

## **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA PEQUENA EMPRESA DE *SOFTWARE*: O CASO DA ABC LTDA.**

### **Ariel Behr**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Professor da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA  
behr.ariel@gmail.com

### **Kathiane Benedetti Corso**

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Professora da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA  
kathi\_corso@yahoo.com.br

### **Roberto Lima Ruas**

Doutor em Economia pela Université de Picardie Jules Verne, Amiens, França  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS  
rlruas@ea.ufrgs.br

### **Henrique Mello Rodrigues de Freitas**

Pós-Doutorado pela Université Pierre Mendès France – UPMF/ESA  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS  
hf@ea.ufrgs.br

### **Cristina Dai Prá Martens**

Pós-Doutorado pela Université Pierre Mendès France – CERAG/UPMF  
Professora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
cristinadpmartens@gmail.com

### **Ismael Eggers**

Mestrando em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS  
Pesquisador do Grupo de Pesquisa da Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação - GIANTI da EA/UFRGS  
eggers.ismael@yahoo.com.br

## RESUMO

Este estudo contempla um dos segmentos da economia brasileira mais afetados pela carência no campo da gestão: o das Micro e Pequenas Empresas (MPE). Dentre as principais razões dessa dificuldade aparece com certeza a composição enxuta dessas empresas, fator que as impulsiona a focar suas energias e recursos em atividades-fim, restando pouca disponibilidade destes recursos para a sua própria gestão. Este artigo tem por objetivo aplicar e analisar uma metodologia que tem como finalidade mapear as competências organizacionais, funcionais e individuais em uma pequena empresa do setor de *software*, a partir de seus referenciais estratégicos, por meio de um estudo de caso exploratório do tipo descritivo-analítico, no qual se analisa uma metodologia de intervenção empresarial baseada na articulação sistemática entre atividades-fim (objetivos estratégicos) e atividades-meio (competências necessárias à organização, às áreas-funções e aos profissionais da organização). Em outras palavras, este estudo apresenta e analisa uma metodologia de intervenção orientada para a construção e o mapeamento da relação sistemática entre os objetivos estratégicos e as dimensões organizacional, funcional e individual da noção de competências, no contexto de uma pequena empresa com atuação no setor de *software*. A coleta de dados foi feita em quatro momentos pontuais: entrevista com o sócio-diretor, análise dos documentos comerciais, entrevista com a totalidade dos gestores e entrevista com clientes da empresa. No momento da análise dos dados foram identificadas as características das Competências Organizacionais associadas à estratégia e mapeadas as Competências Funcionais e Individuais da empresa. Os resultados apresentam contribuições para a atuação de empresas deste segmento e atividade pela evidência de fatores que influenciam este mercado e podem modificar os processos estratégicos dessas empresas; contribuições teórico-conceituais na medida em que integra em um mesmo método de intervenção, diversos conceitos associados a diferentes campos do conhecimento, e contribuições no campo das práticas e metodologias de intervenção organizacional, ao apresentarem e analisarem o mapeamento de competências em uma abordagem distinta das atualmente encontradas na literatura e pouco frequente no debate acadêmico-organizacional, uma vez que compreende os níveis organizacional, funcional e individual das competências.

**Palavras-chave:** Mapeamento de Competências; Gestão por Competências; Micro e Pequena Empresa; Negócio de *Software*; Referenciais Estratégicos.

## 1 INTRODUÇÃO

Agilidade, dinamismo e eficiência, entre outras, são qualidades muito valorizadas nas empresas e pessoas que ‘vivem’ o mercado atual. Nesse contexto, em um ambiente dinâmico e competitivo, a capacidade de se adaptar rapidamente às demandas impostas pelo mercado pode diferenciar a estratégia de determinada empresa. Uma alternativa para as empresas se adequarem a esse tipo de ambiente, como afirma Moura (2003), é trabalhar em um 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 e a empresa deve entender seus desejos e desafios.

