhecer as competências individuais trabalhadas pelo modelo.

Como objetivos secundários, pretendeu-se verificar se o desdobramento das competências ocorre de forma alinhada, utilizando-se o modelo de Fleury e Fleury (2004). O modelo em questão foi selecionado devido (i) à interligação detalhada entre as competências organizacionais e individuais; (ii) ao seu caráter cíclico que possibilita compreender as influências de uma dimensão sobre outra; e, (iii) à sua relação com a AO.

O modelo de desempenho do grupo já foi caracterizado anteriormente em artigo de D'Arísbo, Ribeiro, Barcellos e Cislighi (2012), como um modelo de avaliação de desempenho que segue os princípios da Gestão por Competências, de acordo com o modelo validado de Dutra (2004). O grupo Nova Energia foi selecionado por ser de grande porte e representativo no setor de energia, além de possuir um quadro funcional de mais de 3.000 colaboradores, os quais são sujeitos a uma mesma avaliação de desempenho padronizada. Tal critério de seleção está de acordo com as diretrizes do Sebrae, as quais consideram, na indústria, organizações de até 19 funcionários – microempresa, de 20 a 99 funcionários – pequena empresa, de 100 até 499 funcionários – média empresa e acima de 500 funcionários – grande empresa (SEBRAE, 2015).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Dutra (2004), a competência pode ser atribuída a diversos atores. Fala-se assim, em competências organizacionais e competências individuais. Cada um desses níveis de competência deve estar de acordo com a estratégia previamente definida.

Neste contexto, a análise dos processos de aprendizagem em contextos organizacionais tem-se constituído um caminho importante para a compreensão da dinâmica das organizações. As mudanças decorrentes dos sistemas sociais repercutem na configuração de novos formatos organizacionais e na adoção de modelos gerenciais. Esses modelos gerenciais, por sua vez, demandam colaboradores e gestores dispostos a aprender, pois é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências que habilitam a organi-

zação a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar tanto o processo de tomada de decisões quanto a sua capacidade competitiva (Bastos, Gondim, & Loiola, 2004).

Assim, os pilares teóricos do presente referencial são justamente a estratégia empresarial e o alinhamento estratégico, seguido da aprendizagem organizacional, com foco nas competências organizacionais.

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia empresarial e corporativa lida com problemas relacionadas a estratégia em larga escala, ou seja, quanto maior for o desafio, ou ainda, quanto maior o desempenho buscado, mais interações precisam ser consideradas (Rumelt, 2011). Dessa maneira, o alinhamento estratégico apresenta-se como um ajustamento necessário, que deve ocorrer entre ambiente, estratégia e recursos (Mintzberg & Quinn., 2006). Para Porter (1999) o alinhamento exige uma compreensão das metas e objetivos pelos gestores nos diversos níveis organizacionais, assim como, possuir a capacidade de adquirir e distribuir recursos coerentes com as necessidades competitivas da organização.

Neste contexto, a estratégia empresarial pode ser entendida como o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. Produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (Andrews, 2001).

Corroborando ao tema, Treacy e Wiersema (1995) consideram três linhas estratégicas que as empresas podem privilegiar para atuarem no mercado: (i) excelência operacional; (ii) liderança em produto; e (iii) orientação para clientes. Sendo assim, não adotam uma tipologia minuciosa de como se estabelecem estratégias competitivas, mas possibilitam um entendimento geral do comportamento estratégico das empresas.

Nesse ínterim, o capital humano deve ser alinhado com a estratégia empresarial para que a organização extraia valor das competências dos

colaboradores (Kaplan & Norton, 2004). Diante disso, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), algumas qualidades emergentes de estratégias eficazes costumam parecer planejadas de maneira menos formal e mais visionária.

### 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO)

O reconhecimento da importância do processo de aprendizagem e de suas implicações no contexto do ambiente de trabalho contribuiu para a consolidação de um campo de estudo que determina a aprendizagem nas organizações (Bastos et al., 2004).

Contextualizando o tema no alinhamento estratégico, a premissa chave para a estratégia empresarial é o alinhamento entre organização e seu ambiente, que mantém a competitividade e a sobrevivência da empresa a longo prazo. Deste modo, o desempenho organizacional afeta a capacidade da organização aprender e se adaptar em um ambiente de mudanças (Fiol & Lyles, 1985). Neste âmbito, as autoras descrevem quatro fatores que afetam a probabilidade da aprendizagem ocorrer: (i) cultura corporativa útil à aprendizagem; (ii) estratégia que permita a flexibilidade; (iii) uma estrutura organizacional que permita inovações e novos *insights*; e (iv) o ambiente.

