

Referência para Citação:

BEHR, A., CORSO, K. B., FREITAS, H., MARTENS, C. D. P., EGGERS, I., Mapeamento de Competências na Pequena Empresa de *Software*: O Caso da ABC Ltda. In: Encontro nacional da ANPAD. **Anais do XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

Mapeamento de Competências na Pequena Empresa de *Software*: O Caso da ABC Ltda.

RESUMO

Este estudo envolve um dos setores da indústria brasileira mais afetados pela carência na gestão empresarial que é o das Micro e Pequenas Empresas (MPE), haja vista que este é composto por organizações com configurações enxutas, usualmente focadas em sua atividade-fim, e não em sua administração. Neste cenário, se dá especial destaque ao setor de Tecnologia da Informação, mais especificamente no negócio de software, que se destaca dentre as demais atividades do setor por seu crescimento. O estudo também descreve a busca para entender esta dificuldade de gerenciamento e propor soluções adequadas à gestão dos Recursos Humanos das organizações, apresentando um modelo de gestão, que relaciona a estratégia com as competências da organização e, por consequência, trabalha as competências funcionais e individuais da mesma. Além disso, aborda a gestão organizacional e a possibilidade de articular de maneira sistemática a relação entre as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma empresa. Dessa forma, este artigo tem por objetivo aplicar uma metodologia para a implementação do mapeamento de competências organizacionais, funcionais e individuais para uma pequena empresa do setor de software com base em seus referenciais estratégicos. Esta pesquisa se fundamenta em um estudo de caso exploratório realizado em uma pequena empresa de software e tem como foco o mapeamento de competências. A coleta de dados foi feita em quatro momentos pontuais ocorridos entre novembro e dezembro de 2009, objetivando trazer informações para a identificação e caracterização das Competências Organizacionais e para o mapeamento das Competências Funcionais e Individuais da empresa. O primeiro destes quatro momentos foi realizado em entrevista com o Sócio-diretor da empresa, onde se buscou elementos para o entendimento do setor em que a empresa está inserida, e para o refinamento do roteiro de entrevista com gestores e clientes. No momento seguinte foram analisados documentos comerciais da empresa, como seu *web site*, *banners* e alguns *folders* de divulgação de seus produtos. E, no terceiro e quarto momentos, após o refinamento dos roteiros de entrevista, respectivamente foram entrevistados a totalidade dos gestores da empresa e, também alguns clientes propostos pela mesma. Por meio da aplicação da metodologia de mapeamento de competências os resultados apresentam contribuições gerenciais, ao trazer elementos para discussão e evidenciar oportunidades de mudança; contribuições setoriais, ao apresentar fatores que influenciam este mercado e que compõem seu processo estratégico, além de apresentar uma pesquisa bibliográfica focada no setor; contribuições teóricas, ao pesquisar o mapeamento de competências numa abordagem orientada para a Gestão Organizacional, que conta atualmente com poucos e restritos estudos; e contribuições metodológicas, ao apresentar um modelo distinto dos demais encontrados na literatura sobre mapeamento de competências em nível organizacional, funcional e individual.

1 – INTRODUÇÃO

Agilidade, dinamismo e eficiência, entre outras, são qualidades fundamentais ao mercado atual. Num ambiente dinâmico e competitivo, a capacidade de se adaptar rapidamente às demandas impostas pelo mercado pode diferenciar a estratégia de determinada empresa frente ao mercado. Uma alternativa para as empresas se adequarem a este tipo de ambiente, como afirma Moura (2003), é trabalhar num modelo de gestão que combata a ineficiência e a entropia organizacional, de modo a deixar claro aos colaboradores os objetivos que representam o sucesso da organização. Para isso, o autor reforça que o mercado e os clientes devem ser conhecidos, devendo a empresa entender seus desejos.

Um dos setores da indústria nacional que é bastante afetado pela carência gerencial, é o das Micro e Pequenas Empresas (MPE), haja vista que este é composto por organizações com configurações enxutas, usualmente focadas em suas atividades-fim, e raramente bem estabelecidas em sua gestão. As MPE respondem por cerca de 98% do mercado empresarial brasileiro (SEBRAE, 2007), e por esta ampla participação, faz-se necessário à área de Administração de Empresas entender suas características e especificidades.

Conhecendo este contexto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) vêem que o desafio destas organizações tem sido então, desenvolver e implementar as ferramentas e os modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura. Diante desta lacuna, o conceito de *Competências* assume relevância, por estabelecer na organização relações entre “a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas” (ZARIFIAN, 2001, p.11). Por isso se acredita que este conceito venha sendo um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos na administração contemporânea (RUAS, 2005).

O conceito de competência pode ser utilizado como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, na forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna (DUTRA *et al.*, 2006). A utilização deste conceito assume papel de destaque na condução das empresas e organizações em geral (RUAS, 2009a), permitindo que respondam às demandas impostas pelo ambiente onde se inserem, e obtenham vantagem competitiva.

Assim, surge um modelo de gestão, que relaciona a estratégia com as competências da organização, e por consequência, trabalha as competências funcionais e individuais da mesma, entendendo-se neste contexto que as competências organizacionais são aquelas que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa; enquanto as funcionais são as capacidades necessárias ao desempenho de cada uma das funções principais (ou macro-processos) da organização e; as individuais são as que os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades (RUAS, 2009b). Este modelo é o da ‘Gestão por Competências’ (RUAS, 2005; 2009a; 2009b) que neste trabalho se baseia na abordagem orientada para a Gestão Organizacional (RUAS, 2009b), onde se pode articular de maneira sistemática a relação entre as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma empresa.

A preocupação com a Gestão por Competências nas organizações é evidente e, como afirma Bitencourt (2009) vem sendo discutida nos mais diversos encontros e fóruns nacionais e internacionais, sendo sua atratividade, enquanto programa de desenvolvimento e competitividade, indiscutível. Mas, reforça a autora, que apesar disso, existem muitas críticas quanto às dificuldades enfrentadas pelas empresas que optam por este modelo de gerenciamento. Uma dessas complicações vividas pelas empresas está na identificação, ou mapeamento das competências, pois como Fleury e Fleury (2004) asseveram, a identificação de competências em âmbito organizacional e humano é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa, visto que para tal se deve reunir a alta gerência, considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

Entendendo esta dificuldade, o presente trabalho propõe como objetivo aplicar uma metodologia para a implementação do mapeamento de competências organizacionais,

funcionais e individuais em uma pequena empresa do setor de software com base em seus referenciais estratégicos. Para tanto, este artigo retoma, na seção 2, os conceitos relacionados às competências da organização; na seção 3 é apresentado o método de pesquisa; na seção 4 são apresentados os resultados, na seção 5 são feitas discussões e na seção 6 as considerações finais.

