

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RENAN FOSSATTI PINTO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DO PRESENTE E DO FUTURO: UM
ESTUDO SOBRE RH E ESTRATÉGIA NA ÁREA DE SEGUROS

CURITIBA

2018

RENAN FOSSATTI PINTO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DO PRESENTE E DO FUTURO: UM
ESTUDO SOBRE RH E ESTRATÉGIA NA ÁREA DE SEGUROS

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador/Professor: Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2018

Competências organizacionais do presente e do futuro: Um estudo sobre RH e estratégia na área de seguros

Renan Fossatti Pinto

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo principal investigar a composição de competências organizacionais em uma empresa de grande porte do segmento de seguros no Brasil, além de levantar hipóteses sobre cenários futuros a cerca de composição de novas competências e manutenção das atuais, por conseguinte, como a área de Recursos Humanos posiciona-se frente a estas mudanças mercadológicas. Portanto, foram realizadas pesquisas sobre dados relevantes do setor e entrevistas com executivos com mais de cinco anos de casa. Com base nos resultados levantados, nota-se que as competências atuais levaram a empresa a liderança de mercado, entretanto além da manutenção das competências organizacionais atuais, é preciso atenção a mudanças tecnológicas e comportamentais do consumidor. A área de recursos humanos, para ser considerada cada vez mais estratégica, deve antecipar-se e prover soluções que desdobrem as estratégias da organização e a formação de competências futuras.

Palavras-chave: Competências Organizacionais. Recursos Humanos. Estratégia.

ABSTRACT

The main objective of this article was to investigate how organizational competencies arise in a large insurance company in Brazil, in addition to considering several hypotheses about future scenarios, how new competencies are formed and how to keep current ones, and consequently, what is the role of human resources in light of market changes. Therefore, I researched industry data and interviewed executives with more than five years in service. Based on the results, it is possible to notice that the current competences guide the company to a leadership position, however, in addition to maintaining current organizational competences, it is necessary to pay attention to technological changes and consumer behavior. The human resources area, to be considered increasingly strategic, must anticipate and provide solutions that enable the organization's strategies and the formation of future skills.

Keywords: Organizational competencies. Human Resources. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial, apesar de suas peculiaridades, não é isento dos impactos e alterações do ambiente externo, como questões políticas, tecnológicas, econômicas e sociais. Por conta desse contexto, novas e futuras realidades competitivas demandam novas formas de abordar e executar metodologias, funções e perfis de profissionais de Recursos Humanos (ULRICH, 1998). Segundo o autor, um dos papéis da área é ajudar a desdobrar estratégias organizacionais em práticas de RH, listando três benefícios: Primeiro, adaptação rápida às mudanças externas, reduzindo tempo entre idealização e execução de estratégias. Em segundo, impacto direto nas relações de consumo, pois as estratégias de atendimento ao cliente viabilizam políticas específicas para esse fim, e por fim, gera reflexos positivos em finanças devido a eficácia na execução de estratégias.

Segundo Fernandes (2013), para transformar estratégias em ações que gerem resultados, a empresa vale-se de suas competências organizacionais e das pessoas. Nas palavras do autor:

“O desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas. O modo pelo qual os profissionais são gerenciados, inspirados, desenvolvidos, recompensados etc., desempenha papel essencial na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a “alma” da competência da organização.” (FERNANDES, 2013, p.6)

A partir de uma análise e mapeamento de recursos (pessoas, bens intangíveis, tecnologias) , é possível para uma organização abrir um leque de alternativas estratégicas, conforme cita Fernandes (2013): Conduzir fusões e aquisições; Realizar alianças estratégicas; Realizar *downsizing*; Responder a violentas mudanças de mercado; Nutrir capacidades e recursos estratégicos existentes e construir novos; Entrar em novos mercados e tecnologias; Internacionalizar-se e Gerenciar recursos intangíveis.

Portanto, cabe ao Rh, como agente de mudança frente a diversos cenários, conduzir a articulação entre as competências da empresa às estratégias. O objeto de estudo deste artigo, sendo uma empresa líder em seu segmento, provoca a

reflexão para que a área de recursos humanos eleve seu patamar para discussões estratégicas e alongue seu olhar para situações futuras que podem acarretar em uma mudança significativa de suas funções. Analisar competências organizacionais em uma perspectiva de RH permite identificar recursos defasados, recursos críticos para o sucesso e recursos potencias que podem ser a chave para o sucesso.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Tendo em vista o objetivo do trabalho, serão abordados a seguir os principais conceitos sobre o tema competências organizacionais e sua composição junto a estratégia organizacional.