Conforme Antonello (2008), as teorias baseadas em práticas, ressaltam que a aprendizagem não pode ser considerada somente como processo individual. Corroborando ao tema, Wegner (2011) afirma que a aprendizagem é compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares. Segundo Antonacopoulos (2006), a aprendizagem individual é significativamente afetada pelas práticas organizacionais e as práticas da aprendizagem gerencial refletem na orientação da organização rumo à aprendizagem, ou seja, o contexto interage com a experiência de criar conhecimento e é considerado, a partir de suas divisões do trabalho e relações de poder, ambiente, cultura, linguagem, identidade, dentre outros (Antonello, 2008; Argote, & Miron-Spektor, 2011; Wegner, 2011).

Ressaltam ainda Levitt e March (1988), que a AO é construída sobre três observações clássicas: (i) comportamento em uma organização é baseado em rotinas; (ii) ações organizacionais são dependentes da história. Rotinas são basea-

das em interpretações do passado muito mais do que antecipações do futuro; e, (iii) organizações são orientadas para objetivos. Sendo assim, aprender e organizar são processos antagônicos, o que significa que a expressão aprendizagem organizacional é um oxímoro. Oxímoro, porque as informações são desorganizadas (conjunto de símbolos e significados), que dependendo da cultura também podem ter diferentes sentidos (Weick & Westley, 2004).

Destaca Kim (1998) que a AO é algo mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação da aprendizagem individual. Questões de motivação e competência, por exemplo, que são parte integral da aprendizagem humana, se tornam mais complicadas dentro de organizações. Por fim, Argyris e Schön (1978) definem AO como o processo pelo qual os colaboradores conseguem detectar erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a realidade da organização. Nesse sentido, pode-se inferir que a aprendizagem além de ser uma ferramenta da análise da realidade organizacional, auxilia na detecção das competências individuais que são necessárias para a estratégia da organização.

### 2.3 COMPETÊNCIAS

Como definição para o termo competência, Dutra (2001) afirma que de um lado apresenta-se a organização, como um conjunto próprio de competências, originadas da gênese e do processo de desenvolvimento da mesma. De outro, tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

As competências, segundo Antonello (2011), permitem agir e resolver problemas profissionais de maneira satisfatória dentro de um contexto particular, ao mobilizar diversas capacidades de maneira integrada. E as mesmas são desenvolvidas considerando-se: (i) a conexão existente entre competência e ação; (ii) a contextualidade; (iii) as categorias constitutivas da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes); (iv) se a competência adiciona valor às atividades da organização e valor social ao indivíduo; (v) a interação e rede do trabalho; e, (vi) as práticas de trabalho.

Busca-se assim apresentar as competências organizacionais, as individuais, e o alinhamento entre elas através da estratégia, utilizando-se por base Fleury e Fleury (2004).

#### 2.3.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

De acordo com Crawford (1994), o conhecimento é capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico, além de ser difundível e se auto produzir, é substituível e autotransportável, bem como compartilhável, sendo que a transferência para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Os seres humanos são os detentores do conhecimento e de sabedoria maior do que pode ser expressa e transferida do individual para o coletivo (Ruas, Antonello, & Boff, 2005). Mas, além da dificuldade em transferir conhecimentos, é necessário fazer surgirem, criá-los para que possivelmente transformem-se em competências. Ademais, as competências não se restringem à dimensão do conhecimento: ainda na definição organizada por Parry (1996) competência individual seria um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) relacionadas que afetam grande parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou uma responsabilidade), e que se correlaciona com seu desempenho no trabalho, podendo ser medida em comparação com os padrões estabelecidos e ser passível de melhoras, por meio de treinamentos e desenvolvimento.

Após a visão da competência individual enquanto constituída pelo CHA, outras discussões foram desenvolvidas, desde alinhamento estratégico da competência individual com a organizacional, até o conceito de entrega dessa competência em prol da produtividade organizacional. Segundo Eboli (2001) as competências individuais são aquelas que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento específico. Sendo assim, as competências individuais, de acordo com Fleury e Fleury (2004), serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização.

Dutra (2004) segue essa definição, entretanto, liga o conceito à intenção de entrega do colaborador, que seria o que efetivamente agrega valor à organização. Assim, para que o colaborador contribua para a produtividade organizacional, ele precisa desenvolver a competência que se alinhe às necessidades estratégicas organizacionais mas que se correlacione com suas capacidades individuais, e desejar entregar essa produtividade à organização.

### 2.3.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Ruas et al. (2005), a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização, como visão, missão e intenção, mas salienta que as competências essenciais, caracterizadas por desempenhos excepcionais, são o que resulta em diferencial fundamental para a competitividade das empresas.

Eboli (2001) define as competências organizacionais como aquelas competências críticas já instaladas e aquelas a serem adquiridas, a fim de que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua. Elas são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso (Fleury & Fleury, 2004).

Destacam Moura e Bitencourt (2006), que as competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Além disso, ressaltam que muitas vezes, os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no cenário competitivo e movem a dinâmica organizacional.