2 – AS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Ruas (2009a) a noção de competências tem sido frequentemente empregada como um modelo de gestão que pressupõe a combinação adequada de competências organizacionais (do tipo competências coletivas, que tratam de entregas coletivas) e competências individuais. A Gestão por Competências, vista sob um enfoque organizacional, visa então, atuar sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização a fim de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho, com base em suas diretrizes estratégicas (RUAS, 2009b).

De acordo com Dutra (2008), não se pode considerar as competências individuais de forma genérica, mas sim considerá-las atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas dos indivíduos devem estar alinhadas ao que é essencial, mas não se confundem com as entregas da própria organização. Por isso, pode-se dizer que a proposta do modelo de Gestão por Competências, de maneira geral, pressupõe o desenvolvimento contínuo, bem como o constante monitoramento e renovação das competências individuais e organizacionais, o que, por sua vez demanda postura empreendedora, voltada à estratégia organizacional, por parte das pessoas e da gestão (BECKER e LACOMBE, 2005).

Por esta razão, Bitencourt (2009) afirma que seria ingenuidade pensar em um conceito único para a Gestão por Competências tendo vista a pluralidade de sentidos que envolvem o tema. A autora justifica tal afirmação com base na visão de que a gestão de competências é bastante específica a cada realidade organizacional, tendo em vista o contexto das empresas, suas histórias e trajetórias, estratégias, enfim, suas especificidades. Todavia, existe um entendimento mais aproximado acerca dos conceitos que constituem a Gestão por Competências, que apesar de um tanto intuitivos merecem ser delimitados para os fins deste estudo, sendo alguns destes, os conceitos de competências organizacionais (básicas, seletivas e essenciais), funcionais e individuais. (RUAS, 2005; 2009a; 2009b; DUTRA, 2008).

Como em uma escala estes conceitos se complementam e permitem enxergar o todo da empresa dividido em dimensões. Basicamente, as competências organizacionais estão relacionadas às capacidades coletivas da organização, integrando várias áreas e funções de maneira a atingir um objetivo determinado pelas diretrizes estratégicas da empresa (RUAS, 2009b). De uma forma mais específica, Ruas (2009b, p.5) define as Competências Organizacionais como “competências que resultam do relacionamento e cooperação de recursos e capacidades coletivas da organização, bem como das interações de seus grupos e áreas de atuação, e que tem papel decisivo no desempenho estratégico das organizações”. Estas competências podem ser vistas sob três enfoques diferentes definidos por Ruas (2009a), e são divididos de acordo com: sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência, seu estágio de maturidade e consolidação e, sua relação com o negócio.

Quando divididas por sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência da empresa, as competências organizacionais podem ser divididas entre ‘básicas’, que são aquelas responsáveis pela sobrevivência da organização num determinado mercado; ‘seletivas’, que são definidas como aquelas que diferenciam a organização no espaço de competição onde atua; e ‘essenciais’, que da mesma forma que as seletivas, diferenciam a organização no espaço de competição, porém contribuindo para uma posição de pioneirismo neste. O autor ainda reforça que esses critérios de classificação não expressam um processo evolutivo, no qual de um tipo de competência menos consistente evolui necessariamente para

outra mais consistente, mas sim que essas competências podem vir a ganhar ou perder sua condição com as mudanças na estratégia da empresa (RUAS, 2009a).

Se as Competências Organizacionais são divididas de acordo com seu *estágio de maturidade e consolidação*, podem ser vistas enquanto ‘em desenvolvimento’, aquelas que vão contribuir para o desenvolvimento de diretrizes estratégicas novas para a empresa e, portanto, representam as competências organizacionais que devem alavancar essas mudanças. E também podem ser vistas como ‘consolidadas’, aquelas que já são de domínio da empresa, mas que possivelmente devem sofrer melhorias a fim de adequarem-se às mudanças, recebendo, em função das diretrizes estratégicas atuais da empresa, um destaque especial em função de sua contribuição para a manutenção e expansão dos padrões de desempenho (RUAS, 2009a).

Quando são vistas conforme sua *relação com o negócio*, as Competências Organizacionais podem ser divididas como ‘do negócio’, aquelas que exercem impacto direto em processos associados à concepção, produção ou comercialização de bens e serviços; ou ‘de suporte para o negócio’, as relacionadas à atividades de controle, apoio e suporte, que são importantes para o negócio, mas que não apresentam uma ação direta sobre a natureza do mesmo (RUAS, 2009a).

As Competências Funcionais são as capacidades necessárias ao desempenho cada uma das funções principais (ou macro-processos) da organização (RUAS, 2009b) e correspondem às atividades coletivas necessárias a cada área ou função da organização. Estas competências podem ser entendidas como a articulação de competências individuais para uma entrega coletiva e, segundo Ruas (2009b), têm sua visão facilitada ao serem vistas como Contribuições das Áreas (CtAs) que representam as “entregas” que cada área ou função deve aportar para a organização a fim de sustentar as Competências Organizacionais e com isso contribuir para seu desempenho estratégico. Estas Contribuições das Áreas mediam a relação entre as Competências Organizacionais e Individuais (RUAS, 2009a, p.2), e são capazes de mostrar quais as contribuições mais efetivas de uma determinada área, o que leva à realização de um processo mais eficaz de mapeamento das competências.

As Competências Individuais, ou Profissionais, originalmente foram concebidas como atributos de um gestor ideal ou um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes; mas hoje, com as mudanças que ocorreram no meio organizacional, são entendidas como a capacidade de entrega do indivíduo, ou seja, a condição de proporcionar resultados desejados, de agir de forma adequada diante das contingências ambientais e do aumento da complexidade dos sistemas (SARATE, 2008), sendo estas competências aquelas que os colaboradores da organização devem empregar para atender suas atribuições e responsabilidades (RUAS, 2009b).

Ruas (2009b) diz existirem três formas se abordar a Gestão por Competências utilizando os conceitos já tratados, quais sejam: orientada para a gestão de pessoas, orientada para a gestão de pessoas com enfoque organizacional e, orientada para a gestão organizacional. Porém, neste estudo será tratada apenas a abordagem da *Gestão por Competências orientada para a gestão organizacional* por ser a considerada mais completa e adaptável ao campo estratégico.

2.1 O Mapeamento de Competências

Avaliar de forma sistemática as competências da empresa pode gerar informações fundamentais às decisões estratégicas da mesma, além de reforçar o caráter de suas ‘capacidades dinâmicas’ (TEECE; PISANO, 1997), ou seja, de sua capacidade de se adaptar às exigências do ambiente externo na busca pela vantagem competitiva. No entanto, mesmo que haja consenso sobre a importância das competências para a construção desta vantagem competitiva, muitas empresas não estão suficientemente equipadas para lidar com o desafio de

identificar e avaliar as potencialidades de suas competências, encontrando grandes dificuldades práticas nesta atividade (KING; FOWLER e ZEITHAML, 2002).

