

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/242531994>

# A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS: O CASO DA EMPRESA UR2

Article · January 2002

CITATIONS

3

READS

978

2 authors:



**Raquel Balceiro**

Petróleo Brasileiro S.A.

18 PUBLICATIONS 21 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Pedro Figueiredo**

Federal University of Rio de Janeiro

2 PUBLICATIONS 3 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Article about Knowledge Mapping [View project](#)



Reaseach Project in Competencies and Organizational Knowledge [View project](#)

# A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS: O CASO DA EMPRESA UR2.

**RAQUEL B. BALCEIRO<sup>1</sup>; PEDRO P. FIGUEIREDO<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE), Programa de Engenharia de Produção (PEP), COPPE/UFRJ

Centro de Tecnologia, Bloco I-2000, Cidade Universitária, Rio de Janeiro, RJ, CEP. 21.945-970

e-mail: balceiro@crie.ufrj.br

<sup>2</sup> Ultima Ratio Regis (UR2)

Rua Primeiro de Março, 21, 3º. andar, Centro, Rio de Janeiro, RJ, CEP. 20.010-000

e-mail: pedro@ur2.com.br

## **Resumo**

Este artigo apresenta o conceito de organização em rede e mostra sua relação intrínseca com o tema gestão por competências; prática fundamental para a boa administração da rede. Mostra-se como parcerias entre empresas, que possuem competências complementares, vêm dando origem a redes de negócios. Dentre elas, destacam-se as organizações virtuais, objeto deste estudo de caso. Apresenta-se também um estudo de caso de empresa em rede – a UR2 –, cuja atuação baseia-se no modelo de gestão do conhecimento, dando especial enfoque na gestão de competências.

**Palavras-chave:** organizações em rede, gestão por competências, competências essenciais, organizações virtuais, estratégia.

**THE SKILL MANAGEMENT IN VIRTUAL ORGANIZATIONS: THE UR2 CASE STUDY.** This article presents the network organization concept and its inherent relations with the skill management subject, which constitutes the fundamental part for a good network administration. It illustrates how associations between companies, that have complimentary competences, can build a business network. Among them, there are virtual organizations, the focus of this paper. We also explain the case study of a network company (UR2), which business model is based on knowledge management, with special focus on skill management.

**Keywords:** network organizations, skill mangement, core competences, core competecens, virtual organizations, strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

A década de 90 presenciou o surgimento de um novo conceito de negócios dentro do ambiente empresarial: as organizações em rede. Esta nova configuração baseia-se em competências essenciais, modelo proposto por Gary Hamel e C. K. Prahalad em 1990. Naquela época, os autores previram que, para tornarem-se competitivas, as organizações teriam que procurar por parceiras que tivessem competências complementares às suas, de forma a maximizar o valor oferecido aos clientes. Para identificar suas competências essenciais, as empresas perceberam que é imprescindível olhar para as pessoas que compõem seu grupo de colaboradores, visando mapear o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que representam seu diferencial competitivo.

Desta forma, as empresas que, hoje, se dispõem a integrar as organizações em rede se vêem obrigadas a mapear e desenvolver as competências de seus colaboradores; captar pessoas necessárias às estratégias de negócio formuladas e, ainda, adotar a remuneração por competências, de forma a reter o valioso capital intelectual desenvolvido na organização. Naturalmente, a organização em rede só consegue se consolidar se todos os parceiros estiverem pré-dispostos a comunicar aos demais suas competências essenciais e as competências de seu grupo de colaboradores.

Por este motivo, uma das principais atribuições dos gestores das organizações em rede (também conhecidos como *virtual brokers*) é mapear as competências dos integrantes da rede. Este mapeamento de competências é, na maior parte das vezes, realizado em dois momentos: o primeiro se dá quando ocorre a seleção dos candidatos a integrar o grupo de parceiros; depois disto, este mapeamento deve ser feito com uma certa periodicidade, de forma a manter atualizados os bancos de competências elaborados por esta entidade gestora. Isto é necessário porque se parte do pressuposto de que as organizações mais competitivas são aquelas que desenvolvem novas competências em seus colaboradores, isto é, as organizações que estão em permanente aprendizado (ou *learning organizations*), e estas são as organizações consideradas ideais para integrar a rede. Desta maneira, o gestor da rede previne-se de surpresas eventuais e possui um manancial de informações sobre os membros da rede que suporta as decisões exigidas no momento da escolha das oportunidades de negócio que serão atendidas.