2.1 O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?

Segundo o dicionário Cambridge (2018), pela definição simples da palavra, competência é a habilidade para fazer algo bem feito, ou então, outra definição sugere que é a capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto, conforme o dicionário on-line Dicio (2018). Portanto, é possível analisar essas habilidades e capacidades associadas a dois elos, de um lado temos as organizações com suas competências atreladas as suas vantagens competitivas, e do outro o indivíduo, com seus próprios recursos e conhecimentos entregues ou não para a organização (RUAS, 2002; FLEURY,2000 apud DUTRA, 2009).

Sob essa ótica entre indivíduo e empresa, Fleury (2000, p.21) conceitua competência como "Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo." As competências do indivíduo são formadas a partir das experiências pessoais, educacionais e profissionais (Le Boterf, 1994 apud Fleury, 2000) já no mundo do trabalho, são reconhecidas como conhecimentos, habilidades e atitudes, que resultam em desempenho e resultados (FLEURY, 2000). A autora conclui que "as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo." (FLEURY, 2000, p.21). Dessa forma devem ser consideradas de forma consonante competências individuais e organizacionais

2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para um completo entendimento de competências organizacionais, é preciso um olhar atento para as raízes do conceito, tendo origem em uma teoria de “Visão da empresa baseada em recursos (VBR)”, publicado em 1959 por Edith Penrose. Fernandes (2013) cita que a autora procurou estudar os motivos pelos quais algumas empresas obtinham mais sucesso que outras, deparando-se com o fato de que recursos (físicos, humanos, organizacionais) a medida em que são valiosos, únicos, e insubstituíveis, podem gerar riqueza e vantagem competitiva para a organização quando combinados de forma estratégica. Segundo Mascarenhas (2008) o conceito é reforçado como:

“O desempenho da empresa depende dos recursos que esta possui e que lhe permitem implantar estratégias diferenciadas. Para entendermos o desempenho das organizações, a teoria dos recursos acredita ser necessário analisarmos não somente a estrutura, as oportunidades, e as ameaças do ambiente competitivo, isto é, o cenário externo, mas enfatizarmos os pontos fortes e fracos característicos das empresas, que poderiam ser discutidos em termos de recursos dessa companhia.” (MASCARENHAS, 2008, p.99).

Dessa forma é possível separar os recursos por natureza tangível e intangível, sendo a primeira relacionado a sistemas, recursos físicos como prédios, equipamentos, entre outros e a segunda relacionado às competências individuais, as quais dependem de conhecimentos e habilidades aplicadas ao negócio e que tragam algum resultado. (FERNANDES, 2013).

Em 1990 com a publicação de *The core competence of the corporation* por Prahalad e Hamel, a VBR ganhou destaque, pois segundo Fernandes (2006), os autores trouxeram ao debate a utilização de recursos especiais como fator chave para o sucesso das organizações, qualificando esses recursos como competências essenciais. De acordo com Prahalad (2005, p.226) “Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.

Competências essenciais são práticas que resultam em possibilidades únicas de uma empresa fornecer valor para seus clientes (ULRICH, 1998). Ainda segundo o autor “Competência representa o conhecimento, qualificações e habilidades existentes entre funcionários e grupos de funcionários, bem como em seu relacionamento” (ULRICH, 1998, p.94). Segundo Teece et al (1997, apud MASCARENHAS, 2008) as competências organizacionais são concebidas então, a partir integração de todos os recursos disponíveis á organização a longo prazo, pois em curto prazo alguns recursos não podem ser integrados de forma imediata, como experiência adquirida por um sistema de produção e reputação da marca no mercado. O quadro 1 resume a diferença entre tipos de competências.

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Competências organizacionais básicas	Competências organizacionais seletivas	Competências organizacionais essenciais
Contribuição para sobrevivência da organização.	Contribuição para diferenciação e viabilização de posicionamento no mercado.	Contribuição ao pioneirismo, diferenciação e liderança em múltiplos mercados.