Neste aspecto, Moura e Bitencourt (2006) descrevem que a estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. Assim, a efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estraté-

gico, alinhado a competências organizacionais e desdobrado em competências, tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão.

### 2.3.3 UM MODELO PARA ALINHAR ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS

Para as organizações, torna-se importante estabelecer um direcionamento, alinhando as competências organizacionais e competências individuais à estratégia. Porém, observa-se que a forma de efetuar esse alinhamento pode não seguir uma unicidade.

Um dos fatores que ratifica essa alegação é a forma como esses conceitos são ordenados por alguns autores. Cita-se o exemplo de Moura e Bitencourt (2006), que trazem que a estratégia surge vinculada às competências da empresa e após é desdobrada em competências coletivas ou individuais. Dessa forma, a estratégia seria a fonte, e a organização para obter sucesso deve desenvolver a capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as individuais.

Já Eboli (2001), define que as competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. Para construção dessa competência individual, há a necessidade da aprendizagem. Dessa forma, a fonte direcionadora dos esforços seria a aprendizagem.

O Quadro 1 apresenta a sequência da formação das competências segundo diversos autores pesquisados. Ficou impossibilitada a apresentação do modelo de Fleury e Fleury (2004) no Quadro 1 por seu caráter cíclico. Entretanto, esse modelo pode ser visualizado na Figura 1.

**Quadro 1:** Sequência segundo autores

Autores	Sequência segundo visão do autor
Eboli (2001)	Aprendizagem → competências individuais → competências organizacionais
Moura e Bitencourt (2006)	Estratégia → competências organizacionais → competências individuais
Hanashiro et al. (2008)	Estratégia → aprendizagem individual → aprendizagem coletiva → aprendizagem da organização → competências

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas referências pesquisadas (2012).

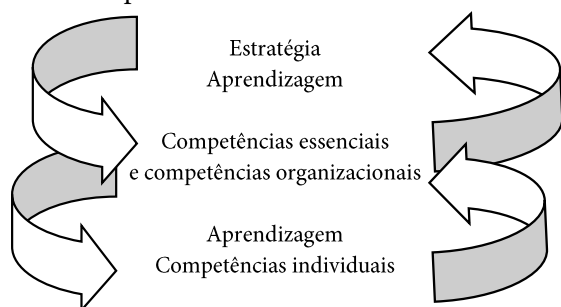
Diante do desenvolvimento das definições de competências essenciais, organizacionais e individuais, Fleury e Fleury (2004) surgem com a proposta de construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articu-

lam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional que sigam o alinhamento estratégico da organização.

De forma a descrever esse modelo, cita-se que Fleury e Fleury (2004, p. 46) desenvolvem a

visão de que “a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia”. Sendo assim, a estratégia é que define os recursos e competências necessários para a organização, e a própria prática pelos indivíduos. Essa prática se utiliza das competências individuais – conhecimentos e habilidades em ação –, e redefine a estratégia, que por sua vez, reajusta as competências, criando então o “ciclo da estratégia”. Ainda, para os autores, há uma via de mão dupla, a organização deve promover a aprendizagem com vistas a possibilitar o desdobramento das competências organizacionais em individuais e das competências individuais em organizacionais. Para compreensão da forma como ocorre o alinhamento no modelo de Fleury e Fleury (2004), apresenta-se a Figura 1, a qual será utilizada para análise dos dados coletados. Nela fica demonstrado o caráter cíclico do modelo.

**Figura 1:** Estratégia, competências organizacionais e competências individuais



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 50).

Segundo esse modelo, o que determina a competitividade de uma organização é a inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Porém, as competências – tanto as essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de competências individuais. Nesse sentido, no longo prazo, para se manter a competitividade, depende-se da administração do processo de aprendizagem organizacional, que deve reforçar e promover as competências organizacionais, intimamente ligadas às individuais, dar foco e reposicionar as estratégias competitivas (Fleury & Fleury, 2004).

### 3 METODOLOGIA

Tendo em vista a problemática de pesquisa, os objetivos propostos e os temas pesquisados, como delineamento (*design*) efetuou-se uma pes-

quisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A estratégia utilizada foi o estudo de caso único, com vistas a dirimir o esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente por haver a necessidade de explorar processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada a respeito (Merriam, 1998; Flyvbjerg, 2004; Godoy, 2006; Yin, 2010).

Compreende-se dessa forma uma pesquisa qualitativa, a fim de permitir aos pesquisadores o aprofundamento no tema; exploratória, pela busca por informações sobre o objeto de estudo, neste caso, sobre o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo grupo Nova Energia, verificando se o desdobramento das competências ocorre de maneira alinhada estrategicamente; por fim, descritiva, de forma a caracterizar o objeto de estudo, no sentido de apresentar os dados do setor de energia, bem como informações e descrição do grupo partícipe. Ressalta-se que o acesso ao grupo Nova Energia deu-se pelo fato de um dos pesquisadores ser colaborador da organização e possibilitar a abertura do modelo utilizado internamente e demais informações requeridas ao longo da pesquisa, bem como as observações diretas aos setores envolvidos.