Ao final deste trabalho, algumas questões terão sido abordadas: a primeira é o tipo de redes de negócios existentes, analisando-se o modelo proposto por Tapscott, Ticoll e Lowy

(2001); a segunda diz respeito à relação entre a definição das competências essenciais de uma organização virtual e a gestão de competências dos seus colaboradores; a última delas trata-se da relação entre o modelo de gestão por competências e as estratégias de negócios adotadas pela rede. O trabalho será enriquecido com o estudo de caso sobre a empresa virtual “Ultima Ratio Regis – UR2”, onde serão ilustradas as questões acima.

## 2. AS REDES DE NEGÓCIOS – *BUSINESS WEBS*

Na sociedade do conhecimento, verifica-se que as organizações estão optando por estabelecer parcerias e fazer parte de organizações em rede que as permitem concentrar-se nas suas competências essenciais. Tapscott *et alii* (2000) nomeiam estas organizações em rede de Business Webs ou B-Web, cuja definição é:

*“Uma B-Web é uma rede elaborada de ofertantes, distribuidores, fornecedores de serviços comerciais e consumidores que conduzem as comunicações e transações relacionadas ao negócio na Internet e em outras mídias eletrônicas (TCIs) de forma a produzir valor para consumidores finais”.* (Tapscott *et alii*, 2000, pg.17)

O estabelecimento de uma parceria ou aliança entre duas ou mais empresas é um processo que envolve a concretização de relacionamentos, que devem ser baseados em *confiança*. Na maioria das vezes, uma empresa sai em busca de parceiros por três motivos (Wildeman, 1999; Gomes-Casseres, 1999): ou por estarem buscando competências complementares às suas, ou por terem identificado parceiros que poderão lhes fornecer acesso à um mercado específico ou, finalmente, por estarem visando o estabelecimento de uma estratégia de economia de escala.

As organizações em rede ou B-Webs possuem duas dimensões essenciais. No que diz respeito ao **controle econômico**, elas podem ser auto-organizadas, onde nenhuma companhia dirige o conteúdo de suas transações ou o resultado econômico, ou hierárquicas, nas quais um “chefe” que controla o conteúdo, a política de preços e o fluxo das transações. Com relação ao grau de **integração de valor**, as B-Webs podem variar de baixo, quando elas não mudam a natureza dos produtos oferecidos, a alto, quando elas facilitam a criação, transformação e distribuição de produtos específicos que integram ou agregam componentes de múltiplas fontes. Segundo Tapscott *et alii*. (2000), estes dois parâmetros definem as características fundamentais dos cinco tipos de B-Webs: *Ágora*, *Agregação*, *Cadeia de Valor*, *Alianças* e *Redes de*

Distribuição. A tabela a seguir resume as principais características destes tipos de organizações em rede.

<b>Tipo de B-Web</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplo</b>
Ágora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ permite a interação direta entre compradores e vendedores, com o mínimo de interferência do administrador do site.</li> <li>▪ os preços são acertados ou determinados em tempo-real, através de negociações, quer por leilões ou por trocas <i>um-para-um</i> ou <i>um-para-muitos</i>.</li> </ul>	<i><u>iBazar</u>- site de leilão</i>
Agregação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uma companhia lidera hierarquicamente a organização em rede e se posiciona como um intermediário que agrega valor entre produtores e consumidores.</li> <li>▪ o agregador toma para si a responsabilidade de selecionar vendedores e promover o abastecimento dos clientes, de determinar preços e de segmentar o mercado, cobrando uma pequena taxa pela integração de valor.</li> </ul>	<i><u>eTrade</u> – corretora financeira virtual <u>Zona Sul</u> – supermercado virtual</i>
Cadeia de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ companhias parceiras ajudam a produzir um serviço ou produto através de um processo-chave único.</li> <li>▪ os preços praticados são determinados em negociações entre as partes, nas quais são definidas as participações de cada parceiro na composição do preço do produto e a receita de cada um.</li> <li>▪ a informação, ao ser compartilhada entre estes atores, leva a uma combinação de grande competição e, ao mesmo tempo, colaboração.</li> </ul>	<i><u>Dell Computer</u> – loja de computadores e hardware. <u>Cisco Systems</u> – companhia de soluções em Internet e Telecomunicações.</i>
Redes de Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ provêm a ligação social e econômica essencial, transferindo e provendo serviços de transmissão entre as demais redes.</li> <li>▪ alocando e distribuindo bens - sejam eles informação, objetos, dinheiro ou recursos - dos fornecedores para os usuários.</li> </ul>	<i><u>Wall Street Journal</u> – jornal digital</i>
Aliança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ o líder de contexto estabelece a direção, mas cada participante contribui independentemente para uma experiência de valor total.</li> <li>▪ os efeitos de rede impulsionam as economias de escala do lado da demanda: quanto maior a rede de usuários, maior o seu valor para os próprios usuários.</li> </ul>	<i><u>Rede Linux</u> - desenvolvedores de softwares <u>UR2</u></i>