Para Ruas (2009b) mapear competências é uma tarefa muito complexa, já que lida com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas (conhecimentos coletivos explícitos e tácitos, práticas de trabalho, culturas de grupos, entre outros). Segundo Rossato (2002) no mapeamento de competências devem ser avaliadas as competências existentes na empresa e as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios. A autora também diz que o mapeamento de competências permite, além de outras coisas, alocar adequadamente os colaboradores na empresa, identificar potencialidades e carências de competências do trabalhador e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização.

Na busca por modelos de mapeamento de competências existem duas referências importantes que são os trabalhos de Javidan (1998) e de King, Fowler e Zeithaml (2002). O trabalho do primeiro autor se propõe a melhor esclarecer: a definição de *Core Competencies* e de Capacidades, e também de definir como as empresas devem identificar estas *Core Competencies*. Na abordagem do autor o processo de mapeamento começa com a identificação de ameaças e oportunidades onde se analisam o macro ambiente, os *stakeholders*, as características do setor, e os competidores e consumidores potenciais. A partir daí a empresa desenvolve estratégias para identificar e avaliar estas ameaças e oportunidades e, em seguida, alocar corretamente seus recursos para soluções que atuem nessas características. A proposta do estudo de Javidan (1998) foi baseada em pontos considerados pendentes na publicação de Prahalad e Hamel (1990) e, no intuito de responder especificamente a identificação das *Core Competencies*, o autor propõe uma seqüência de reflexões em oito estágios, onde se delimita o foco estratégico pelo qual a organização entende suas competências.

Já na proposta de King, Fowler e Zeithaml (2002) são consideradas as visões da média e alta gerências, sendo o estudo realizado com uma amostra de 17 empresas incluindo mais de 200 gerentes. Os autores utilizam quatro fatores para determinar o valor de uma competência enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável, sendo estes: (a) O caráter tácito: que reflete até onde uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação, por se tratar de um comportamento mais intuitivo do que explícito. Estas competências tácitas são importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. (b) A robustez: que caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente, uma vez que não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas e apresentam mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo. (c) A fixação: que compreende a possibilidade da competência ser transferida para outra empresa dado seu comportamento móvel, como por exemplo, as competências vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários. (d) O consenso: que reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo, ou seja, o consenso não necessariamente traz vantagem competitiva, mas representa o alinhamento em relação à percepção das competências organizacionais que geram vantagem ou desvantagem competitiva.

Determinado o valor da competência King, Fowler e Zeithaml (2002) passam a avaliar os aspectos críticos das competências por meio de um processo que visa: identificá-las e avaliá-las, formular conclusões e registrar resultados. Na fase de identificação das competências o objetivo é elaborar uma lista de competências relevantes no setor em que a empresa atua. Os autores recomendam que toda a alta gerência seja entrevistada, bem como uma parcela dos gerentes de nível intermediário. Na fase de avaliação o objetivo está em avaliar as competências identificadas na etapa anterior por meio de um questionário onde

devem ser coletados dados de uma amostra representativa de gerentes dos níveis alto e intermediário. Estes gerentes devem julgar até que ponto a empresa se encontra em vantagem ou em desvantagem competitiva quanto a cada uma das competências e a partir daí devem ser calculadas a média e a variância de cada competência com relação aos dois grupos de gerentes. E na etapa de formulação de conclusões e de registro dos resultados, o objetivo é interpretar os dados, identificar as áreas críticas e tirar conclusões, destacando estas áreas críticas para que sejam analisadas mais profundamente. Ao analisar os resultados, os gerentes podem obter uma visão adequada da força das competências existentes na empresa identificando pontos de vulnerabilidade dessas competências.

Todavia, apesar da boa elaboração das pesquisas de Javidan (1998) e King, Fowler e Zeithaml (2002), a abordagem deste estudo tem o objetivo de vincular as competências da organização nas dimensões organizacional, funcional e individual de forma sistemática, o que não foi explicitamente tratado pelos trabalhos ora citados. Face a esta realidade, foi adotado o método de mapeamento proposto por Ruas (2009a; 2009b) que trata inicialmente de se identificar e caracterizar de forma clara as Competências Organizacionais necessárias ao tipo de negócio da organização, evidenciando assim a participação das competências no modelo de negócios empregado. Após isso se faz o mapeamento das capacidades e recursos que vão servir de base às Competências Organizacionais, ou seja, são detalhados os processos de cooperação e interação entre as áreas e as pessoas e, entre os recursos coletivos e individuais da empresa, tendo como fruto desta tarefa a definição das Contribuições das Áreas e, conseqüentemente, das Competências Funcionais. Por fim, é feito o mapeamento das Competências Individuais que sustentam estas Competências Funcionais e Contribuições das Áreas, desta forma se percebendo que o mapeamento das competências é o resultado de uma relação que se estabelece na articulação entre as competências individuais, as competências coletivas das áreas e grupos e, as competências organizacionais (RUAS, 2009b).

Para que fique mais clara a metodologia empregada, ainda se faz necessário definir alguns termos do fundamento da mesma. Um destes é o termo ‘Fator Crítico do Sucesso’ (FCS) que tem especial importância, pois define uma atitude ou meta que é essencial ao atendimento de um objetivo estratégico da empresa. Este Fator é inerente ao tipo de negócio ou atividade em que a organização está inserida, e não a uma organização particularmente, influenciando assim todas as empresas atuantes neste mesmo setor (RUAS, 2009a).

Outro conjunto de termos importante é o de ‘Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos’, pois estes são capazes de clarear os objetivos estratégicos do negócio em questão. Gilgeous e Parveen (2001) reconheceram estes fatores internos de um negócio em uma abordagem que ficou conhecida como ‘Análise SWOT’ (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) e utilizou esta ferramenta para identificar características estratégicas da organização. Nesta abordagem oportunidades e ameaças são situações externas à organização que podem ser observadas e aproveitadas de modo a auxiliar os objetivos estratégicos da empresa ou prejudicar a sua consecução. Pontos Fortes e Fracos representam as capacidades e as incapacidades (internas) da organização, que devem ser trabalhados na direção das metas e objetivos estratégicos. Na sequência, descreve-se o método de pesquisa.

3 – MÉTODO

No intuito de atender ao objetivo proposto, este trabalho se estrutura por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória, sustentada por um estudo de caso único. Enquanto método, o estudo se caracteriza como qualitativo, pelo fato de buscar explorar e entender o leque de características de um fenômeno em específico – as competências organizacionais, funcionais e individuais de uma pequena empresa de *software* – tendo no ambiente onde o fenômeno ocorre uma fonte direta de dados. (GODOY, 1995).