No processo de coleta dos dados, Yin (2010) descreve que para que um estudo de caso tenha validade e confiabilidade faz-se necessário o uso da triangulação, ou seja, três fontes de evidência são utilizadas para a validação da pesquisa, quais sejam: análise documental, observações e entrevistas. Realizaram-se entrevistas de maneira informal, na sede regional do grupo localizada na Serra Gaúcha. Obedecendo a matriz hierárquica da empresa, primeiramente foi abordado 5 gerentes de áreas distintas, 3 coordenadores, 6 supervisores, 5 analistas e 4 técnicos.

Nas abordagens foram questionadas as regras metodológicas do processo de avaliação, os critérios utilizados para definição de metas e comput de resultados, a existência de calendário de realização das avaliações formais e a aplicação de feedbacks. Ainda como complemento, à pesquisa documental, analisaram-se documentos institucionais como atas de reuniões, formulários com assinaturas de colaboradores e gestores, registro do plano estratégico, site, registros estatísticos, relatório de gestão, avaliações do sistema de gestão e qualidade, auditorias internas, e principalmente fez-se uso de observações, por intermédio do pesquisador e colaborador da unidade, a fim de cruzar informações e certificar-se quanto a conformidade do processo de avaliação de desempenho.

Conforme descreve Bardin (2000) a análise documental busca representar de outro modo as informações, ou seja, armazenar sob uma forma variável e facilitar o acesso ao observador, de tal forma que se obtenha o máximo de informação, com o máximo de pertinência. Conforme Godoy (2006), Lankshear e Knobel (2008) e Malhotra (2011), em relação à observação direta, figura como importante, pois é possível verificar aparências, eventos e comportamentos, muitos deles imperceptíveis no processo de entrevista.

Em relação à análise de dados, optou-se por utilizar no artigo o modelo de Fleury e Fleury (2004), pois além de incluir de forma mais abrangente os conceitos, os autores utilizam um modelo cíclico, ou como afirmam, um círculo virtuoso, que possibilita compreender as influências de uma dimensão sobre outra, ou seja, entre aprendizagem, estratégia, competências individuais e organizacionais, sendo que dentre essas estão as competências essenciais. As competências essenciais, para os autores, são grupos de recursos que se combinam, misturam e integram para gerar produtos e serviços.

Por fim, utilizou-se a análise de conteúdo definida por Bardin (2000) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a qual busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Sua intenção está em inferir conhecimentos relativos às condições de produção, dizendo respeito às causas ou antecedentes da mensagem e as consequências que um determinado enunciado vai provavelmente provocar. Segundo Patton (1987), a análise de conteúdo envolve a identificação coerente de temas importantes e a padronização nos dados utilizados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 GRUPO NOVA ENERGIA

Há mais de cinco décadas no mercado de distribuição de energia elétrica, o grupo Nova Energia já efetuou diversos processos de fusões com distribuidoras nacionais e internacionais. É atualmente um dos maiores grupos privados do setor elétrico brasileiro, inserido numa  *Holding*, formada por nove empresas que compreende geração, distribuição e prestação de serviço.

O grupo objetiva segundo sua missão a sustentabilidade, além da busca pela excelência

e competitividade, orientando-se pela gestão da qualidade total, a fim de atingir altos níveis de eficiência. Em referência a sua visão, destaca o bem estar dos indivíduos, bem como o desenvolvimento da sociedade e a preocupação com as gerações vindouras. Como princípios têm-se a geração de valor, compromisso, segurança e qualidade de vida, austeridade, sustentabilidade, confiança e respeito, superação e o empreendedorismo. De acordo com documentos do grupo, no quesito empreendedorismo, busca-se que cada colaborador seja um agente de mudança em sua área de atuação com pró-atividade, observando e antecipando-se às tendências, novos conhecimentos, processos e tecnologias.

A Nova Energia acredita que liderar pessoas é uma grande responsabilidade, especialmente no cenário de mudanças que o setor tem vivido na última década. O processo de desenvolvimento das lideranças da organização está organizado em trilhas de liderança que é o método da Universidade Corporativa. Cada trilha tem um conjunto de Unidades de Conhecimento que integra, promove à aquisição de determinadas competências e são disponibilizadas utilizando diferentes recursos de aprendizagem (presencial e a distância).

### 4.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO GRUPO NOVA ENERGIA

O Grupo Nova Energia possui um sistema de avaliação de desempenho composto por duas ferramentas: *Grade Personal* (GP), relativo a cargos abaixo de gerência e o Programa *Big Value* para cargos de Gerência à Presidência das empresas do Grupo (PBV).