**TABELA 1 – Tipos de B-webs, suas características e seus exemplos.** *Fonte:* elaboração própria.

### 3. AS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

Uma organização em rede é, para Skyrme (2000), diferenciada das demais pelo fato da autoridade não ser estabelecida de acordo com a hierarquia, mas através do reconhecimento da competência e do conhecimento de cada parceiro pelos demais membros da rede. Nestas organizações, as pessoas e os times estão conectados através das fronteiras organizacionais (por exemplo, entre departamentos ou entre instituições), adaptando suas estruturas às circunstâncias. Skyrme (2000) afirma que a gestão da rede é realizada dentro de um consenso, no qual todas as empresas-membros são responsáveis, possibilitando à rede explorar formas para atuar efetivamente, mesmo que, para tal, os processos pré-definidos tenham que ser modificados. Nestas organizações sempre acontece o reajuste ou a dissolução de times conforme se faz necessário.

Trabalha-se para que os objetivos estratégicos sejam compreendidos claramente e alcançados por todos os seus membros, de forma a beneficiar a todos. As alianças multilaterais estabelecidas entre os membros da rede devem estar apoiadas em uma estratégia de negócios (Gomes-Casseres, 1999). O objetivo do estabelecimento de uma organização em rede deve ser, em primeiro lugar, uma oportunidade de negócio identificada. Mas antes de um acordo de cooperação ser fechado, é preciso que as empresas avaliem sua real necessidade, seu custo, os ganhos que serão obtidos com a parceria e os riscos que cada empresa deverá correr.

A organização em rede do tipo Aliança é a que mais se assemelha a uma organização virtual. O surgimento das organizações virtuais só foi possível devido à intensificação do uso das tecnologias de comunicação e informação, que servem de suporte a praticamente todas as suas operações e processos de negócios e que permitem transpor as barreiras do tempo e do espaço entre organizações, departamentos e setores (Skyrme, 2000; Jägers et al., 1998; Eversheim et al., 1998; Fuehrer, 1997 e Hill, 1997 *apud* Strausak, 1998). Skyrme, por exemplo, se refere às organizações virtuais como aquelas que não possuem uma sede física, *que se encontram geograficamente distribuídas e cujo trabalho é coordenado através da comunicação eletrônica*. A partir da definição de Hill (1997) e de Ten Have *et alii apud* Jägers *et alii* (1998), podemos definir as organizações virtuais como:

*“Uma organização virtual é uma aliança dinâmica de pessoas ou organizações que compõem o grupo, contribuindo com competências complementares e com recursos, utilizando as TCIs (tecnologias de comunicação e informação) intensamente o que, muitas vezes, reduz a necessidade de estarem presentes fisicamente, apesar de se colocarem coletivamente disponíveis umas para as outras. A meta do grupo é realizar negócios ou trabalhar colaborativamente de forma a atingir objetivos comuns, oferecendo um produto ou serviço para o mercado como se fosse uma só empresa, exigindo um grande esforço de coordenação e gerenciamento”.*

Toda organização virtual é uma organização em rede, mas nem toda organização em rede é virtual. As organizações virtuais são o estágio final das organizações em rede, com uma combinação de características muito específica. A principal característica da organização em rede que a transforma em organização virtual é a utilização das tecnologias de comunicação e informação para a realização de seus processos de negócios.

## 4. COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO VERSUS COMPETÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

O tema *competências* é de fundamental importância para a compreensão das organizações virtuais e por isto, o tema será abordado nos planos dos indivíduos e o das organizações. Este tratamento é necessário por lidarmos com um tipo particular de organização que exige, ao mesmo tempo, competências especiais dos indivíduos que nelas trabalham e competências específicas das organizações que almejam fazer parte da rede de parcerias. Estes aspectos foram amplamente discutidos por Hamel e Prahalad (1990), Zarifian (1994), Parry (1996), Duyster e Hagedoorn (1996), Coyne *et alii* (1997), Fischer (1998) e Fleury e Fleury (2001).

### 4.1. COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO

No plano individual, uma definição para a competência, comumente adotada pelos profissionais de gestão (principalmente os ligados à área de gestão de pessoas), é a seguinte:

*“competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento”* (Parry, 1996, *apud* Fleury e Fleury, 2001, p.19).