FONTE: Ruas, R. et al. (2005) adaptado de Mascarenhas (2008, p.189)

Para Fleury "competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar, e integrar recursos em produtos e serviços" (FLEURY, 2000, p. 23), e a competência essencial é aquela que oferece reais benefícios aos consumidores, sendo difícil de imitar e que prove acesso a diferentes mercados. (FLEURY, 2000)

De forma prática, Fernandes (2012) cita a competência essencial da cadeia de *fast food* McDonald's, que é “entregar uma qualidade consistente em ambientes diversos”. Os recursos que interagem para a sustentação dessa competência são pesquisa em marketing, técnicas de produção e a ênfase em procedimentos com alto investimento em treinamentos. Fernandes (2013) cita também como a Google, que é conhecida por sua tecnologia em sistema de busca, utiliza dessa competência tecnológica para agregar novos serviços como mapas, *softwares*, serviço de e-mail, sistemas operacionais e serviços de telecom.

2.3 COMO SE FORMAM AS COMPETÊNCIAS

Alguns autores indicam que as competências são formadas a longo prazo e com a integração de recursos. Segundo Fleury (2000) processos de aprendizagem, envoltos em ambientes que propiciem inovação, descobrimentos e capacitação dos recursos humanos, possibilitam a formação de competências essenciais a longo prazo. Esse percurso deve ser percorrido de forma sinérgica por indivíduo, grupos e na organização.

Para Dutra (2009) as competências organizacionais são formadas a partir da entrega de indivíduos que se perpetuam pelo tempo, como em melhorias de processo ou aplicação de novas tecnologias. Mesmo que o indivíduo sai da organização, a memória do conhecimento permanecerá e a competência organizacional estará estabelecida.

Na visão de Mills et al. (2002, apud FERNANDES 2013) as competências organizacionais são formadas a partir dos recursos que a empresa possui ou tenha acesso momentaneamente, e da forma como ela articula e os coordena para executar suas estratégias. Dessa forma recursos são potencialidades e competência é uma ação.

Fernandes (2012) converge a relação das competências a longo prazo e como elas se formam:

"Competências essenciais são uma combinação de tecnologias (Know how) individuais e habilidades de produção que suportam as linhas de produtos atuais e futuras da empresa. Resultam do aprendizado coletivo, alinhando todos os processos da organização". (FERNANDES, 2012, p.94)

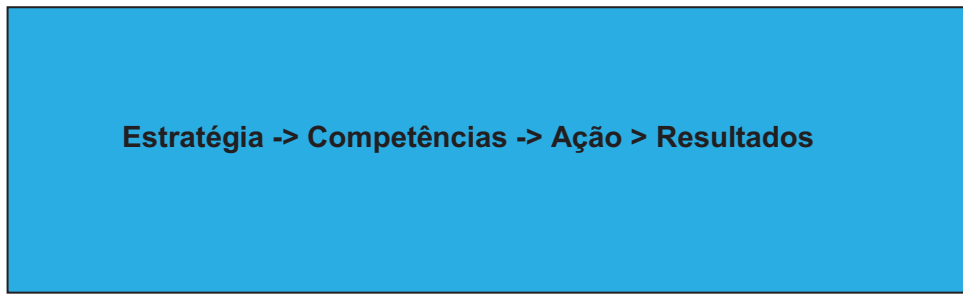
Tal definição servirá como norte para o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que integra os principais conceitos e, além disso, estabelece conexão com a estratégia de curto e médio e prazo e a possibilidade de cenários futuros, o foco deste trabalho.

2.4 COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS

Para Fleury (2000) a existência e formação das competências essenciais possibilitam desenvolvimento de estratégias empresariais, ao mesmo tempo que ao executar suas estratégias é possível identificar novas competências, gerando assim um círculo virtuoso.

Fernandes (2013) estabelece uma relação direta entre estratégias de uma organização e seus resultados, sendo as competências o principal conector.

FIGURA 1 – Estratégia e competência organizacional.



FONTE: Adaptado de Fernandes (2013).

Barney (1996, apud FERNANDES, 2013) conclui que “as competências organizacionais são específicas à empresa e traduzem a peculiaridade de seus recursos e suas estratégias.”