O principal objetivo dessas avaliações é a orientação e o *feedback* do colaborador frente aos pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento, de forma a assegurar o desdobramento dos objetivos estratégicos para todos. Além disso, direciona os esforços, e pontos críticos a serem trabalhados, tendo como base as competências da Nova Energia. O grupo faz uso como avaliação de desempenho da ferramenta utilizada para identificar o atual estágio das competências demonstradas pelo colaborador, além de avaliar o atingimento das metas contratadas para um determinado período.

O modelo de Gestão de Desempenho é apresentado na Figura 2, já para as competências individuais a empresa apresenta a definição de conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

que, quando integrados e utilizados estrategicamente, permitem atingir com êxito os resultados esperados (D'Arísbo et al., 2012).

**Figura 2:** Modelo de Gestão de Desempenho da Nova Energia



Fonte: D'Arísbo et al. (2012).

Diante do sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa, foram extraídas as competências individuais que o modelo procura desenvolver, para posterior avaliação do alinhamento entre as competências organizacionais, estratégicas e AO.

### 4.3 REVISÃO DAS COMPETÊNCIAS

A Nova Energia pondera que as competências organizacionais possibilitam o crescimento e a consolidação de sua competitividade no mercado e desta forma, permitem que ela atinja seus objetivos estratégicos. Essas competências organizacionais desdobram-se em individuais, de forma a direcionar os esforços de desenvolvimento para os comportamentos esperados dos colaboradores em toda a organização.

Em 2012, as competências organizacionais da Nova Energia foram revisadas em virtude dos desafios estratégicos do grupo e do Programa de Renovação. A partir daí, foram identificadas as competências necessárias que cada colaborador precisa desenvolver ou aprimorar para que a empresa possa continuar no seu ritmo de crescimento.

O processo de criação das novas competências individuais objetivou atingir o entendimento por parte dos diversos públicos. Além disso, a Nova Energia identificou a necessidade de abrir blocos de cargos, e definiram-se como as competências seriam implantadas e como seria sua prática, traduzindo-se assim em novos comportamentos esperados pelos diferentes grupos. As novas competências estão definidas conforme Quadro 2. O mesmo foi elaborado conforme resumo de cada uma das competências apresentadas pela empresa em seu plano estratégico.

**Quadro 2:** Novas competências individuais no grupo Nova Energia

Competências	Descrição
Focar no resultado e planejamento	Planejar suas atividades para assegurar as condições necessárias à concretização das metas, de acordo com a análise das tendências de mercado e do setor.
Simplicidade e agilidade	Conhecer o todo para oferecer respostas objetivas com foco na qualidade, produtividade e excelência, dentro dos padrões estabelecidos.
Integração e cooperação	Construir relacionamentos colaborativos e cooperativos respeitando as diversidades.
Autonomia	Desempenhar as atividades em harmonia com os princípios organizacionais, assumindo responsabilidade por suas ações com ética e comprometimento, principalmente na tomada de decisões.
Capacidade para mudanças	Desenvolver capacidade de adaptação e flexibilidade em diferentes contextos, reversão de situações desfavoráveis e utilização desse processo como aprendizado.
Aprendizado	Buscar o autodesenvolvimento, compartilhando as decisões aprendidas, com vistas a alinhar os objetivos da estratégia organizacional, por meio da identificação dos pontos fortes e oportunidades.
Aliança de interesses	Desenvolver postura proativa para descobrir, entender e satisfazer os interesses e necessidades de todas as partes envolvidas, gerando valor para todos.
Formação	Focar no desenvolvimento pleno das potencialidades individuais, visando comprometimento com a gestão e aprendizado da equipe.
Liderança	Promover uma atitude positiva da equipe, criar um ambiente favorável e construir o comprometimento.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em análise documental do grupo Nova Energia (2012).