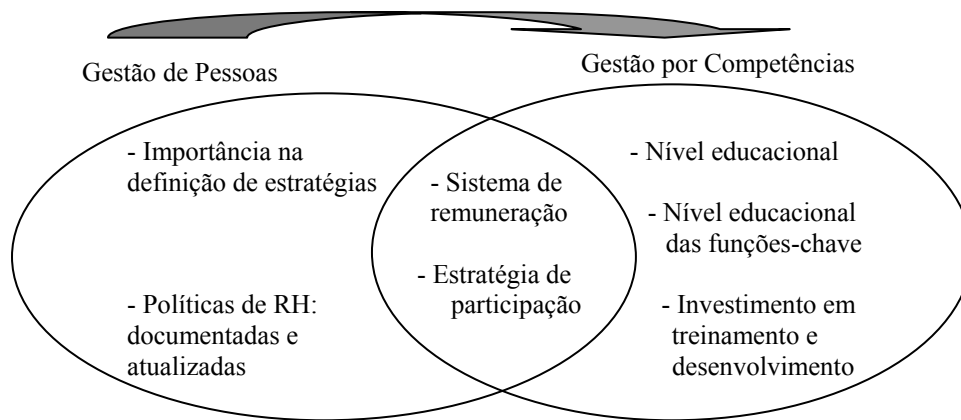
O conceito de competência relaciona-se intimamente com as tarefas desempenhadas pelo indivíduo e com o conceito de qualificação. Fleury e Fleury (2001) lembram que qualificação é um conceito que se relaciona aos requisitos da posição ou cargo do indivíduo ou, ainda, ao conhecimento acumulado pelo indivíduo ao longo dos anos. Parte destes conhecimentos pode ser classificada e certificada pelo sistema educacional. O conceito de competência se relaciona com o conceito de qualificação, mas procura ser mais amplo, referindo-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto, como ressalta Zarifian (1994). Fleury e Fleury (2001) concluem que a competência não se limita, portanto, aos conhecimentos tácitos (teóricos e empíricos) adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e, muito menos, encontra-se encapsulada na tarefa que este indivíduo desempenha. Os autores mostram que as competências são sempre contextualizadas, visto que os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de



conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. Esta “nova” forma de gestão, na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998) *apud* Fleury e Fleury (2001, p.65): (a) **captação de pessoas**, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de *trainees*, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos; (b) **desenvolvimento de competências**, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais; e (c) **remuneração por competência**, que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

A mudança que ocorre quando uma empresa deixa de usar uma metodologia de gestão de pessoas tradicional e passa a adotar uma metodologia de gestão por competências pode ser ilustrada pela figura a seguir (Fleury e Fleury, 2001, p. 67):



**FIGURA 1 – Mudança do modelo de gestão de pessoas para gestão por competências.** Fonte: Fleury, A. & Fleury, M. T. L. “Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira”. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001.

A migração de um modelo de gestão para o outro conduz a mudanças que ocorrem em três aspectos (Fleury e Fleury, 2001). O primeiro diz respeito à importância dada às pessoas para

o êxito das estratégias do negócio. Desta forma, a empresa passa a considerar fundamental a participação do responsável pela gestão de pessoas na definição das estratégias e na tomada de decisão, além de ter suas políticas de gestão de pessoas claramente definidas e constantemente revisadas. O segundo aspecto envolve as políticas adotadas pela empresa para atrair, reter e desenvolver competências necessárias ao sucesso das estratégias traçadas. Estas políticas levarão a empresa a se preocupar com o sistema de remuneração que vai adotar, com a estratégia de participação que será oferecida aos colaboradores e com o seu índice de rotatividade. Finalmente, o terceiro aspecto está relacionado à formação de competências propriamente ditas, isto é, com a análise de alguns indicadores, tais como o nível educacional dos funcionários, o nível educacional exigido para as funções-chave da empresa e o grau de satisfação deste nível educacional e o investimento em treinamento e desenvolvimento que a empresa vem realizando.

#### 4.2. COMPETÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

Para tratar a competência no plano das organizações é preciso considerar duas outras dimensões, ligadas às transformações que o mundo dos negócios vem sofrendo (Fleury e Fleury, 2001, p.20): (a) **âmbito de atuação da organização** (local, regional, nacional ou global) e (b) **visão estratégica** (as competências individuais devem contemplar a visão estratégica da organização, ao contrário do que se via no passado, quando a visão estratégica era determinada pela cúpula da organização e a ela ficava restrita).

A discussão sobre as competências das empresas, as chamadas competências essenciais (*core competences*), nos remonta a Hamel e Prahalad (1990) que as definem como *um pacote de habilidades e tecnologias*. Diferencia-se uma competência essencial de uma habilidade verificando o valor percebido pelos clientes. Competências essenciais são, segundo Hamel e Prahalad (1990), um grupo de habilidades que permitem às empresas entregar um benefício fundamental aos seus clientes. O exemplo que ilustra esta definição, dado pelos autores, diferencia o *know-how* em construção de veículos possuído pela Honda como competência essencial, enquanto que a sua capacidade de se relacionar com distribuidores é considerada uma capacidade secundária e agrega um valor aos clientes, que nem sempre é claramente percebido.

Existe um relacionamento intrínseco entre habilidades básicas, competências básicas e essenciais. Verifica-se que as habilidades básicas são construídas principalmente a partir de capital intelectual – representado pelas habilidades humanas – e pelo capital estrutural – isto é,

pelas práticas organizacionais, por recursos físicos, pela base tecnológica instalada, por filosofias e conceitos, por métodos, técnicas, sistemas e ferramentas de que a empresa dispõe. Estas habilidades básicas, por sua vez, constituem as competências básicas. A competência básica, por sua vez, é formada por todas as capacidades necessárias à existência da organização, mas que não são suficientes para manter a sua posição competitiva no mercado. Podem variar de empresa para empresa, mas não as diferenciam. Podem até ter sido competências essenciais no passado. Estas competências básicas, geralmente, não se encontram em grande número dentro da organização, visto que elas formam algo que representa o diferencial de mercado que a organização possui, a competência essencial. Coyne *et alii* (1997) propõem a seguinte definição para competência essencial: “Uma competência essencial é uma combinação de habilidades complementares e conhecimentos embutida em um grupo ou time que resulta na habilidade de executar um ou mais processos críticos num padrão classe-mundial”.

Para Duysters e Hagedoorn (1996), diferenças de performance das organizações podem ser justificadas por variáveis independentes relacionadas à estrutura organizacional, à estratégia de negócios adotada e às competências essenciais de cada uma delas, isto é, à forma como as organizações gerenciam seus capitais do conhecimento (capital estrutural, intelectual, de relacionamento e ambiental). As competências essenciais, que supostamente devem ter uma influência positiva na performance das empresas, dependem das competências tecnológicas, das habilidades técnicas e do conhecimento desenvolvido pelas empresas. Para avaliar o grau de obtenção das competências tecnológicas e, conseqüentemente, o grau de especialização de uma empresa, Duysters e Hagedoorn (1996) sugerem que seja avaliado, por exemplo, o número de pedidos de patentes realizados pela empresa. Esta dimensão pode se tornar uma dimensão positiva das competências essenciais caso esta evolução sirva para aumentar a sua vantagem competitiva. A performance de uma empresa, de acordo com os autores, também é profundamente dependente do investimento em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) realizado, visto que este investimento torna a empresa cada vez mais conhecedora de seu potencial e do potencial de crescimento do mercado e permite que a empresa possa investir em seus pontos fortes (fortalecendo suas competências essenciais e seus capitais do conhecimento) e prevenir-se quanto aos seus pontos fracos (buscando parcerias apropriadas).

## 5. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a definição das competências essenciais de uma organização está intimamente relacionada com a estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe (capitais do conhecimento). Os autores desenvolveram uma taxonomia que relaciona três tipos de estratégia e três tipos de competências essenciais, apresentada na tabela a seguir.

Estratégia Empresarial	Competências Essenciais		
	Operações	Produto	Marketing
<b>Excelência operacional</b>	<b>Manufatura classe mundial</b>	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
<b>Inovação em produto</b>	<i>Scale up e fabricação primária</i>	<b>Inovações radicais (breakthrough)</b>	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
<b>Orientação para serviços</b>	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<b>Marketing voltado a clientes específicos (customizados)</b>

**TABELA 2: Tipos de estratégias e formação de competências essenciais.** Fonte: Fleury, A. & Fleury, M. T. L. “Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira”. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001.

A escolha da estratégia competitiva vai depender do negócio. Isto quer dizer que diferentes negócios de uma mesma organização podem adotar estratégias distintas. As competências essenciais de uma organização são poucas e diferem das capacitações que a organização dispõe para conduzir o seu negócio. Na taxonomia proposta acima, verifica-se que os autores dão um peso maior para uma competência em detrimento das outras duas, em relação a cada uma das estratégias empresariais adotadas. Isto acontece porque (Fleury e Fleury, 2001, p.54):

- quando uma empresa adota a estratégia de excelência operacional, deve ter presumidamente a função **Operações** como sua competência essencial, dispondo de desempenho **classe mundial**. As competências de Produto e de Marketing devem criar condições de viabilização e otimização destas operações.
- para focar suas diretrizes numa estratégia de inovação em produto, a competência essencial da empresa está vinculada à atividade de **Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)**. Busca-se por conceitos diferentes para produtos novos conduzindo a ruptura do paradigma vigente, gerando obsolescência. O papel do **Marketing** é apoiar a introdução do novo produto no mercado.

- para competir orientando-se para serviços, a competência essencial ideal da organização é **Marketing**, visando o atendimento eficiente das demandas específicas dos clientes. É preciso que a empresa invista no profundo conhecimento do comportamento dos clientes e de seus mercados como um todo, de forma a antecipar as suas necessidades. Assim, é possível para a organização desenvolver soluções específicas, utilizando-se da função **Operações** para dar agilidade ao atendimento ao cliente.

## 6. O CASO DA EMPRESA UR2

A *Ultima Ratio Regis* - UR2 - é uma organização virtual criada em março de 2001, cujo negócio é o desenvolvimento de soluções em tecnologia da informação para a Internet. A gestão desta organização é dividida igualmente entre cinco colaboradores, que já atuam neste segmento há pelo menos cinco anos e que compõem o comitê gestor da organização. A criação desta empresa teve como orientação o desenvolvimento de um ambiente de trabalho baseado na colaboração entre as pessoas, orientado por competências essenciais e individuais.

A oportunidade vislumbrada pelos fundadores originou-se da experiência profissional destes com o setor privado. Percebeu-se que o custo para treinamento e manutenção de uma equipe capacitada pode não ser interessante para uma empresa, quando o volume de seus trabalhos voltados para a Internet não for suficiente. Então, a UR2 entendeu que poderia substituir estas equipes internas, oferecendo um serviço de alta qualidade que contaria com modernas técnicas do mercado.

Por tratar-se de uma organização virtual, a UR2 optou por utilizar o conceito de *comunidade virtual* para suportar a metodologia de trabalho adotada. Com este sistema, os colaboradores encontram-se conectados *on-line* e são capazes de executar 90% dos processos da empresa virtualmente. O sistema, que funciona por meio de uma extranet, garante a execução dos principais processos da empresa.

Existe pouca hierarquia entre os sócios, uma vez que suas funções foram determinadas de acordo com suas competências individuais e cada um deles reconhece que é preciso estar concentrado em executar seus papéis dentro da empresa, sem provocar grandes interferências nas tarefas dos demais sócios. Os colaboradores e as empresas parceiras são contatadas sempre que surge um projeto, possibilitando a formação de uma rede de organizações independentes e que mantêm um vínculo somente durante o projeto.

A UR2 se vale do fato de que as relações de trabalho são semi-estáveis, isto é, as relações entre os colaboradores são menos formais e menos permanentes, criando, ao mesmo tempo, uma interdependência entre si, mas reconhecendo que eles também podem sobreviver sem elas. As relações de trabalho estabelecidas baseiam-se em confiança, o que significa que cada sócio depende das ações do outro sócio. Os riscos de cada projeto são compartilhados, visto que a organização responde às oportunidades de mercado. Da mesma forma, os fatores culturais estão fortemente ligados à lealdade entre os colaboradores, pois são as pessoas que determinam o sucesso de uma organização virtual. É preciso motivar os colaboradores permanentemente de forma que os mesmos não sofram com o isolamento decorrente do trabalho virtual. A empresa também observa que não estabelece relações contratuais entre os colaboradores, o que exige grandes esforços de coordenação para transmitir confiança para todos os membros do grupo.

Cada colaborador só contribui com sua competência-chave, o que facilita a realização de um projeto. A empresa preocupou-se em mapear estas competências-chave e criar um banco do tipo “Páginas Amarelas”<sup>1</sup>. O acesso a este banco permite ao comitê gestor a rápida identificação do colaborador ideal para o desenvolvimento de determinada tarefa. Quando o comitê tem que estabelecer a equipe que vai desenvolver um determinado projeto, mapeia as competências requeridas por este projeto e cruza com as competências individuais de seus colaboradores. O comitê gestor elaborou um sistema que realiza este cruzamento e exige 100% de cada competência. Por exemplo, se um projeto requer criação de *design*, o sistema iguala esta competência a 100. Na busca dentro do sistema, a ferramenta aponta para as competências individuais de cada colaborador, apresentando a última pontuação recebida. Esta pontuação é sistematicamente atualizada, visto que os colaboradores aprendem durante a realização dos projetos e evoluem em suas competências, sendo que ela é estabelecida pelo comitê gestor em conjunto com os colaboradores, levando em consideração uma auto-avaliação, além da experiência em trabalhos anteriores, a formação, o grau de exigência do cliente e a eficiência alcançada durante a realização de outros projetos.

Apesar da UR2 orientar-se por uma metodologia de gestão do conhecimento, a remuneração de seus colaboradores se dá através da contratação de horas de trabalho. A empresa reconhece que pessoas mais experientes são capazes de realizar os serviços em um tempo mais

---

<sup>1</sup> O projeto Páginas Amarelas tem por objetivo principal mapear as competências e habilidades dos integrantes de uma empresa visando identificar quem sabe o quê. O projeto Páginas Amarelas gera mapas de competências, de relacionamento e mapas de capital estrutural além da identificação da porcentagem de conhecimento tácito e explícito por atividade (CRIE, 2001).

curto e, por isto, considera interessante conhecer as competências de cada um. Sempre que possível, a UR2 procura alocar as pessoas mais experientes para as tarefas e, calculando, desta forma, o tempo de execução de uma tarefa de acordo com o tempo necessário para um colaborador plenamente qualificado realizá-la, acrescido de uma margem de, aproximadamente, 50%. Todos os colaboradores da UR2 são selecionados por indicação, existindo, no máximo, um relacionamento de 2º grau entre um dos membros do comitê gestor e um colaborador.

A empresa possui, atualmente, um conjunto de competências individuais bastante amplo, de modo que a competência essencial (*fornecimento de soluções em Internet*) resultante destas competências individuais é realmente percebida pelo mercado como um diferencial. A necessidade do desenvolvimento de novas competências é constante, já que o segmento de mercado no qual a empresa se insere evolui muito rapidamente. Uma das competências básicas que a empresa precisa permanentemente desenvolver ou adquirir (através da contratação temporária de pessoal) é a formação em Letras e Comunicação, para as tarefas de revisão de documentos e de propostas gerados pelos demais colaboradores e pelo comitê gestor.

Na extranet da UR2, a empresa retém arquivos e material exclusivo sobre o ambiente de negócios em que atua, de forma a possibilitar que os colaboradores tenham acesso ao conhecimento gerado em cada projeto. Durante o tempo de projeto, este conhecimento circula livremente entre o time. A partir do encerramento do projeto, este conhecimento é formalizado (empacotado) e disponibilizado na extranet para formar a base de conhecimento da empresa. A empresa utiliza uma extranet desenvolvida pelos próprios colaboradores. Esta extranet fornece-nos aplicações de colaboração como listas de discussão, salas de bate-papo, gerenciamento de documentos, dentre outras.

A UR2 estabeleceu como estratégia a *Inovação em Produtos*. Visando alavancar esta estratégia, o comitê gestor da rede busca frequentemente no mercado novas oportunidades, utilizando-se de ferramentas de Inteligência Competitiva. Estas informações são repassadas aos demais membros da rede que decidem, em conjunto, as metas que deverão ser atingidas e focalizam esforços no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, tecnologicamente e culturalmente. A competência em Marketing é considerada uma das mais importantes pelos sócios da empresa, que buscam oferecer para estes clientes um conjunto de soluções individuais, chamados de produtos virtuais.

Os conceitos de parceria e aliança são bem definidos na UR2. A empresa entende que as parcerias envolvem uma união *efêmera* para atender um determinado projeto. Esta união precisa ter suas atribuições (direitos e deveres) claramente definidas, para não colocar em risco a qualidade dos serviços. Em contrapartida, as alianças constituem um diferencial de mercado bastante importante para a empresa. Tanto que todos os relacionamentos que possam ser mapeados, o são em sua extranet, de forma que todo o conhecimento a respeito destes relacionamentos sejam explicitados e acessíveis pelos demais membros do comitê gestor da rede. É importante, para a UR2, identificar quais empresas (concorrentes ou não) estão atendendo a que clientes e com que competências. Isto permite que a organização assuma um posicionamento estratégico capaz de trazer vantagens efetivas nas negociações do dia-a-dia. É o comitê gestor que determina e decide sobre quais alianças serão efetivadas e mantidas. Os motivos que levam a esta decisão vão desde aspectos culturais, o alcance de metas, e compartilhamento de recursos e competências que a empresa não dispõe completamente, dentre as quais podemos destacar recursos físicos e financeiros (capital estrutural), imagem e reconhecimento no mercado (capital estrutural – a UR2 pode ver vantagem em associar-se a uma empresa estabelecida no mercado e com carteira ampla de clientes), competências específicas (capital intelectual, por exemplo).