O caso escolhido, portanto, é de uma pequena empresa atuante no setor de *software* (com faturamento anual bruto inferior a dois milhões e quatrocentos mil reais), aqui

denominada ABC Ltda., atuante há 15 anos no mercado brasileiro, e que possui atualmente 25 colaboradores. Por este perfil, e pelos objetivos da pesquisa, os instrumentos escolhidos para coleta dos dados foram entrevistas semi e não-estruturadas, com o Sócio-diretor, com a totalidade dos gestores e com alguns clientes pela empresa propostos, além da análise de documentos. Os roteiros das entrevistas semi-estruturadas foram elaborados pelos autores deste trabalho para atender aos interesses inerentes, baseando-se principalmente em Ruas (2009a; 2009b), e contêm questões relativas ao perfil do entrevistado e de sua percepção de fatores internos e externos ao ambiente da empresa.

O caminho que se deve percorrer então para direcionar a Gestão por Competências na empresa estudada, exige que se atenda a três etapas que são definidas por Ruas (2009a, 2009b) como se verifica no Quadro 01.

1. Identificação e caracterização das Competências Organizacionais
2. Mapeamento das capacidades e recursos (Competências Funcionais)
 - 2a. Identificação das áreas/funções que apresentam articulações mais diretas e relevantes na composição de cada uma das Competências Organizacionais
 - 2b. Identificação de Contribuições de Área para cada uma das Competências Organizacionais
3. Mapeamento das Competências Individuais que sustentam as Contribuições das Áreas

Quadro 01: Etapas do mapeamento de competências

Fonte: Elaborado pelos autores

A coleta de dados desta pesquisa foi feita em quatro momentos pontuais ocorridos entre novembro e dezembro de 2009, objetivando trazer informações para a identificação e caracterização das Competências Organizacionais e para o mapeamento das Competências Funcionais e Individuais da empresa. O primeiro destes quatro momentos foi realizado em entrevista com o Sócio-diretor da empresa, onde se buscou elementos para o entendimento do setor em que a empresa está inserida, e para o refinamento do roteiro de entrevista com gestores e clientes. No momento seguinte foram analisados documentos comerciais da empresa, como seu *web site*, *banners* e alguns *folders* de divulgação de seus produtos. E, no terceiro e quarto momentos, após o refinamento dos roteiros de entrevista (Quadro 02), respectivamente foram entrevistados a totalidade dos gestores da empresa e, também alguns clientes propostos pela mesma.

<u>GESTORES</u>	<u>CLIENTES</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Há quanto tempo você trabalha na ABC Ltda.? 2. Qual a sua principal atividade na ABC Ltda.? 3. Quais as suas responsabilidades na ABC Ltda.? 4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais interage para conseguir realizar o seu trabalho na ABC Ltda.? 5. Quais os desafios (internos e externos) enfrentados em seu dia-a-dia? 6. Em sua opinião, quais são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam no tipo de negócio da ABC Ltda.? (Quais são os Fatores Críticos de Sucesso do negócio no qual atua a ABC Ltda.? [RUAS, 2009] 7. Considerando esses aspectos (FCS), quais deles podem ser identificados como pontos fortes que a ABC Ltda. possui, e que podem gerar vantagens competitivas para si perante o mercado e seus concorrentes? [RUAS, 2009] 8. Quais os pontos (fracos) você acha que a ABC Ltda. deveria desenvolver/melhorar? [RUAS, 2009] 9. Quais as ameaças você identifica para a ABC Ltda. nesse negócio? [RUAS, 2009] 10. Quais as oportunidades você identifica para a 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando você (ou sua empresa) busca um produto ou serviço similar aos que a ABC Ltda. fornece, quais aspectos são levados em consideração na escolha? (Ex: confiabilidade, imagem da empresa, prazo de entrega, preço, etc.) [RUAS, 2009] 2. Com base nesses aspectos que você citou, quais são, a seu ver, Pontos Fortes que a ABC Ltda. possui? [RUAS, 2009] 3. O que, em sua opinião, a ABC Ltda. faz de melhor? [RUAS, 2009] 4. Quais pontos fortes você acha que ela não possui e deveria ter ou desenvolver? [RUAS, 2009] 5. Como você vê o produto/serviço da ABC Ltda. hoje? [RUAS, 2009]

Neste artigo a etapa relativa à codificação dos dados obtidos nas entrevistas é subsidiada pela técnica da análise de conteúdo onde se faz possível abordar os dados através da análise sistemática e da observação, onde o pesquisador examina a frequência com que as palavras e temas ocorrem, identificando o conteúdo e as características das informações presentes no texto (HAIR *et al.*, 2005).

Orientado pela metodologia de mapeamento de competências proposta por Ruas (2009a, 2009b), a análise dos resultados teve início na identificação das Competências Organizacionais da ABC Ltda.. Esta análise teve como fonte de dados as entrevistas com o Sócio-diretor, com os gestores (questões 5 a 10) e com os clientes (questões 1 a 5) da empresa, onde se buscou identificar Fatores Críticos de Sucesso e os Pontos Fortes necessários e já existentes na mesma. Também serviu como fonte de informação a análise dos documentos que trazem os Elementos de Referência Estratégicos (RUAS, 2009a) da empresa (como a Missão, Definição do Negócio, Princípios e Valores e, a Intenção Estratégica), os quais evidenciam os fatores que devem compor as Competências Organizacionais da empresa.

Em seguida, a análise se deteve em identificar as Competências Funcionais, compostas pela identificação da articulação entre as áreas e, pelas Contribuições das Áreas. Esta fase considerou as Competências Organizacionais já mapeadas e os dados resultantes das entrevistas com o Sócio-diretor e com os gestores (questões 4 e 5) da ABC Ltda.. Além disso, um fato importante a ser lembrado neste momento, que facilitou esta dinâmica, foi que por se tratar de uma pequena empresa, organizada em poucas áreas e com poucos colaboradores, a segregação de funções encontrada foi baixa, sendo desta forma, a contribuição de cada área centralizada em poucos colaboradores.

Por fim, se buscou mapear as Competências Individuais, ou Profissionais, necessárias a cada área em relação às Competências Funcionais. Para tal, foram utilizados os dados das entrevistas com os gestores (questões 1 a 3), as Contribuições das Áreas já identificadas, além de, por vezes, se recorrer aos Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes, para clarear o que realmente estava sendo declarado. O exercício para definição dessas Competências requer determinado nível de conhecimento da atividade da empresa que não seja superficial. Por esta razão se justifica a entrevista com os gestores da empresa que, neste caso, têm um bom “tempo de casa” e podem elevar questões pertinentes à avaliação da empresa e do setor. Após esta etapa, os dados foram compilados para a apresentação na seção seguinte deste estudo.

4 – CONTEXTO DA ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção tem o objetivo de apresentar o contexto da pesquisa e de analisar os dados coletados no decorrer da mesma. Desta forma, o caso estudado será apresentado, o mapeamento das competências será exposto e uma breve discussão será proposta.