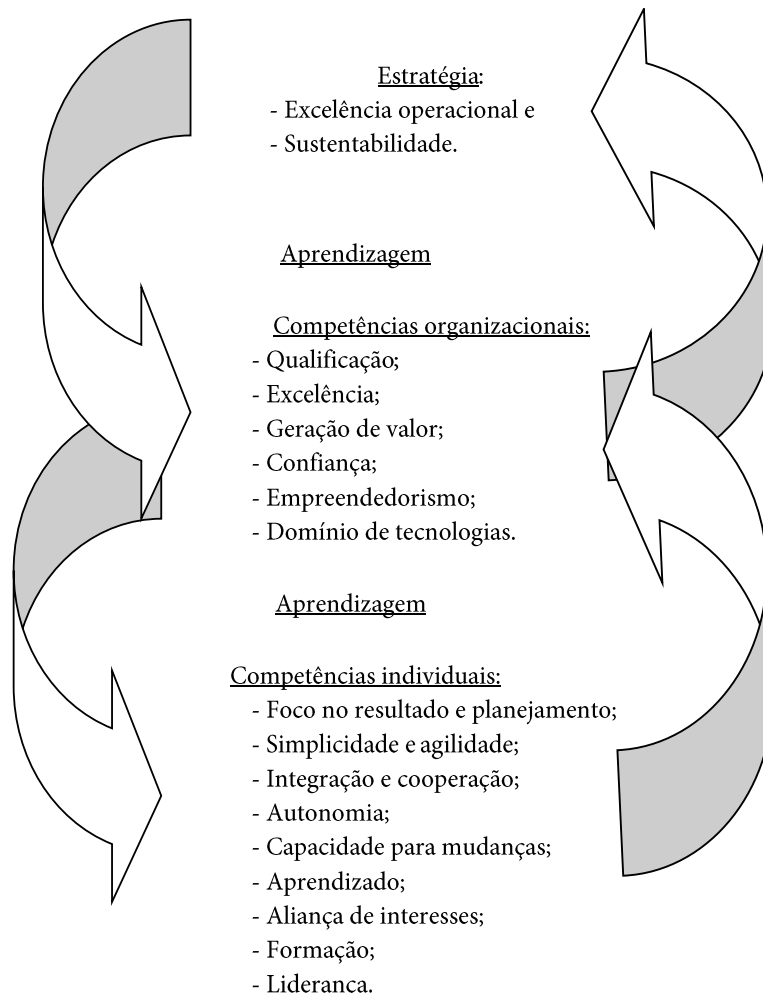


As competências descritas no Quadro 2 são resultado da reestruturação organizacional, fazem parte do desdobramento do plano estratégico 2011/2014 e farão parte dos programas de avaliação. Destaca-se que o modelo de avaliação do grupo, utiliza a gestão de competências como base e é usado como uma ferramenta para avaliar o andamento das competências individuais e detectar a necessidade de aprendizado (D'Arísbo et al., 2012).

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Procurou-se categorizar a estratégia, a competência organizacional e as individuais através do estudo da missão, da visão, dos objetivos e dos

**Figura 3:** Estratégia, aprendizagem, competências organizacionais e competências individuais da Nova Energia



**Fonte:** Elaborada pelos autores e adaptada de Fleury e Fleury (2004).

aprendizagem são direcionados para o aprimoramento das operações.

A importância dessa estratégia está no fato de proporcionar ao grupo a manutenção da concessão de área geográfica em seu segmento. No

momento em que ele não conseguir mais sustentar a sua excelência operacional, poderá haver ameaça em sua posição no mercado. Adicionalmente, a sustentabilidade também foi verificada como estratégia empresarial, diante das entrevistas informais e observações realizadas ao longo do estudo. Essa categorização foi efetuada com o objetivo de utilizar o modelo de Fleury e Fleury (2004) para análise do alinhamento desses conceitos pelo grupo. Dessa forma, a Figura 3 demonstra o desdobramento dos conceitos descritos.

Como Fleury e Fleury (2004), o presente estudo tomou como base a proposta de Treacy e Wierseña (1995), caracterizando a estratégia da organização como excelência operacional. A organização que adota uma estratégia de excelência operacional busca oferecer ao mercado um produto ou serviço que otimize a relação qualidade *versus* preço. Seguindo essa linha, os esforços de

momento em que ele não conseguir mais sustentar a sua excelência operacional, poderá haver ameaça em sua posição no mercado. Adicionalmente, a sustentabilidade também foi verificada como estratégia empresarial, diante das entrevistas

tas informais e das observações efetuadas. Como justificativa cita-se Porter e Krammer (2006) que defendem que a estratégia de sustentabilidade deve ser apresentada em consonância com a estratégia corporativa, ou seja, a estratégia deve abranger tanto o aspecto econômico quanto a responsabilidade social.

Outro ponto de destaque é em relação ao modelo proposto por Fleury e Fleury (2004), já que as práticas da empresa apresentam inter-relação entre os níveis de competência, uma vez que a organização está constantemente reavaliando o conjunto de competências que ela deve desenvolver, a exemplo da reestruturação ocorrida em 2012.

Por outro lado, há divergência quando os autores comentam que a escolha estratégica deve ser feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais. Em oposição, no grupo Nova Energia, a construção das competências individuais é realizada de acordo com as competências organizacionais desejadas. Dessa forma, percebe-se que as competências individuais que são desenvolvidas, focam principalmente no desenvolvimento de habilidades, ou seja, na competência técnica. Isso responde à competência organizacional de excelência e qualificação e à estratégia de Excelência Organizacional.

## 5.1 CONCLUSÕES

Com o fato de a Nova Energia revisar as competências organizacionais em virtude dos desafios estratégicos do grupo, e a partir daí identificar as competências individuais necessárias, percebe-se que prevalece na organização a abordagem clássica criticada por Fleury e Fleury (2004). Os autores defendem que seria necessário desenvolver competências ou reorganizar as competências antes de se passar as mudanças nas orientações estratégicas. Porém, afirmam ainda, que em um ambiente turbulento, o que prevalece é a abordagem clássica de definir estratégias e proceder ao desdobramento, chegando até as competências organizacionais necessárias.