## 7. CONCLUSÃO

Nem todos os estudiosos do tema “organizações virtuais” são unânimes em considerar o estudo das competências essenciais e individuais como fundamental para a sua gestão. No entanto, à medida que o tema é aprofundado, é possível concluir que os assuntos são indissociáveis. Quando as empresas identificam uma oportunidade de negócio e precisam buscar por parceiros, é imprescindível que tanto as competências essenciais da empresa em questão como das empresas candidatas ao posto de parceira sejam mapeadas.

Mapear as competências essenciais e individuais da organização torna-se vital para garantir a sobrevivência das organizações virtuais. No entanto, no âmbito da organização em rede, é preciso que seu comitê gestor preocupe-se também em mapear competências de parceiros, de concorrentes e de atores do ambiente de negócios em que está inserida. Uma ferramenta que pode ser utilizada para este fim é o Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), desde que lhe seja agregada mais esta função. Do mesmo modo, uma gestão do capital de relacionamento da organização pode exigir reformulações nos sistemas de Páginas Amarelas, indicando a



necessidade de se incluir um módulo que contemple as competências essenciais dos demais atores do ambiente de negócios.

O estudo de caso apresentado mostra que a realização deste mapeamento de competências foi a base para a estruturação da organização virtual. Além disso, um elemento determinante do sucesso da UR2 foi o pleno atendimento dos fatores críticos de sucesso próprios de uma organização virtual.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 COYNE, Kevin P.; HALL, Stephen J.D.; CLIFFORD, Patricia G. Is your core competence a mirage? **The McKinsey Quarterly**, no. 1, pp. 40 – 54, 1997.
- 2 CRIE. *Caderno de Estudos – Projetos de Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2001.
- 3 DUYSTERS, Geert & HAGEDOORN, John. The effect of core competence building on company performance. Maio, 1996, Disponível em <<http://meritbbs.unimaas.nl/rmpdf/rmlist96.html>>. Acesso em dezembro de 2001.
- 4 EVERSHEIM, Walter; BAUERNHANSL, Thomas; BREMER, Carlos; MOLINA, Arturo; SCHUTH, Sascha; & WALZ, Martin. Configuration of virtual enterprises based on a framework for global virtual business. **Proceedings of the VoNet – Workshop**. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern, pp.77-83, abril, 27-28, 1998.
- 5 FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001.
- 6 FISCHER, R. A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. **Tese (Doutorado)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.
- 7 GOMES-CASSERES, Benjamin. Estratégia em primeiro lugar. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, pp.58-64, no. 15, ano 3, julho-agosto, 1999.
- 8 HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, 1990.

- 9 JÄGERS, Hans, JANSEN, Wendy & STEENBAKKERS, Wilchard. Characteristics of Virtual Organizations. **Proceedings of the VoNet – Workshop**. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern, pp.65-76, abril, 27-28, 1998.
- 10 PARRY, S.B. The quest for competencies. **Training**, p.48-56, julho de 1996.
- 11 SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hall R. A Economia da Informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 12 SKYRME, David. The Virtual Corporation. **Management Insight No. 2**. Em: <http://www.skyrme.com/insights/1netorg.htm> - acesso em 20 de abril de 2000.
- 13 STRAUSAK, Nicole. Resumée of VoTalk. **Proceedings of the VoNet – Workshop**. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern, pp.9-24, abril, 27-28, 1998.
- 14 TAPSCOTT, Don, LOWY, Alex e TICOLL, David. Capital Digital. São Paulo: Makron Books, 2000.
- 15 WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, pp.74-80, no. 15, ano 3, julho-agosto, 1999.
- 16 ZARIFIAN, P. *Compétences et organization qualifiante em milieu industriel*. In: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTW, Serge. *La Compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons, 1994.

## 9. SITES DAS ORGANIZAÇÕES CITADAS

iBazar - <http://www.ibazar.com.br>

eTrade - <http://www.etrade.com>

Zona Sul Atende - <http://www.zonasul.com.br>

Dell Computer - <http://www.dell.com.br>

Cisco Systems - <http://www.cisco.com.br>

Wall Street Journal - <http://www.wsj.com>

Linux - <http://linux.com>