Fernandes (2012) ilustra esta visão com o exemplo de empresas que adotam estratégias de diversificação com base em suas competências. Conhecidas como *multiutilities*, temos as concessionárias na área de serviços públicos que possuem uma “capacidade instalada” para atender seus clientes, como sistemas de faturamento e entregas. Aproveitando-se da competência de “manutenção de rede”, estão utilizando vendas cruzadas para aumentar a rentabilidade de cada cliente. O autor cita a empresa francesa Generale D’Eaux, que iniciou no setor de saneamento básico e suas competências sustentaram a possibilidade de prestar serviços nas áreas de eletricidade, Internet e TV a cabo. No Brasil, a Copel da mesma forma fez investimentos em saneamento, tecnologia da informação, internet e telecomunicações.

Prahalad (2005) exemplifica também como as competências organizacionais estão alinhadas aos benefícios percebidos pelos clientes. O quadro 2 demonstra essa relação através de grandes empresas multinacionais de diversos segmentos.

QUADRO 2 – BENEFÍCIOS *versus* COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

EMPRESA	BENEFÍCIO	COMPETÊNCIA
SONY	“Tamanho de bolso”	Miniaturização dos produtos
Federal Express	Entrega rápida	Gestão logística
Wal-Mart	Escolha, disponibilidade e valor	Gestão logística
EDS (HP group)	Perfeito fluxo de informação	Integração dos sistemas
Honda	Economia de combustível, menos ruído e vibração	Sistema de produção

FONTE: Adaptado de Prahalad, C.K (2005)

Observa-se que a configuração de competências organizacionais envolve uma resposta da empresa ao seu ambiente de negócios. Na medida em que novos posicionamentos e estratégias vão sendo traçadas pela empresa - em função de mudanças no seu ambiente competitivo, tecnológico, econômico, social, cultural, etc. – ocorre a discussão sobre os recursos e competências existentes, quais devem ser desenvolvidas e aprimoradas e quais haverá a necessidade de adquirir, ao passo de discussões de como será feito.

Portanto, com base no conhecimento levantado pelos autores citados, será realizado um estudo de caso para identificar as competências organizacionais de uma empresa brasileira de grande porte, líder em seu segmento, e perspectivas sobre o desenvolvimento de novas competências frente às mudanças do ambiente externo.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é averiguar como se constituem as competências organizacionais no presente e o impacto na estratégia de uma organização frente a mudanças no ambiente externo, como novas tecnologias, novos concorrentes e novos cenários políticos e econômicos. Nesse sentido, serão mapeadas as competências de “hoje” – que competências norteiam e viabilizam o negócio na atualidade – e as prováveis competências “de amanhã” – as competências organizacionais que serão provavelmente necessárias para a empresa responder às pressões ambientais que se configuram para a atualidade e para o futuro. Assim, será realizado um estudo de caso com uma empresa privada do setor de seguros para analisar possibilidades na formação de novas competências frente a cenários futuros e incertos.

3.1 CONCEITO DE ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é apenas uma forma de se fazer pesquisa dentre várias outras opções. Acaba sendo mais utilizado quando o objeto de estudo envolve perguntas do tipo “como” e “por que”, tem-se pouco ou quase nenhum controle sobre os eventos e o foco são eventos contemporâneos dentro de uma realidade contextualizada. Portanto “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2001, p. 32)

Para sequenciar o estudo pautado em evidências, Yin (2001) lista seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para a finalidade deste trabalho, serão utilizadas apenas três formas de coleta de dados: documentos, registros em arquivos e entrevistas.

QUADRO 3 – COLETA DE DADOS

Fonte de Dados	Aspectos/Conteúdos a serem explorados	Como foi realizado
Entrevistas com gestores da empresa.	Contexto atual do negócio; Visão geral da estratégia; Competências atuais e futuras; O que torna a empresa líder em seu segmento.	Entrevistas de média duração com 5 executivos: Áreas de Marketing, Vendas e Inovação; Entrevistar principais executivos que detêm conhecimento profundo do negócio e tendências de mercado.
Dados de mercado	Contexto atual do negócio Perspectivas para o setor	Informações obtidas da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).
Documentos	Contexto atual do negócio	Consulta a website da organização, manuais de procedimentos, relatório público aos acionistas.

FONTE: O autor.