Além disso, tomando-se por base o modelo cíclico de Fleury e Fleury (2004), deve-se fazer uso também das individualidades dos colaboradores para desenvolver as competências organizacionais. Cabe a cada empresa em suas especificidades, identificar seus recursos e transformá-los em vantagens competitivas. No caso, apesar de o grupo Nova Energia haver planejado e desenhado as

competências desejadas, não utilizou as características individuais para a formação de suas competências, tomando apenas as organizacionais como ponto de partida.

Ainda, os autores trazem que o que determina a competitividade de uma organização é a inter-relação dinâmica entre as competências e a estratégia competitiva. Porém, as competências – tanto as essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de competências individuais.

Destaca-se assim, a visão de Dutra (2001), o qual ratifica que são as pessoas que, ao colocarem em prática o conjunto de conhecimentos da organização, concretizam as competências e fazem sua adequação ao contexto. E essa relação entre competências organizacionais e individuais, deve estar vinculada à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

Adicionalmente, o desenvolvimento de competências individuais não deve restringir-se a agregar valor às organizações, mas às próprias pessoas também. Sabe-se que cada uma das nove empresas do grupo possui características regionais diferentes e a busca por uma cultura, capaz de interligar os grupos funcionais, foi um dos grandes desafios nesse desenvolvimento. Mesmo assim, percebeu-se alinhamento estratégico entre as competências individuais e organizacionais, aspecto difícil de ser alcançado, segundo Fleury e Fleury (2004).

Por outro lado, o fato de o grupo procurar desenvolver competências tanto do corpo operacional quanto do gerencial de colaboradores, indica a preocupação com a aprendizagem organizacional, trazida pelos autores como importante direcionador estratégico. Senge (1997) ressalta a necessidade de a organização integrar o pensamento e as ações em todos os níveis, já que a aprendizagem deve estar intrínseca a todo o processo de desenvolvimento das competências. Na Nova Energia isso pode ser observado por meio das entrevistas efetuadas, dos documentos analisados e do colaborador que realizou as observações, além de a avaliação de desempenho ser contínua.

As perguntas realizadas durante as abordagens mostram um entendimento do processo de avaliação pelos entrevistados, há clareza quanto aos quesitos adotados, porém há queixas quanto a avaliação formal pelos gestores, onde as desigualdades e privilégios aparecem de uma forma mais evidente. Segundo Fire (1996), são os gestores que

efetuem as avaliações de desempenho de seus colaboradores e atuam como sinapses no coração da organização, assim o processo precisa ser claro e transparente, pois ambiguidades podem acarretar descontentamento e fuga de talentos.

Durante o processo de perguntas observou-se rivalidade entre as áreas funcionais e preferência da diretoria por determinado setor, o que mostra desigualdade no processo de avaliação e descaracterização do modelo quanto a padronização inicial em que o mesmo foi criado. Tal situação não invalida o processo e o mesmo constitui-se em uma importante ferramenta de desenvolvimento de recursos humanos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do trabalho foi analisar o alinhamento estratégico entre as competências organizacionais estratégicas e as competências individuais, e da importância da AO para a grupo Nova Energia. Procurou-se conhecer as competências organizacionais definidas de acordo com a estratégia geral e conhecer as competências individuais trabalhadas pelo modelo de gestão de desempenho atualmente utilizado. Diante do sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa, foram extraídas as competências individuais que o modelo procura desenvolver, para posterior avaliação do alinhamento entre as competências organizacionais, estratégias e AO.

Verificou-se também se o desdobramento das competências ocorre de forma alinhada, utilizando-se o modelo de Fleury e Fleury (2004). O modelo em questão foi selecionado devido (i) à interligação detalhada entre as competências organizacionais e individuais; (ii) ao seu caráter cíclico que possibilita compreender as influências de uma dimensão sobre outra; e, (iii) à sua relação com a AO.

De maneira geral, 90% dos entrevistados apontam que o sistema de avaliação de competências cumpre com o seu papel de ferramenta de desenvolvimento de pessoas e 10% relatam haver lacuna para ser aprimorado. Quanto à conformidade dos quesitos, 20% apontam haver falta de clareza, enquanto que 10% não opinaram e 70% concordam que o sistema está acima de qualquer julgamento. Quanto a aprendizagem organizacional, 93% dos entrevistados asseguram que o sistema permite o fluxo de conhecimentos entre

colaboradores e que há melhorias nos processos operacionais advindas desta troca de informações, permitindo assim a interligação entre as competências organizacionais com as pessoais.