4.1 A Contexto da Empresa

A escolha do caso aqui estudado é o da empresa ABC Ltda. e sua escolha se deu por se tratar de uma empresa que se adequava à proposta da pesquisa e, por sua receptividade e acesso às informações e às pessoas-chave. Conta atualmente com cerca de 1.500 clientes e mais de 5.000 licenças instaladas, pressupondo-se mais de 10.000 usuários. A empresa é considerada de pequeno porte (faturamento superior a R\$240.000,00 e inferior a R\$2.400.000,00), contando atualmente com 25 colaboradores, divididos entre os setores Técnico, Comercial, Administrativo-financeiro e de Comunicação.

No modelo que a empresa dispõe hoje é formada por quatro setores, ‘Técnico’, ‘Comercial’, ‘Comunicação’ e ‘Administrativo-financeiro’; sendo o setor ‘Técnico’ o cerne do negócio da ABC Ltda. e sendo responsável basicamente por desenvolver novos produtos e

soluções, atualizar os produtos existentes, prestar suporte técnico, dar treinamentos dos produtos e se relacionar com o desenvolvedor estrangeiro.

O modelo de negócio da ABC Ltda. está baseado em duas vertentes, uma com a comercialização do *software* ABC (*software* pacote do tipo aplicativo), e outra no *software* como serviço, relacionados à pesquisa e à análise de dados, como consultoria, assessoria, treinamentos e aplicativos customizados.

4.2 O Mapeamento das Competências da ABC Ltda.

Neste trabalho foram utilizados os conceitos preconizados por Ruas (2009a; 2009b), mas também consideradas as constatações de Javidan (1998), King, Fowler e Zeithaml (2002) e Sarate (2008) em seus estudos sobre o mapeamento de competências.

Após a tabulação dos dados, fez-se uma análise em profundidade das respostas obtidas, buscando-se identificar, inicialmente, Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes do negócio da ABC Ltda., para em seguida se mapearem as competências organizacionais e funcionais necessárias para o negócio, bem como as competências individuais.

Os seis gestores entrevistados, e que formam o corpo gerencial da ABC Ltda., estão distribuídos entre as áreas ‘Comercial’, ‘Comunicação’, ‘Administrativo-Financeira’ e ‘Técnica’ e trabalham em média há sete anos na empresa fato que, a priori, facilita a obtenção de informações, em função de estes profissionais terem acompanhado o crescimento e a disseminação do conhecimento na empresa durante boa parte de sua história. As entrevistas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho dos gestores, duraram cerca de 20 minutos cada e, apesar de terem sido estruturadas a partir de um roteiro, permitiram que os entrevistados falassem abertamente sobre o que achavam mais relevante sobre a empresa.

Com relação à entrevista com os clientes, a empresa relacionou cinco clientes, que a seu ver, concordariam em participar das entrevistas, e todos foram contatados de antemão pela mesma, informando a respeito da proposta do estudo e do contato que seria feito. Apesar deste contato prévio, apenas duas entrevistas puderam ser concretizadas, dada a disponibilidade daqueles clientes, porém tendo nestas duas entrevistas, resultados consideravelmente satisfatórios, pois os entrevistados responderam a fundo as questões propostas pelo roteiro.

A razão de terem sido contatados apenas os clientes propostos pela empresa está em respeitar o sigilo das informações pedido pela ABC Ltda. e pelos clientes, o que foi declarado como um fator estratégico da empresa estudada. E, além disso, para que se tivesse a certeza de estar recebendo dados de quem realmente se relaciona com a empresa e utiliza o seu produto, não correndo o risco de obter respostas de alguém que seja encarregado do atendimento ao público em geral e não se relacione com a ABC Ltda..

Um dos clientes é um instituto de pesquisa, de médio porte, e que conhece e utiliza as soluções da ABC Ltda. há pelo menos três anos. Já o outro cliente, é uma empresa de consultoria, de grande porte, que possui escritório em mais quatro países, além do Brasil, e que tem contato com a ABC Ltda. desde 2004.

4.2.1 Pontos Fortes e Fatores Críticos de Sucesso identificados no negócio

Orientado pela metodologia de Ruas (2009a, 2009b) para poder chegar ao mapeamento das Competências Organizacionais da empresa, primeiramente foi necessário entender quais são seus Elementos de Referência Estratégicos e quais os Pontos Fortes que a empresa tem desenvolvidos e precisa desenvolver (RUAS, 2009a). Logo, para entender o tipo de negócio em que a ABC Ltda. está inserida, o primeiro passo da análise foi localizar as referências estratégicas da empresa nos documentos verificados, sendo estas, sua Missão, sua definição de Negócio, seus Princípios e Valores e sua Intenção Estratégica.

Partindo desses Elementos de Referência Estratégicos buscou-se identificar as Competências Organizacionais necessárias à ABC Ltda. (RUAS, 2009a). Contudo, dada a amplitude da descrição desses Elementos, e a dificuldade de se verificar as implicações dos mesmos em uma empresa do porte da ABC Ltda., optou-se neste momento por complementar

a análise buscando auxílio nos Fatores Críticos de Sucesso evidenciados nas entrevistas realizadas com o Sócio-diretor, com os gestores da empresa e também com seus clientes.

Esta então foi uma etapa anterior ao mapeamento e à definição das Competências Organizacionais, pois para se “chegar” a elas. É preciso saber como a empresa se posiciona estrategicamente no mercado, ou seja, quais as diretrizes estratégicas que guiam suas atitudes. Além disso, também se buscou conhecer quais as expectativas vindas do mercado da ABC Ltda., sendo para isso identificada a impressão de alguns clientes a respeito da empresa e de como estes vêem o seu produto e o preço de suas soluções.

As respostas vindas das entrevistas dos gestores e clientes, nas questões propostas a identificar Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes da organização, foram bem similares, o que representa a proximidade da atuação da empresa às necessidades que o mercado demanda. Nas respostas às questões do roteiro de entrevista que diziam respeito aos aspectos considerados na escolha de fornecedor, e aspectos que podem gerar diferenciação da empresa (para identificar Fatores Críticos de Sucesso), destacaram-se os itens: “boa relação custo-benefício” dos produtos e serviços; “facilidade de manuseio e utilização dos produtos”; “confiabilidade dos produtos/serviços”; “suporte total ao usuário/cliente” e; “prazo de entrega adequado”, respeitando as diferenças entre fornecimento de produtos e prestação de serviços; como se pode verificar. É importante reforçar que nesta identificação de Fatores Críticos de Sucesso muitas características verificadas não são pertinentes somente ao negócio ou atividade em que a ABC Ltda. está inserida, mas também a outros setores, o que não descaracteriza tais características como Fatores Críticos de Sucesso.

No tocante aos Pontos Fortes e Pontos Fracos (Pontos Fortes a desenvolver) verificados pelos gestores e clientes, vindos das respostas às questões 7 e 2 dos respectivos roteiros de entrevista, pôde-se verificar que alguns destes eram compatíveis aos Fatores Críticos de Sucesso identificados. Foram identificados como Pontos Fortes os itens destacados no Quadro 03.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NECESSÁRIOS PARA O NEGÓCIO	PONTOS FORTES QUE A EMPRESA JÁ POSSUI OU DEVE DESENVOLVER
Boa relação custo-benefício	Política de preços flexível
Facilidade de manuseio e utilização dos produtos	Tecnologia de ponta, com interface amigável e em português
Confiabilidade dos produtos/serviços	Boa qualidade dos produtos/serviços
Suporte total ao usuário/cliente	Tratamento personalizado ao cliente
Prazo de entrega adequado	Cumprimento rigoroso de prazos
Pessoas capacitadas	Profissionais disponíveis capazes de coordenar equipes
Proatividade na Pós-venda	Gestão de informações dos clientes eficiente
Ampliação do leque de atividades	Gama de produtos/serviços
Agilidade no atendimento	Eficiência no atendimento ao cliente
Infra-estrutura adequada	Boa estrutura de recursos e capacidades
Flexibilidade nas soluções	Equipe capacitada para solucionar
Clareza na comunicação com clientes	Equipe comercial qualificada
Preparado para mudanças tecnológicas	Contar com soluções adaptáveis

Quadro 03: Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes identificados

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.2 Identificação e Caracterização das Competências da ABC Ltda.

A etapa de mapeamento dos Fatores Críticos de Sucesso do negócio e dos Pontos Fortes permitiu que se chegasse aos elementos de referência do negócio, os quais possibilitaram, então, que se definissem as Competências Organizacionais necessárias para a empresa se manter no mercado e obter vantagem competitiva (RUAS, 2009a, 2009b).

Primeiramente, buscou-se estabelecer as Competências Organizacionais requeridas para que cada Ponto Forte (tanto os que a empresa já possuía quanto os que deveria desenvolver) fosse alcançado.

Algumas dessas Competências Organizacionais foram atribuídas para mais de um Ponto Forte, pois são abrangentes nesse sentido. Assim, ficaram definidas as Competências Organizacionais da ABC Ltda. da seguinte forma: *Capacidade de treinar colaboradores adequadamente; Capacidade de relacionamento com clientes; Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação; Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados; Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda; Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade.*

Estas Competências podem estar presentes na organização de forma consolidada ou em desenvolvimento, e ainda serem classificadas como competências organizacionais de Negócio ou de Suporte ao Negócio (RUAS 2009a, p.5). Segundo Ruas (2009a), são denominadas de Competências Organizacionais do Negócio aquelas que exercem impacto direto em processos associados à concepção, à produção ou à comercialização de bens e serviços. Já as Competências Organizacionais de Suporte para o Negócio, são aquelas relacionadas à atividades de controle, apoio e suporte, que são importantes, mas que não apresentam uma ação direta sobre a natureza do negócio.

Desta forma, as Competências Organizacionais identificadas neste estudo foram classificadas da maneira a seguir, sendo que nenhuma foi reconhecida como consolidada no âmbito da empresa: (1) Competências *De Suporte ao Negócio e Em Desenvolvimento*: Capacidade de treinar colaboradores adequadamente, Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação e, Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade; (2) Competências *De Negócio e Em Desenvolvimento*: Capacidade de relacionamento com clientes, Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados e, Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda.

Ainda, outra classificação que se faz das Competências Organizacionais elencadas até então, é se são Básicas, Seletivas ou Essenciais para a organização, como sugeridas por Ruas (2005). Dessa forma, classificam-se como Competências Básicas, a '*Capacidade de treinar colaboradores adequadamente*' e a '*Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade*', visto que são as que contribuem para a sobrevivência da organização. E a '*Capacidade de relacionamento com clientes*', a '*Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação*' e a '*Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda*', por serem competências que podem ser diferenciadores, no sentido de auxiliar a empresa a manter um bom posicionamento no mercado, são elencadas como Competências Seletivas.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), as Competências Essenciais proporcionam um diferencial fundamental para a competitividade da empresa, e atendem aos seguintes critérios: (1) aportam uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente; (2) contribuem para a expansão da empresa no médio e longo prazo; e (3) contribuem para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e é difícil de ser copiada. Assim, apenas a '*Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados*' atende a esta classificação. Esta competência diferencia a empresa das demais do setor, por ser a base de processos inovativos e por sustentar a imagem de qualidade de seus serviços e produtos. Isto requer um conhecimento exclusivo, sendo assim uma competência difícil de ser imitada pelos concorrentes.

As competências funcionais surgem como uma categoria intermediária de competências, que se encontra entre as competências organizacionais e as competências

individuais (WOOD JR e PICARELLI, 1999 *apud* RUAS, 2005). Uma forma de se enxergar mais claramente as competências funcionais talvez seja imaginando *o que* deve ser feito e *quem* deve fazer, na organização, para *gerar demanda, gerar oferta e dar suporte*.

Para Ruas (2009b, p.5) ‘mapear competências funcionais torna-se uma tarefa muito complexa, já que envolver lidar com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas’. Por esta razão o autor, querendo reduzir a complexidade desta fase, mas ao mesmo tempo manter o objetivo de articular a relação entre as capacidades da organização, as de suas áreas ou funções e as de suas pessoas; desenvolveu o conceito de Contribuições de Áreas (CtAs). Estas representam as “entregas” que cada área ou função deve aportar para a organização a fim de sustentar as Competências Organizacionais e com isso contribuir para o desempenho estratégico.

Assim, com base na análise das respostas dos gestores da empresa às perguntas “*quais as suas principais atividades e responsabilidades?*”, “*quais os cargos/funções e departamentos com os quais interage para conseguir realizar o seu trabalho?*” e “*quais os desafios enfrentados em seu dia-a-dia*”, puderam-se entender as articulações entre as áreas da empresa relacionadas com as Competências Organizacionais. Nesta análise foi possível verificar que a ‘*Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados*’, única Competência Essencial da empresa é atribuída exclusivamente ao setor ‘Técnico’, que usualmente é o setor mais robusto em uma MPE de *software*, sendo este apoiado pelos demais setores. Contudo, se imagina que este resultado não seja fruto unicamente deste papel tradicional e pioneiro da parte técnica, mas sim se dê em razão desta área representar fundamentalmente o *core* da empresa de *software*.

No momento seguinte foram definidas as Contribuições de Áreas (CtAs) da ABC Ltda., que de acordo com Ruas (2009b, p.7) são “os ‘conteúdos’ e não as ‘embalagens’”. Por exemplo, uma contribuição de área não é o relatório da área financeira, mas sim a contribuição que as informações, as sistematizações de informações e as análises correspondentes aportam”. Atendendo então a esta fase do processo de mapeamento de competências (RUAS 2009a; 2009b), foram atribuídas as Contribuições de Áreas para cada uma das Competências Organizacionais da ABC Ltda., as quais podem ser verificadas no Quadro 04.

É bem provável que outras Contribuições de Áreas também pudessem ser atribuídas às Competências Organizacionais identificadas, porém esta análise se preocupou principalmente com Contribuições que fossem mais objetivas e pungentes nos resultados, desta forma não buscando esgotar todas as possibilidades.

Também é importante reforçar que no decorrer da análise, por duas vezes (uma no ‘Adm-Financeiro’ e outra no ‘Comunicação’) certa Contribuição de Área se repetiu pois foi capaz de abranger mais de uma Competência Organizacional. Como observa Ruas (2009b, p.8), algumas Contribuições das Áreas demandam uma espécie de trabalho coletivo da organização, no momento em que exigem a construção de um relacionamento entre as áreas que viabilize esse tipo de entrega. O autor também afirma que essas formas de relacionamento constituem instrumentos de gestão, especialmente em casos nos quais é preciso tomar iniciativas mais consistentes no desenvolvimento de competências coletivas e organizacionais.

Atingindo a esfera das Competências Individuais, Ruas (2005) reafirma a concepção de que estas são bastante heterogêneas. Ele afirma que estas Competências devem ser entendidas como uma ação (do indivíduo) através da qual se mobilizam capacidades pessoais e profissionais, a fim de cumprir com uma tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. Sendo assim, pode-se entender que as Competências Individuais, ou Profissionais, são as responsáveis por sustentar as Contribuições das Áreas.

A definição das Competências Individuais utilizou os resultados das entrevistas, e também por vezes, recorreu aos Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes da empresa, para que pudesse ser clareado o que estava sendo declarado pelos gestores. Na operacionalização da identificação dessas Competências, vê-las na descrição de sua entrega tornou-se mais prático do que descrevê-las, portanto sendo colocado desta forma no Quadro 04.

Por fim, depois de analisados os resultados e mapeadas as Competências Organizacionais, Funcionais e Individuais, a partir dos Fatores Críticos De Sucesso e dos Pontos Fortes do negócio da ABC Ltda., estruturou-se um quadro-resumo (Quadro 04) que pode servir como guia para melhor se visualizar tanto o negócio, como as competências da empresa e, o método de mapeamento.

COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	ÁREA	CONTRIBUIÇÃO DE ÁREAS (CtAs)	COMPETÊNCIA INDIVIDUAL
Capacidade de treinar colaboradores adequadamente	Comercial	Análise detalhada dos produtos e serviços	Apresenta os atributos e potencialidades dos produtos e serviços que a empresa
	Comunicação	Levantamento de informação sobre cursos	Identifica cursos oportunos para a qualificação dos colaboradores;
	Técnico	Proposta de manuais e fluxos para todos os	Busca sistematizar os conhecimentos que possui sobre os produtos e serviços;
	Adm-Financeiro	Operacionalização do Plano de Qualificação	Adéqua cursos disponíveis ao orçamento e às necessidades de qualificação dos
Capacidade de relacionamento com clientes	Comercial	Análise das informações de pós-venda;	Busca entender e agir proativamente acerca das dificuldades dos usuários;
	Comunicação	Estudo de necessidades do mercado	Busca entender as tendências dos valores do mercado, informando aos setores
	Técnico	Análise dos relatórios de suporte técnico	Analisa as dificuldades dos usuários e suas recorrências ao suporte técnico,
	Adm-Financeiro	Operacionalização do Plano de Qualificação	Adéqua cursos disponíveis ao orçamento e às necessidades de qualificação dos
Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação	Comercial	Estudo dos aspectos de satisfação dos clientes	Busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes, adequando as
	Comunicação	Análise de produtos diferenciais no mercado	Avalia as potencialidades de produtos que se destacam no mercado, se apropriadas
	Técnico	Operacionalização do rodízio de atividades do	Conhece as atividades operacionais do setor e propõe melhorias quando às
	Adm-Financeiro	Proposta para investimentos em	Aloca recursos e avalia a possibilidade e pertinência de investir em novas
Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados	Comercial	Estudo das informações de campo sobre produtos	Analisa o cenário tecnológico apontando características relevantes de outros
	Comunicação	Análise de produtos diferenciais no mercado	Avalia as potencialidades de produtos que se destacam no mercado, se apropriadas
	Técnico	Protótipos de produtos; Soluções sob encomenda	Desenvolve produtos customizados e propõe adaptações nos existentes a fim de
	Adm-Financeiro	Proposta para investimentos em	Aloca recursos e avalia a possibilidade e pertinência de investir em novas
Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda	Comercial	Propostas comerciais flexíveis; Prospecção de	Identifica clara e objetivamente as necessidades dos clientes; Mapeia
	Comunicação	Orientações para divulgação do Modelo de	Identifica pontos atrativos à percepção da relação custo-benefício nos clientes;
	Técnico	Aplicação de instrumento de controle da demanda	Utiliza mecanismos que permitem o monitoramento da efetiva utilização dos
	Adm-Financeiro	Estudo do impacto no faturamento	Pondera o gasto efetivo de recursos humanos e financeiros da empresa e o

Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade	Comercial	Levantamento das demandas de trabalho	Dimensiona com eficiência o quanto exige de trabalho cada serviço prestado;
	Comunicação	Orientações para divulgação e disseminação	Avalia e dissemina boas práticas relacionadas à eficiência e presteza na
	Técnico	Análise de atividades técnicas a serem niveladas	Avalia e capacita em funções técnicas que podem ser estendidas aos demais
	Adm-Financeiro	Proposta de utilização do banco de horas dos	Avalia e aloca as dispensas e banco de horas de acordo com as necessidades da

Quadro 04: Resumo do Mapeamento das Competências da ABC Ltda.

Fonte: Elaborado pelos autores

E desta consolidação surgiu um *framework* de estudo (Figura 01) que ilustra o caminho percorrido por esta pesquisa, apresentando o método empregado numa seqüência lógica de obtenção das informações, partindo dos fatores mais amplos aos mais específicos.

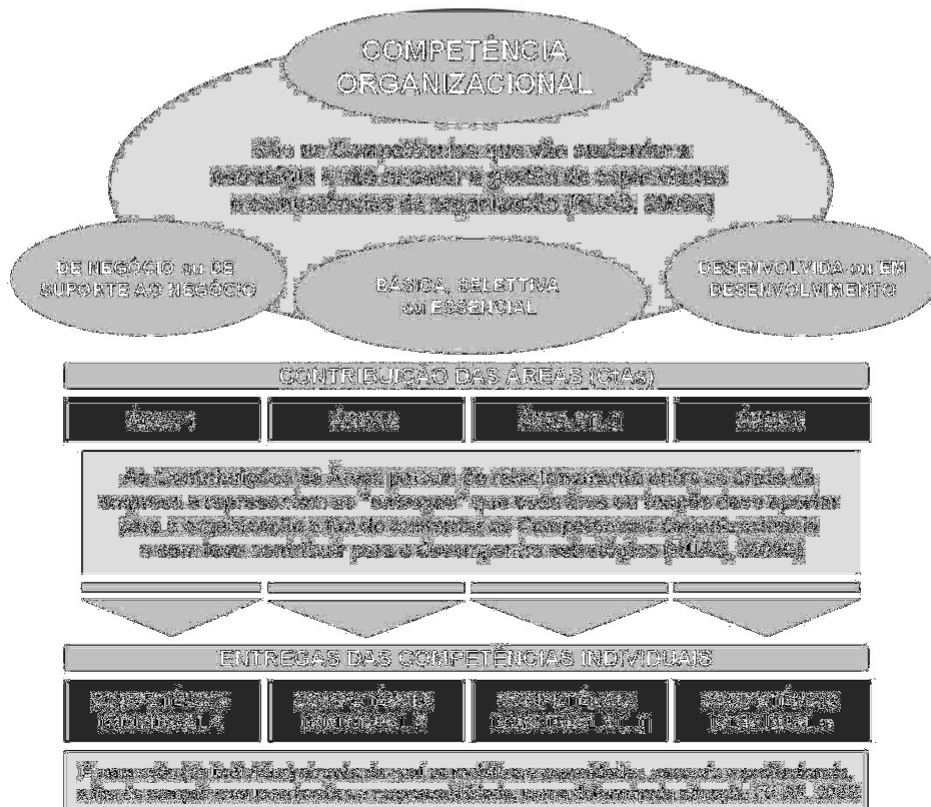


Figura 01: Framework de estudo da pesquisa
 Fonte: Elaborada pelos autores

5 - DISCUSSÕES

Uma das evidências que mais se percebeu durante o mapeamento das Competências Funcionais foi a identificação de oportunidades de relacionamento entre as áreas e de trabalho

coletivo. Pode-se inferir este como o principal elemento das conclusões de Ruas (2009a, 2009b) que afirma que para se sair do discurso e favorecer o desenvolvimento de Competências Organizacionais a solução está em construir sinergias.

Este foi então um dos componentes das Competências Individuais atribuídas, contudo ainda cabe a discussão da viabilidade desta meta. O que se quer reforçar é que, mesmo que se queira ser livre do produto da empresa, utilizando-se mais do capital intelectual de seus profissionais do que das tecnologias, o que estará se vendendo é o método da prestação do serviço (consultoria), tendo assim, menor peso na plataforma na qual ele opera. Mas como ponto fundamental, se vê que está aí uma grande possibilidade de ampliação do negócio da empresa, que poderia investir na criação de soluções exclusivas para seus serviços, sendo isso mais um diferencial da empresa do que uma ameaça.

Com relação aos pontos fortes do negócio evidenciados nas entrevistas, ressalta-se que foram bastante semelhantes entre gestores e clientes, demonstrando uma homogeneidade de visão sobre tal. Um exemplo desta convergência está no consenso de se utilizar um modelo de negócio que promova uma melhor relação custo-benefício para os clientes, que já foi comentado na seção de resultados atribuindo uma solução ao uso do modelo '*SaaS (Software as a Service) on demand*' (REVISTA, 2009). Um dos gestores da empresa verificou esta oportunidade quando perguntado sobre aspectos que podem gerar diferenciação.

6 – CONTRIBUIÇÕES FINAIS

Levando em consideração os resultados encontrados e a amplitude da pesquisa realizada, entende-se que foram dadas contribuições para o corpo gerencial, para a academia e para a metodologia empregada. Para o corpo gerencial, no momento em que reforça o papel fundamental dos gestores na promoção da mudança dentro da organização. As contribuições acadêmicas desta pesquisa se resumem basicamente a dois fatores, sendo o primeiro o valor que está incorporando aos poucos e restritos estudos sobre o mapeamento de competências, numa abordagem orientada para a Gestão Organizacional que pretende articular a relação entre as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma organização, de maneira sistemática (RUAS, 2009b).

E como contribuição metodológica se dá por sua característica qualitativa, que permite ao pesquisador chegar mais próximo da realidade estudada. O método proposto por Ruas (2009a, 2009b) define as Competências Organizacionais com base nos 'Elementos de Referência Estratégicos' (Missão, Visão, Princípios e Valores, etc.), mas, como no caso desta pesquisa, Micro e Pequenas Empresas geralmente não têm uma definição estratégica consolidada. Portanto, a contribuição dada foi na utilização de entrevistas com pessoal interno e externo à empresa para identificar elementos da estratégia (como os Fatores Críticos de Sucesso), e na busca por 'Elementos de Referência Estratégicos' em documentos diversos da empresa, como seu web site e nos meios de divulgação de seus produtos, para clarear a estratégia da empresa, assim facilitando a identificação dos Pontos Fortes e Competências Organizacionais. Acredita-se então que a abordagem metodológica escolhida tenha sido positiva para a construção dos resultados da pesquisa, e possa servir para outros estudos de cunho acadêmico ou profissional.

Como limitação do estudo pode-se elencar a autocrítica do modelo desenvolvido, onde se acredita que a análise da concorrência também traria bons argumentos à pesquisa, contudo, pela ampla gama de produtos e serviços que a empresa estudada oferece optou-se por colher tão somente a percepção dos clientes na definição de padrões do mercado. Como proposta para futuros estudos fica a possibilidade de realizar estudos quantitativos no setor da MPE de *software*, para que a partir deles se possam generalizar resultados e fazer *benchmarking*. Além desta proposta, estudos que identifiquem, apliquem e avaliem as competências no setor da MPE de *software* também podem trazer grandes riquezas práticas, acadêmicas e metodológicas.

REFERÊNCIAS

- BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. Gestão, Inovação e Competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 168-186.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- _____. A Gestão por Competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. In: **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v.1, n.1, maio 2009. P.126-136
- BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.
- DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L.; NAKATA, L. E. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. **Anais... XXX ENANPAD**, Salvador/BA, 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.
- HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JAVIDAN, M. Core Competence: what does it means in practice? In: **Long Range Planning**. [s.l.], v. 31, n. 1, p. 60-71, fev.1998.
- KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- ROSSATO, M. A. **Uma Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2002. (Tese de Doutorado).
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 34-55.
- _____. **Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação da Noção de Competências nas Empresas**. Parte 1 – Competências Organizacionais. Texto elaborado para uso básico, abr./2009a.
- _____. **Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação da Noção de Competências nas Empresas**. Parte 2 – Contribuições de Áreas (CtAs). Texto elaborado para uso básico, abr./2009b.
- SARATE, João Alberto Rubim. **A Contribuição da Gerência Intermediária para o Desenvolvimento Organizacional sob uma Abordagem por Competências**. São Leopoldo: UNISINOS, 2008. (Dissertação de Mestrado).
- SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug. 1997.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.