As entrevistas para coleta de dados foram realizadas parcialmente por áudio conferência e parcialmente presenciais, com média de 30 minutos de duração. Foi preparado um roteiro para guiar a orientação da conversa com principais pontos sobre competências a serem explorados, permitindo que o entrevistado respondesse de forma natural e aberta, em um sentido de uma conversação sobre o tema. O critério para escolha dos entrevistados foi a faixa salarial e tempo de casa superior a cinco anos, determinando que os executivos com a maior faixa salarial e tempo de casa possuem uma abrangência maior de escopo, responsabilidade e gestão, concluindo que estão mais próximos da estratégia do negócio.

A tabela abaixo sintetiza o perfil dos executivos entrevistados:

TABELA 1 – ENTREVISTADOS

Nome (sigla)	Cargo	Área	Tempo de casa (anos)
A.P.S	Gerente de Marketing	Marketing	13
E.S	Gerente de Relacionamento	Corporate	28
M.O	Superintendente Comercial	Segmento Banco	16
A.M	Superintendente Comercial	Segmento Corretores	22
G.H	Gerente Soluções Digitais	Soluções Digitais	19

FONTE: O autor.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

Para este estudo de caso, foi escolhida a Bradesco Seguros S.A, uma empresa privada de grande porte do setor de seguros, com aproximadamente 7.000 funcionários. A escolha se deve pela relevância no mercado nacional, pois conta com 26% de *market share*. Em 2016 foi eleita pelo décimo quinto ano consecutivo a marca mais lembrada pelos consumidores de seguros. Encerrou o ano de 2017 com faturamento de R\$76,3 bilhões, um crescimento de 6,8% em comparação ao ano anterior.

Assim, a temática da configuração das competências organizacionais faz-se necessária decorrente o impacto da organização em multi-níveis econômicos, além disso, trata-se de uma empresa que estabelece seu planejamento estratégico com um olhar para o ambiente externo e novas tendências, onde as competências trabalharão em ressonância com as estratégias de longo prazo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

A Bradesco Seguros S.A foi fundada a mais de 80 anos, sendo considerada o maior conglomerado de seguros da América Latina. Atua em todo o território nacional nos segmentos Seguros, Capitalização e Previdência. Possui prédios administrativos em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba, além de sucursais regionais.

De acordo com dados divulgados pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP, 2016), o setor de seguros registrou em 2016 evolução nominal de 9,2% em relação a 2015, com volume arrecadado de R\$239,3 bilhões. O faturamento das seguradoras representou 3,8% do Produto Interno Brasileiro (PIB).

O *market share* da Bradesco Seguros S.A em 2017 foi de 26%, o maior registrado nos últimos anos, aumentando 4% em relação a 2016. Conta com mais de 53 milhões de segurados, participantes e contratos. A empresa vem apresentando evolução em seu faturamento, sendo R\$64,6 bilhões em 2015, R\$71,4 bilhões em 2016 e R\$76,3 bilhões em 2017, segundo dados divulgados no *website* da organização (2018).

Seus principais produtos estão divididos nas seguintes linhas de negócios:

QUADRO 4 – PRODUTOS

Produtos	Números aproximados 2018
Seguro de automóveis	1,4 milhões de veículos cobertos
Seguro residencial	1,5 milhões de residências seguradas
Seguro de vida	10 milhões de segurados e quase 70 mil empresas clientes
Plano de Saúde	4 milhões de segurados
Plano Odontológico	6,4 milhões de segurados
Plano de previdência privada	2 milhões de participantes e cerca de 40 mil planos empresariais
Títulos de Capitalização	3 milhões de clientes
Empreendimentos imobiliários	Cerca de 750 imóveis próprios

FONTE: Adaptado de Site oficial, www.bradescoseguros.com.br, acesso em 09/08/2018.

4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS – RESULTADOS DAS COLETAS DE DADOS

A Bradesco Seguros S.A encontra-se em um cenário onde a competição é crescente e por outro lado com vasta possibilidade de expansão e captação de novos clientes. Em entrevistas, os executivos M.O e A.M caracterizaram respectivamente o mercado como “Competitivo, devido a constante entrada de novos entrantes” e “Concorrência extrema, com potencial (...) pois muitas pessoas ainda não têm seguros”. A partir das entrevistas, foi possível analisar como a

empresa está estruturada e suas ferramentas para competir nesse mercado no momento presente e quais serão os desafios futuros. Foi possível elencar recursos, vantagens competitivas, benefícios percebidos pelos clientes e a composição das competências organizacionais.

Os recursos, qualificados com tangíveis e intangíveis, foram identificados como: 1) Disposição de rede de agências pelo território brasileiro, 2) Corretores de seguro que vendem com exclusividade os produtos da empresa, 3) Conhecimento agregado ao longo do tempo pela equipe comercial e por fim 4) Sistema de precificação dos produtos através do *website* da companhia. A executiva A.P destacou na entrevista que a empresa possui vantagens através dos seus recursos afirmando que:

“(...) a empresa é reconhecida no mercado pela sua forte marca atrelada ao Banco Bradesco e pela sua capilaridade de produtos e na forma de venda. Além de corretores, consegue captar clientes correntistas do Banco e usa a força de vendas das agências para vender seus produtos (...)”

A marca foi citada pelos entrevistados como um grande patrimônio e que faz diferença frente aos concorrentes no momento de escolha pelos clientes. A.P citou que “na hora de investir (principalmente a longo prazo) os clientes tendem a escolher a marca mais segura”, outro aspecto relevante é o relacionamento com clientes no pré e pós-venda. A empresa tem uma estrutura chamada OV (Organização de Vendas) que visa estruturar junto a força de vendas e corretores, a venda do melhor produto para a característica do cliente e momento de vida em que se encontra.

As vantagens competitivas elencadas foram: 1) Força da marca, 2) Diversificação de produtos, 3) Abrangência nacional, 4) Aproximação e estudos com *Startups* e 5) Aquisição de novas tecnologias. Os últimos 5 anos da companhia foram acompanhados por várias mudanças significativas, E.S afirmou que “(...) chegaram executivos do Banco Bradesco com uma visão mais acelerada do negócio (...) trouxeram uma visão de mercado atualizada.” Essa visão faz a empresa ter um olhar atento aos novos entrantes, segundo A.P.S “A empresa tem uma estrutura chamada Polo de Inovação (...) a ideia principal é acelerar o desenvolvimento

dessas pequenas empresas (*startups*) para trabalhar junto com o grupo segurador em novas tendências de mercado.”

Nesse contexto, a Bradesco Seguros busca trazer vantagens na forma como se relaciona com o cliente final, gerando uma percepção da existência de um mix de produtos a sua disposição, e a partir da compra terá um atendimento diferenciado, confiável, seguro e único. Segundo G.H “a Bradesco Seguros e o mercado são obrigados a prestar bons serviços nesses canais pois é o que o cliente quer no momento (referência a canais digitais)”. Existe uma preocupação em estar com disponibilidade de produtos nos canais que o cliente deseja consumir.

No momento presente é possível identificar as seguintes competências organizacionais: 1) Foco no cliente, 2) Qualificação da força de vendas, 3) Capilaridade e 4) Eficiência administrativa. G.H citou que dentro do planejamento estratégico atual, o foco é otimizar resultados e diluir riscos através de uma visão única de cliente. Além de oferecer produtos em todas as etapas da vida, a empresa pressiona por segurança e solidez no relacionamento, nas palavras da entrevistada “Nosso trabalho é fazer negócios por meio digital ofertando segurança da informação, garantir privacidade de dados e criar serviços de fácil utilização para o cliente (...) existe grande preocupação com credibilidade e segurança nos meios digitais”. Conforme citado anteriormente, a estrutura chamada OV – Organização de vendas, tem uma estrutura regional para atender nichos específicos pelo Brasil. E.S citou um caso em que a empresa adotou uma estratégia de generalizar o atendimento através dos seus gerentes de relacionamento. Cada gestor daria atendimento sobre todos os produtos, porém com isso perdeu-se a característica da especialização e a empresa perdeu mercado na região Sudeste. De forma rápida, identificou-se o *gap* e retornaram para a estratégia anterior de direcionar gerentes de vendas específicos para cada produto.