A verificação e proposta do modelo utilizado, baseado em Fleury e Fleury (2004), no segmento de negócios é recomendável para avaliar o desempenho de organizações em seus propósitos centrais, com isso visualizando-se de maneira simples, vantagens competitivas internas, as quais podem ser comparadas a outras empresas do grupo, como no caso estudado, ou até mesmo com outras organizações concorrentes.

O trabalho demonstrou que desenvolver competências e habilidades individuais nos colaboradores, pode contribuir positivamente para a realização do alinhamento estratégico da empresa. A organização como um todo converge para a realização das estratégias de maneira contínua e estruturada, sendo que a aprendizagem além de ser uma ferramenta da análise da realidade organizacional, auxilia na detecção das competências individuais que são necessárias para a organização.

Por fim, apresenta-se como limitações o fato de o grupo possuir diversas empresas espalhadas em vários estados do Brasil e todas com suas distinções, sendo, portanto, tarefa difícil compreender as diferentes características dos colaboradores que influenciam na construção de suas competências. Neste aspecto, não foi proposta deste estudo analisar a sua totalidade, e sim apenas uma unidade, sendo passível estender o estudo para toda a empresa. Além disso, sugere-se a realização de estudos futuros sobre o alinhamento de competências em grupos ou redes de empresas, levando-se em consideração a complexidade desse alinhamento e de suas relações de poder.

## REFERÊNCIAS

- Andrews, K. R. (2001). O conceito de estratégia empresarial. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 58-64.
- Antonello, C. S. (2008). *Aprendizagem nas organizações: refletindo sobre suas abordagens* [Mimeo]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Antonello, C. S. (2011). Contextos do saber: a aprendizagem informal. In: Antonello, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, p. 139-159.

- Antonacopoulou, E. P. (2006). The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices, *Management Learning*, v. 37, n. 4, p. 455-473.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, sept-oct.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bardin, L. (2000). *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Loiola, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *R.Adm.*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set.
- Berry, L. L. (2001). *Descobrendo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Crawford, E. (1994). *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas.
- D'Arísbo, A., Ribeiro, J. M. C., Barcellos, P. F. P., & Cislaghi, T. P. (2012). Análise da gestão de desempenho de uma empresa do setor de energia: estudo de caso sobre estratégia por desenvolvimento de competências. *Revista Redige*, v. 3, n. 02, ago.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2001). Gestão de pessoas com base em competências. In: Dutra, Joel Souza et al. (org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, p. 25-43.
- Eboli, M. (2001). Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: Dutra, Joel Souza et al. (org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, p. 110-128.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct.
- FIRE and forget? (1996) *The Economist*, p. 51, 20 Apr.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégias e competências. *RAE*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar.
- Flyvbjerg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study research. In: Seale, C. et al. *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Godoy, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. (org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2008). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kim, D. (1998). O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: Klein, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 61-92.
- Lankshear, C. & Knobel, M. (2008). *Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação*. Porto Alegre: Artmed.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, v.14, p. 319-340.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2006). O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Moura, M. C. C. & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE- eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, Minneapolis, Minn, v. 33, n. 7, p. 48-54, July.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. California: Sage Publications.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. & Krammer, M. (2006, dez). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Boston.
- Ruas, R. L., Antonello, C. S. & Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Rumelt, R. P. (2011). *Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- SEBRAE. (2015). *Critérios de classificação de empresas: EI-ME-EPP*. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>.
- Senge, P. (1997). O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: Starkey, Ken (editor). *Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, p. 342-375.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading: Addison - Wesley.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Weick, K. E. & Westley, F. (2004). Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. v. 3. São Paulo: Atlas, p.361-388.
- Wegner, D. (2011). Aprendizagem interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, C. S. et al. *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, p. 537-564.

## *Corporate Strategy, Competences and Organizational Learning: A case Study of Nova Energia Group's Restructuring*

### **ABSTRACT**

The organizations transformation is made of the transformation of the individuals who work in it (Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2008). Moreover, the organizational strategy is a necessary tool for defining the competence wich guide companies to success. However, there is a gap between the individual and organizational competence that must be overcome. Thus, the aim of this study was to demonstrate a way the alignment between organizational competence and individual competence can be built, as well as the learning importance on this process, using the model of Fleury and Fleury (2004). For clarification, we performed a case study in the group Nova Energia, using its model of performance evaluation. Was used in this article exploratory and descriptive qualitative model. As a result, it was found that although the group has a structured model and plans the development of their competences, the dynamic interrelationship suggested by Fleury and Fleury (2004) is not complete.

**Keywords:** Organizational Competence, Individual Competence, Corporate Strategy, Organizational Learning.

### **Endereço para contato:**

Tatiane Pellin Cislighi  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul  
Avenida Osvaldo Aranha, 540 - Bairro Juventude da Enologia  
CEP 95700-000 – Bento Gonçalves, RS, Brasil.

Recebido em: 10/12/2013

Aprovado em: 15/02/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer