

Reexame de Competências

Por C.K.Prahalad

Revista HSM Management - nov/dez/1999

Há oito mudanças fundamentais em andamento e as empresas precisam reavaliar urgentemente suas competências essenciais diante disso.

As vésperas do novo milênio, pensadores de todas as áreas vêm trabalhando duro para projetar as mudanças que estão a caminho e sua possível influência. No território do management, já há um intenso debate em torno desse futuro próximo e, neste artigo, é a vez de C. K. Prahalad, um dos maiores especialistas em estratégia da atualidade e criador do conceito de "competência essencial", dar sua contribuição. Segundo Prahalad, é possível identificar pelo menos oito mudanças significativas em andamento - globalização, desregulamentação e privatização, volatilidade, convergência, fronteiras menos definidas entre os setores de atividade, prevalência de padrões, fim da intermediação e nova consciência ecológica - e elas precisam ser administradas simultaneamente. Neste artigo, Prahalad descreve tais mudanças, avalia seu hiato e sugere o reexame das competências necessárias a um negócio em vista disso. Ele vai direto ao ponto, relacionando os principais componentes das novas competências.

Às portas do novo milênio, todos os executivos precisam enfrentar novos desafios competitivos. Não basta pensar em qualidade total, agilidade e downsizing. Como as mudanças transformam certas competências essenciais em "inflexibilidades" perigosas, os executivos precisam saber "esquecer" seletivamente e "aprender" com tenacidade.

As oito mudanças

Oito mudanças são as estrelas do novo cenário competitivo. Se tomadas separadamente, elas não contam toda a história, de modo que sua pressão sobre os dirigentes das empresas costuma passar despercebida.

1. Globalização. Durante os anos 1980, o termo "globalização" correspondia à então nova e agressiva concorrência do Japão e da Coreia do Sul. Mais de 3 bilhões de pessoas abandonaram a ideologia da economia planejada e passaram a adotar as alternativas de uma economia de mercado. Isso gerou novas oportunidades para as empresas. Entretanto, a expansão global também produz assimetrias regionais nos padrões de crescimento. A China e a Índia talvez estejam crescendo a uma taxa de 7% a 10% ao ano e a Europa Ocidental menos de 2%. E esse crescimento assimétrico pode provocar mudanças drásticas na destinação de recursos de uma empresa. Por volta do ano 2010, não será surpresa para ninguém se a maior parte das multinacionais tiver mais de 50% de seus ativos na China, no Sudeste Asiático e na Índia. Isso teria um efeito desastroso sobre o desenvolvimento de produtos e os recursos humanos.

2. Desregulamentação e privatização. A tendência pela desregulamentação e privatização parece não ter fim. Telecomunicações, serviços públicos, companhias aéreas, serviços financeiros e assistência médica são apenas alguns dos setores tradicionalmente regulamentados que estão passando por uma mudança traumática. Na maioria desses setores, as fusões e aquisições são típicas. Além disso, tem ocorrido um número significativo de "desverticalizações" nos diversos setores de atividade, separando, por exemplo, a geração de energia da transmissão e do marketing. As implicações disso para as empresas são: 1) a maioria das empresas antes locais vai tornar-se regional, nacional e internacional; 2) a microeconomia mudará substancialmente; 3) o aumento do desemprego deve ser expressivo.

3. Volatilidade. Praticamente todos os setores estão sentindo na pele a necessidade de aumentar ou diminuir a produção e de reduzir significativamente o tempo de desenvolvimento de produtos. Combinadas, a volatilidade e a sazonalidade criam um novo conjunto de exigências para a direção das empresas. Por exemplo, é difícil justificar as "fábricas exclusivas" de uma única linha de produto quando este está sujeito a uma alta volatilidade. Como a demanda de produtos e serviços flutua, as fábricas exclusivas terão de aumentar drasticamente a produção ou fechar as portas. Cada vez mais esse dilema está forçando as empresas a criar "fábricas flexíveis", que possam atender diversas unidades de negócio. Sem falar que as empresas precisarão reestudar seu relacionamento com fornecedores.

4. Convergência. A convergência de várias tecnologias representa uma importante mudança. Embora a convergência entre informática, comunicações, produtos eletrônicos e entretenimento sejam os exemplos mais citados, o conceito de convergência é bem mais abrangente. Por exemplo, os produtos de uso pessoal, como xampus e cremes faciais, terão de incorporar a tecnologia farmacêutica, inclusive os testes clínicos. A beleza precisa se casar com a ciência. A questão-chave é que "heranças intelectuais" muito distintas terão de ser administradas e integradas com perfeição. A Revlon terá de administrar uma transição difícil da cosmética tradicional para um tipo de "cosmecêutica".

5. Fronteiras tênues entre os setores. Em consequência das convergências, muitas das fronteiras tradicionais entre os setores estão desaparecendo. Por exemplo, a linha divisória entre computadores pessoais e televisão é vaga, da mesma forma que a fronteira entre comunicação e computação ou entretenimento. É cada vez mais difícil fazer a separação entre empresas industriais e empresas de bens de consumo. A Microsoft, a AT&T, a Sears, a Sainsbury ou a Tesco podem ser as novas concorrentes do setor de serviços financeiros. Essas fronteiras difusas indicam que não existem concorrentes claramente identificáveis e as empresas selecionarão as novas oportunidades a partir de perspectivas próprias. Em outras palavras, as ferramentas analíticas tradicionais que as companhias utilizam para determinar em que momento do processo se cria valor podem não ser adequadas a esse novo ambiente emergente.

6. Padrões. Enquanto os mercados evoluem, novos setores produzem novos padrões para acompanhar a evolução deles. Quais são os padrões para o DVD ou o minidisc? Que padrões precisamos desenvolver para garantir segurança e privacidade nas transações de comércio eletrônico? Que padrões de comunicação são necessários para uma troca perfeita de imagem e som pela Internet? Perguntas como essas são cruciais para a evolução dos mercados. Entre os vários fenômenos interessantes criados por essas mudanças podemos ver:

- A colaboração entre concorrentes para estabelecer padrões.
- A coexistência de diversos padrões em um setor durante certo período.
- A concorrência "interaliança" para o estabelecimento de padrões, que é diferente da concorrência "intra-aliança" para obter lucros. Por exemplo, embora tenham colaborado mutuamente para criar o padrão DVD, a Philips e a Sony também concorrem pelos lucros do segmento de DVD.

1. Fim da intermediação. Em quase todos os setores, a distância entre o produtor e o usuário final está diminuindo. As várias etapas da distribuição - atacadistas, intermediários e varejistas - estão sendo reduzidas a uma única etapa. Novos canais estão surgindo. A Internet, por exemplo, atinge direto o usuário final. Mesmo com a proliferação de fabricantes que oferecem seus produtos por meio eletrônico, os usuários finais continuarão dispondo de todas as informações que necessitam. Mas a informação em si não garante a capacidade de tomar decisões adequadas. É possível, no entanto, que surja uma nova forma de intermediário - o especialista. Esses "ciberespecialistas" atuarão como intermediários que analisam a qualidade e o custo e fazem recomendações. Inevitavelmente as empresas terão de repensar cuidadosamente seu modelo empresarial.

2. Consciência ecológica. Este será o tema mais importante do próximo milênio. As empresas mudarão de uma perspectiva orientada para o mero cumprimento da lei para uma postura impulsionada pelas oportunidades de negócios que levem em consideração as questões ambientais.

Impacto das mudanças

Na nova economia, qualquer uma dessas oito mudanças pode ser administrada, mas exercerá impacto sobre uma companhia. Esse impacto vai afetar as empresas de maneiras diferentes. Tomadas como um todo, tais mudanças obrigarão as empresas a:

- Permanecer atentas às transações internacionais. Isso significa que todas as empresas terão de se preocupar com a multiplicidade de unidades, de culturas, de conjuntos de habilidades e de perspectivas empresariais.
- Permanecer atentas às alianças temporárias. Nessas alianças, o aprendizado é tão importante quanto garantir a propriedade intelectual, o que exige que as pessoas estejam abertas a novas idéias ao mesmo tempo em que protegem interesses vitais de sua empresa.
- Encarar a velocidade como uma questão importante - não apenas a velocidade no desenvolvimento de produtos, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e empresas. As empresas competitivas terão de absorver esse novo conhecimento e reconfigurar seus negócios.
- Reavaliar o modelo empresarial usado. As crenças atuais sobre o uso intensivo de capital" e uma empresa ou sobre o "modelo de lucro" associado podem ou não permanecer válidas. O modelo empresarial precisa ser reavaliado e adaptado para atender às exigências da nova economia.

Reexame de competências essenciais

Nosso conceito, já amplamente aceito, é o de que, além de ser um portfólio de atividades distintas, uma empresa é um portfólio de competências essenciais, que são uma combinação de:

- Várias tecnologias (hard e soft).
- Aprendizado coletivo (multinível, multifuncional).
- Capacidade de compartilhar (além das fronteiras empresariais e geográficas).

Uma competência essencial pode ser representada como uma função multiplicadora desses três elementos. Para administrar as mudanças competitivas, os executivos defrontarão desafios novos e complexos. Eles deverão tomar as seguintes iniciativas:

- Incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa.
- Modificar a composição das equipes. A globalização exige que os membros das equipes provenientes de diferentes culturas aprendam como um grupo único.
- Transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas.

A administração das competências no novo mercado globalizado é bastante complexa. Há pelo menos cinco tarefas distintas:

1. Conquistar acesso ao conhecimento e absorver novos conhecimentos. O modo mais óbvio de conquistar acesso ao novo fluxo de conhecimento é recrutar pessoas que já possuam o novo conhecimento necessário (por exemplo, matemáticos em um banco, geneticistas em uma indústria farmacêutica tradicional ou técnicos de software em uma empresa industrial). Qualquer pessoa que tenha passado por esse processo de aquisição de novas habilidades sabe como é difícil fazer com que elas sejam aceitas e bem-vindas em uma organização. Essa transferência de conhecimento é de mão dupla e crucial para que exista uma combinação proveitosa. Entretanto, a maioria das organizações tende a rejeitar essas novas habilidades. É pouco provável que uma empresa venha

a absorver as novas habilidades sem ser pressionada. Portanto, um dos papéis cruciais da direção da empresa é legitimar os novos conhecimentos. Os altos executivos precisam não apenas enfatizar sempre a orientação estratégica para todos os funcionários, como também identificar os novos conhecimentos que os ajudarão a criar o futuro almejado. E, além disso, vários níveis da organização precisam aprender e aplicar o "saber" desse novo conhecimento. Não basta identificar a necessidade de novos conhecimentos e tomar as providências para adquiri-los (incluindo aqui as alianças). É preciso dar legitimidade e urgência a essa tarefa.

2. Associar os fluxos de conhecimento. Mais difícil que adquirir um novo conhecimento é associá-lo coerentemente ao conhecimento tradicional para criar novas oportunidades de negócio. As organizações aprendem fazendo. Portanto, é crucial, que os altos executivos desenvolvam projetos específicos e pequenos. Os projetos são os portadores do novo aprendizado. Eles concentram a atenção da organização na solução dos problemas de associação novo conhecimento ao antigo. As equipes de projeto com membros de várias disciplinas são imprescindíveis para o sucesso da aprendizagem e da aplicação daquilo que foi aprendido.

3. Compartilhar culturas e encurtar distâncias. Além da diversidade intelectual, há a diversidade cultural apresentada pelos países onde a empresa atua. Culturas diferentes têm prioridades próprias diferentes. Por exemplo, a filosofia do desenvolvimento de produtos - as prioridades atribuídas a qualidade, custo, tempo, segurança e desempenho adotada por projetistas norte-americanos, europeus, japoneses e chineses varia bastante. Nenhum executivo vive no vácuo. Ele vive em uma cultura que valoriza mais alguns aspectos do que outros. Em certas culturas, por exemplo, o aprendizado é um processo linear, baseado no esforço individual. Em outras, o aprendizado é muito mais seqüencial e experimental e baseia-se no esforço da equipe. Nesse caso, a intuição desempenha um papel importante. Quando a colaboração tem início no contexto multicultural (por exemplo, a colaboração entre equipes de três continentes), surgem os conflitos e os mal-entendidos. Torna-se uma necessidade compreender profundamente os padrões de socialização dos grupos envolvidos. Mais do que isso, os executivos precisam evitar o costume de estereotipar os grupos.

4. Aprender a esquecer. É fácil exortar uma pessoa ou uma organização a aprender. Mas talvez seja igualmente importante esquecer. A lógica predominante da empresa ou das pessoas pode se tornar um sério obstáculo ao aprendizado. Os executivos precisam primeiro aprender a esquecer, e esquecer é mais difícil do que aprender. Em muitas organizações, a curva de esquecimento é achatada, o que é um problema sério em uma era de mudanças. Por exemplo, é necessário um esforço enorme para mudar de uma visão de "custo maior" da empresa para uma visão de "preço menor". As duas fórmulas são: 1) $Custo + Lucro = Preço$; 2) $Preço - Lucro = Custo$. Os setores desregulamentados estão passando por situação semelhante. Antes, o mercado era o "regulamentador"; algumas pessoas acrescentariam que a concorrência também era a "regulamentadora". Muitas empresas acabaram ficando parecidas e agiam da mesma forma. A variedade, quando havia, era mínima. Só que, na concorrência baseada no mercado, o jogo inclui clientes, diferenciação, desempenho dos preços, inovação e concorrência. É um ambiente competitivo totalmente diferente. Para concorrer na nova economia é essencial esquecer os antigos padrões.

5. Levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios. Quanto mais as grandes organizações utilizarem estratégias baseadas em unidades de negócios nos sistemas que medem o valor econômico agregado e em sistemas de remuneração, mais difícil será o compartilhamento de competências entre as unidades. Para dispor de um sistema de disseminação das competências, todas as unidades de negócios precisam ter uma compreensão comum dos padrões de evolução do mercado e da tecnologia. Sem essa compreensão, não existe uma estrutura conceitual para o compartilhamento. Por outro lado, uma estrutura conceitual, sem sistemas de apoio organizacional, dificilmente funciona. Muitas companhias investem tempo e energia na criação de projeções do futuro e permanecem apegadas a sistemas administrativos que reforçam a orientação para as unidades de negócios, com exclusão de todos os outros. É como se

abordássemos uma estratégia de quarta geração utilizando uma base de conhecimentos de terceira geração, executivos de segunda geração e sistemas administrativos de primeira geração.

Componentes das competências

A criação de novas competências pela integração da base de conhecimentos atual de uma empresa aos novos fluxos de conhecimento gera a necessidade de reavaliação também dos elementos que compõem o sistema de competências. Podemos identificar dois componentes amplos: o conhecimento incorporado pelas pessoas - tácito e explícito - e o conhecimento incorporado pela empresa e pelos fornecedores.

Para administrar com eficácia o perfil de competências é essencial que os dirigentes compreendam a importância relativa dos vários elementos. É provável que o equilíbrio seja diferente entre:

- Empresas tradicionais e novas dentro do mesmo setor.
- Setores tradicionais e novos.
- Empresas com unidades instaladas em um só país ou em vários pontos.
- Cultura predominante e várias culturas.

Desnecessário dizer, o equilíbrio entre os elementos é uma meta móvel. À medida que evoluem, as mudanças no cenário competitivo exercem um impacto sobre a natureza e a composição dos elementos da base de competências da empresa. Os altos executivos precisam avaliar e calibrar continuamente essas mudanças e fazer os devidos ajustes em seu foco.

Criação de competências

O desenvolvimento de competências concentra-se no aprendizado em três níveis: individual, grupos familiares e empresa. O foco do aprendizado não é simplesmente o desenvolvimento da capacidade analítica. Ele inclui os processos e os valores. Da mesma forma que as capacidades analíticas ou científicas, o aprendizado de processos e comportamentos também é um requisito. Portanto, é crucial haver processos que possam melhorar a capacidade das equipes de desenvolver habilidades especiais.

A disseminação das competências para criar novas oportunidades de "espaços em branco" abrange a idéia de transferência e compartilhamento entre equipes. Portanto, embora as pessoas, as equipes e a organização inteira sejam todas questões importantes da gestão das competências, a pedra angular nesse caso é a "qualidade" das pessoas.

Mas o que o desenvolvimento de uma nova competência deve incluir? O papel das pessoas, das equipes, de toda a organização e o processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformados em expertise da equipe e em capacidade de toda a organização.

O desafio dos altos executivos é criar medidas específicas para administrar essa transformação e montar um programa de desenvolvimento de novas competências que preveja o investimento em: socialização - por meio de viagens e missões internacionais -, aprendizado de idiomas e ampla documentação, não burocrática, para a transferência do conhecimento empresarial.