A capilaridade apresenta-se como uma forte competência organizacional pois permite a empresa adaptar-se as demandas de mercado. A.M cita que nos segmentos Frota e Náutico, poucos concorrentes conseguem acompanhar as estratégias mercadológicas da Bradesco Seguros, entretanto em vida, auto, dental e saúde, os produtos são *commodities* e se ganha mercado pela distribuição (volume),

atendimento e marca. A capilaridade permite, na visão do mesmo, uma diferenciação para os corretores de seguros frente aos concorrentes, pois são assistidos por várias sucursais espelhadas pelo Brasil, prontas para prestar todo tipo de suporte no momento da venda.

Partindo para cenários futuros e hipóteses, foi possível avaliar pelas entrevistas que a empresa pode utilizar suas bases atuais para adaptar-se mais rápido a novos processos e produtos, bem como a novos comportamentos do cliente. G.H ressalta que é importante “acompanhar tendências de mercado, comportamento do consumidor e tendências sociais. Teremos impacto direto na forma de prestação de serviço ou produto.”

Para A.P.S “As empresas deverão focar seus produtos mais nas pessoas e não nos bens.” O cliente buscará produtos cada vez mais customizados para estilos de vida diferentes dos tradicionais e habituais. Ainda segundo ela “Tudo será mais remoto e o avanço de inteligência artificial vai mudar a forma de relacionamento com as pessoas (compra, contato, tirar dúvidas).” Para isso a empresa precisa criar ambientes que proporcionem a inovação, para responder de forma rápida a estas modificações do comportamento do consumidor. Na visão de E.S, a aproximação com as *fintechs* é vista não como uma ameaça, mas uma oportunidade melhorar o relacionamento com o cliente do futuro.

Alguns produtos podem sofrer mudanças radicais, como cita A.M no caso de seguros de automóvel. Ele supõe que “cobertura será por período que se anda no veículo, segurado não vai mais aceitar pagar pelo tempo que o carro fica na garagem (...) o seguro será mais focado na pessoa em qualquer carro, menos foco no veículo”. Nessa ótica, é possível pensar no surgimento de novas categorias, como cita G.H “Hoje o seguro é do bem, repensar danos causados por robôs (responsabilidade civil) (...) existirá seguro para danos causados pelos meus equipamentos e não necessariamente por mim.”

Com base nesses levantamentos, além das competências atuais, a empresa pode buscar no futuro o desenvolvimento das seguintes competências: 1) Inovação (em processos e produtos), 2) Visão única de cliente, 3) Atendimento múltiplo.

Ao serem questionados sobre o papel da área de recursos humanos em cenários futuros, parte dos executivos compartilham da visão que o RH necessitará aprimorar suas ferramentas e processos para atender o público interno. A.P.S acredita que o grande desafio da área será promover a integração das gerações. Novos trabalhadores trazem uma necessidade maior de propósito e o RH precisará se reinventar para manter as pessoas motivadas – promovendo bons desafios e discussões – além de aproveitar recursos da inteligência artificial para tomar decisões de forma mais rápida. G.H afirmou que o RH tem papel fundamental nas mudanças a longo prazo. Ele enxerga que é através de programas de capacitação que os funcionários começam a compreender melhor os aspectos de inovação e levam adiante para suas áreas. Foi levantado também que o RH deve aproximar-se das outras áreas para desenhar suas estratégias, o que vem de encontro com a competência de visão única de cliente, porém considerando o cliente interno como cliente final.

Os quadros 5 e 6, resumem os resultados das coletas de dados através das entrevistas:

QUADRO 5 – Resumo Entrevistas – Cenário Presente

Recursos	Rede de agências Corretores exclusivos Conhecimento equipe comercial Tecnologias
Vantagens Competitivas	Marca Mix de produtos Abrangência nacional Interação com <i>Startups</i> Executivos oriundos do Banco
Benefício p/ Cliente	Mix de produtos Atendimento pós-venda
Competências Organizacionais	Foco no cliente Qualificação da força de vendas

	Capilaridade Eficiência Administrativa
--	---

FONTE: Entrevistas (2018)

QUADRO 6 – Resumo Entrevistas – Cenário futuro

Recursos	Sistemas de Sustentação
Vantagens Competitivas	Agilidade para adaptar-se rapidamente ao mercado
Benefício p/ Cliente	Produto que atenda seu estilo de vida
Competências Organizacionais	Inovação Visão única de cliente Atendimento multicanais / onde o cliente desejar

FONTE: Entrevistas (2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo de caso foi possível analisar e investigar em vários aspectos, como ocorre a composição de competências organizacionais em uma empresa líder de mercado, se as estratégias no momento presente podem sustentar cenários futuros e qual o papel da área de Recursos Humanos diante de mudanças mercadológicas eminentes. De forma objetiva, foram apresentados conceitos e exemplos para ilustrar a relevância do tema dentro da composição de estratégias organizacionais.

O objeto de estudo, a Bradesco Seguros, possibilitou exemplos práticos de como a integração de recursos tangíveis (pessoal de força de vendas) e intangíveis (força da marca e canais de vendas) formam competências essenciais, por exemplo a capilaridade, comprovando que gera benefícios para os clientes e é de difícil imitação perante os concorrentes. É possível observar que ocorre aprendizado coletivo a longo prazo, uma vez que empresa detém posição de destaque no momento presente, e por sua vez abre caminhos para adaptação e competição em

cenários futuros. Foi citado pelos entrevistados possibilidade de surgimento de novos canais de vendas (crescimento dos canais digitais por exemplo), e aproveitando-se das competências atuais de capilaridade e foco no cliente, é possível responder rápido a esta mudança mercadológica.

Outros dois pontos importantes foram observados pelos entrevistados em relação as principais mudanças no mercado segurador e que podem gerar impacto para o Rh e desenvolvimento de competências: 1) O perfil das pessoas, e 2) Mudanças relacionadas aos tipos de produtos. No primeiro caso, referência ao consumidor e seu estilo de vida e as novas gerações de profissionais entrantes no mercado de trabalho, e no segundo caso, onde os seguros serão mais voltados aos indivíduos e menos a proteção de bens. Dentre as competências que a organização deve buscar futuramente, o tema inovação surgiu entre os entrevistados, apesar de existir o reconhecimento que a inovação existe em produtos, porém deve ser aplicada em processos internos.

Frente a estes cenários, uma área de Rh estática não responde de forma rápida a mudanças, segundo Ulrich (1998) o profissional de RH deve atuar como agente de mudança, considerando o passado e ao mesmo tempo deve atuar em favor do futuro. A ferramenta que possibilita este elo entre passado e futuro, foi citada pelos entrevistados como programas de capacitação. Segundo relatório anual da companhia, através de uma Universidade Corporativa própria (Universeg), em 2017 ocorreram 130.632 participações em treinamentos on-line e presencias. Através desta ferramenta é possível viabilizar capacitações sobre competências organizacionais desejadas de acordo com o planejamento estratégico. De acordo com o conhecimento teórico levantado neste artigo, o individuo aprende e entrega resultados em ambientes que sejam favoráveis para esse fim, cabendo ao RH ser o guardião desse quesito.

Outro ponto de destaque, citado por um dos entrevistados, foi o desafio para a área de Recursos Humanos frente ao perfil do profissional do futuro. Além da possibilidade de mudança nas relações de trabalho, os anseios e propósitos entre as gerações tende a gerar diferentes perspectivas, em aspectos de desafios, carreira, retenção e formas de recompensar. O desafio do RH do futuro é desdobrar ações

referente a competência citada como “visão única de cliente” para seu público interno.

Assim, de uma forma contextualizada, este artigo contribui para que o tema competências seja analisado de forma integrada entre indivíduos, recursos humanos e organização – compondo a base para discussões sobre estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERNANDES, Bruno. Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ULRICH, David. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAMBRIDGE Dicionário. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/competence> Acesso em: 16 jul. 2018

DICIO Dicionário online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/competencia/> Acesso em: 16 jul. 2018

SUSEP Relatório de Gestão 2016. Disponível em: http://www.susep.gov.br/setores-susep/seger/corin/idSisdoc_12788747v1-40%20-%20RelatorioGestao.pdf/view Acesso em: 12 jul. 2018

Site Bradesco Seguros. Disponível em: <https://www.bradescoseguros.com.br/> Acesso em: 12 jul. 2018

Relatório Anual Bradesco Seguros 2017. Disponível em: <https://www.bradescoseguros.com.br/> Acesso em: 12 jul. 2018

Intranet Bradesco Seguros. Acesso em: 12 jul. 2018