Um dos setores da indústria nacional que é bastante afetado pela carência gerencial, é o das Micro e Pequenas Empresas (MPE), uma vez que ele é composto por organizações com configurações enxutas, usualmente focadas em suas atividades-fim e, raramente, muito desenvolvidas no capô da 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 esse contexto, Tachizawa *et al.* (2004) observam que o desafio dessas organizações tem sido desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura. Diante dessa lacuna, o conceito de **competências** assume relevância, pois permite definir, nas organizações, um conjunto de relações entre “a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas” (Zarifian, 2001). Por isso, acredita-se que esse conceito seja 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 desse conceito assume papel de destaque na condução das empresas e organizações em geral (Ruas, 2009a), de modo a 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, atua sobre as competências funcionais e individuais da mesma. Assim, 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 (por exemplo, produção, marketing, logística, etc.) e as Individuais são aquelas nas quais os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades (Ruas, 2009b). Este modelo é o da 'Gestão por Competências' (Ruas, 2005, 2009a e b) que nesse 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, e sua atratividade, enquanto programa de desenvolvimento e competitividade, é indiscutível. Apesar disso, a autora reforça que existem muitas críticas quanto às dificuldades enfrentadas pelas empresas que optam por esse modelo de gerenciamento. Uma dessas complicações vividas pelas empresas é a identificação ou mapeamento das competências, pois como afirmam Fleury e Fleury (2004), a identificação de competências tanto em âmbito organizacional, quanto funcional e humano é uma tarefa altamente complexa e criativa, visto que para tal é necessário considerar a opinião da alta gerência, dos clientes, às vezes de fornecedores e, especialmente, de gestores e colaboradores da empresa em todos os seus níveis.

Com base neste encaminhamento, o presente trabalho pretende aplicar e analisar uma metodologia que tem como finalidade mapear as competências organizacionais, funcionais e individuais em uma pequena empresa do setor de *software*, a partir de seus referenciais estratégicos. Nesse sentido, o artigo referencia na seção 2 os conceitos relacionados às três dimensões das competências na organização; na seção 3 o método de pesquisa; na seção 4 os resultados obtidos e, finalmente, na seção 5 esses resultados são debatidos e as considerações finais são apresentadas.

## **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 coletivas que tratam de entregas coletivas) e competências individuais. Então, a Gestão por Competências, vista sob um enfoque organizacional, visa atuar sobre as capacidades coletivas e

individuais de toda a organização a fim de poder atender às 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 organizacionais essenciais para a organização. As entregas esperadas dos indivíduos devem estar alinhadas ao que é essencial, mas não se confundir com as entregas da própria organização. Não se pode confundir entregas de competências de caráter coletivo (organizacional ou funcional, por exemplo), com entregas de competências do tipo individual. 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 em 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, de acordo com 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 merecem ser delimitados para os fins deste estudo, e alguns destes são os conceitos de competências organizacionais (básicas, seletivas e essenciais), funcionais e individuais (Ruas, 2005, 2009a e b; 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) define as Competências Organizacionais (COs) 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”. As COs podem ser classificadas com base em três diferentes critérios: segundo sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência, a partir de seu

estágio de maturidade e consolidação e, finalmente, a partir de sua relação com o negócio (Ruas, 2009a) conforme mostra o Quadro 1.

| Critérios de Classificação das Cos   | Classificação das COs                          |   |  |
|--|--|---|--|
|  | COs Essenciais                                 | COs Seletivas   | COs Básicas                                |
| <b>Contribuição da CO para a competitividade e/ou sobrevivência da organização</b> | São exceções no segmento de atuação da empresa | Apresentam um diferencial no segmento de atuação da organização | Contribuem para a sobrevivência da empresa |
| <b>Estágio de maturidade e consolidação das COs</b>                                | EM DESENVOLVIMENTO                             |   | CONSOLIDADAS                               |
| <b>Relação das COs com o core do negócio ou da atividade</b>                       | NEGÓCIO  |   | SUPORTE AO NEGÓCIO                         |

**Quadro 1 - Formas de classificação das Competências Organizacionais.**

Fonte: Ruas (2009a).

O autor entende que o critério **Contribuição para a Competitividade** não expressa um processo evolutivo, no qual 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 e no próprio ambiente<sup>1</sup> (Ruas, 2009a).

Com relação à sua **Maturidade**, as COs também podem ser classificadas como: **Em Desenvolvimento**, aquelas que ainda precisam de reforço para poderem contribuir na alavancagem de atividades associadas às diretrizes estratégicas da empresa ou, **Consolidadas**, aquelas que já são de domínio da empresa, mas que possivelmente devem sofrer melhorias a fim de se adequarem às mudanças (Ruas, 2009a).

Quando são vistas conforme sua **Relação com o Negócio**, as COs podem ser classificadas como diretamente associadas ao **Negócio**, aquelas que exercem impacto direto em processos associados à concepção, produção ou comercialização de bens e serviços; ou como **Suporte ao Negócio**, aquelas relacionadas às 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).

<sup>1</sup> Um exemplo dessa dinâmica é o alcance do sinal da telefonia celular: enquanto que no início da década o fato de garantir cobertura nacional era um diferenciador relacionado ao uso da tecnologia empregada (função engenharia) e, portanto, constituía uma competência seletiva, gerando diferencial para a empresa de telefonia, hoje, a mesma competência é classificada como básica, pois é uma condição de competitividade.



As Competências Funcionais são as capacidades mobilizadas em cada uma das grandes funções da organização a fim de dar conta de suas contribuições ao macro-processo organizacional (Ruas, 2009b) e correspondem às atividades coletivas necessárias a cada área ou função da organização. Essas 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. Essas Contribuições das Áreas mediam a relação entre as Competências Organizacionais e Individuais (Ruas, 2009a) e revelam as contribuições mais efetivas de uma determinada área.

As Competências Individuais, ou Profissionais, são entendidas como a capacidade de entrega do indivíduo, a condição de proporcionar resultados desejados, de agir de forma adequada diante das contingências ambientais e do aumento da complexidade dos sistemas (Sarate, 2008), essas competências são aquelas que os colaboradores da organização devem empregar para atender suas atribuições e responsabilidades (Ruas, 2009b).

Finalmente, essa forma de organizar as diferentes dimensões da noção de competência (organização, funcional e individual) pode receber a denominação de **Gestão por Competências**. Embora essa expressão seja usada em outras construções acerca do mesmo tema, no tratamento aqui desenvolvido não se trata de uma metodologia orientada para a gestão de pessoas, mas sim para a gestão organizacional. Trata-se de mapear as capacidades e competências associadas às dimensões organizacional, funcional e individual necessárias para atingir os objetivos estratégicos (Ruas, 2009b).

## 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 *et al.*, 1997), 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 dessa vantagem competitiva, muitas empresas não estão

suficientemente preparadas para lidar com o desafio de identificar e avaliar as potencialidades de suas competências, encontrando grandes dificuldades práticas nessa atividade (King *et al.*, 2002).

Para Ruas (2009b) mapear competências é uma tarefa 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 assegura 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 *et al.* (2002). O trabalho do primeiro autor se propõe a esclarecer melhor a definição de *Core Competences* e de Capacidades, e também de definir como as empresas podem identificar as *Core Competences*. Na abordagem desse 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, tentar alocar adequadamente 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 de *Core Competences*, o autor propõe uma sequência de reflexões em oito estágios, onde se delimita o foco estratégico pelo qual a organização entende suas competências.

Já na proposta de King *et al.* (2002) são consideradas as visões da média e alta gerências e o estudo foi 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, são eles:

- a) **Caráter tácito** - 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) **Robustez** - caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente, uma vez que não depende de um conjunto determinado de circunstâncias externas e apresenta mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo.
- c) **Fixação** - compreende a possibilidade de a competência ser transferida para outra empresa dado seu comportamento móvel, como por exemplo, as competências vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários.
- d) **Consenso** - reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo. O consenso necessariamente não 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 *et al.* (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. Já na etapa de formulação de conclusões e de registro dos resultados, o objetivo é interpretar os dados, identificar as áreas críticas e tirar conclusões, com destaque a essas 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 seus pontos de vulnerabilidade.

Apesar de desenvolverem abordagens consistentes e aportarem muitos subsídios importantes para a definição de Competências Organizacionais (COs), as pesquisas de Javidan (1998) e King *et al.* (2002) não propõem o desdobramento das COs em outras dimensões das competências, como as funcionais e individuais. Por essa razão, foi adotado o método de mapeamento de competências proposto por Ruas (2009a e b) que trata inicialmente de identificar e caracterizar 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, onde 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 Competências Funcionais expressas na forma de Contribuições de Áreas – que constituem as entregas das áreas ou funções. Por fim, é feito o mapeamento das Competências Individuais que sustentam estas Competências Funcionais e Contribuições das Áreas, desta forma se percebe que a Gestão por 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 conceitos que fazem parte desse processo. Um dos mais importantes é o chamado **Fator Crítico do Sucesso** (FCS) de importância especial, pois tem como objetivo subsidiar a análise, a ponderação e a avaliação dos elementos fundamentais para que uma empresa sobreviva ou se diferencie dos concorrentes em um determinado negócio.<sup>2</sup> Trata-se de fatores associados ao negócio, portanto exige uma análise do segmento econômico no qual está alocada a organização em diagnóstico<sup>3</sup> (Ruas, 2009a).

Outro instrumento desta Modelagem é o conjunto de elementos que fazem parte da já bastante explorada análise **SWOT** (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) traduzidos no Brasil, como **Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos**. Em geral, esse é um dos processos mais empregados nas etapas preliminares do projeto de Planejamento Estratégico. Se adotada de forma abrangente e com relativa profundidade, a análise SWOT, contribui decisivamente para identificar características estratégicas na relação da empresa com o

---

<sup>2</sup> A origem do debate acerca da relação entre competitividade e fatores críticos aparece em Barney (1991), cujos critérios são Valor, Raridade, Não-Imitabilidade e Não-Substituíbilidade.

<sup>3</sup> O emprego de instrumentos originários nos trabalhos de Porter (1980, 1985), como a cadeia de formação de valor do segmento é indicado nesse tipo de análise.

negócio e para criar mais visibilidade em relação à definição estratégica da empresa em questão (Gilgeous e Parveen, 2001). Nesta aplicação, Oportunidades e Ameaças se referem às condições do ambiente do negócio onde a empresa está instalada e sua análise contribui na identificação do que pode ser considerada oportunidade ou ameaça para a organização em questão. Os Pontos Fortes representam as capacidades que a empresa dispõe para enfrentar as Ameaças e Oportunidades do ambiente; e os Pontos Fracos, ao contrário, expressam a ausência dessas capacidades para o mesmo enfrentamento. E, finalmente, com base no processo de Planejamento Estratégico são definidos os elementos-chave: Intenção Estratégica (Visão), Missão e Objetivos Estratégicos. Na sequência, descreve-se o método de pesquisa.

### 3 MÉTODO

Com o intuito de atender ao objetivo proposto, este trabalho se estrutura em torno de uma pesquisa qualitativa exploratória, do tipo descritivo-analítico, 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 específico – as competências organizacionais, funcionais e individuais de uma pequena empresa de *software* – ambiente onde o fenômeno ocorre com uma fonte direta de dados (Godoy, 1995).

Portanto, o caso escolhido, é de uma pequena empresa atuante no setor de *software* (com faturamento anual bruto inferior a R\$ 2.400.000,00), caracterizada como empresa Limitada, aqui denominada ABC, atuante no mercado brasileiro há 15 anos, e que atualmente possui 25 colaboradores. Diante deste perfil, e dos objetivos da pesquisa, os instrumentos escolhidos para coleta dos dados foram entrevistas semi e não-estruturadas, com: o sócio-diretor, 6 gestores da empresa e 2 clientes propostos pela mesma e análise de documentos comerciais disponibilizados pela empresa. Os roteiros das entrevistas semi-estruturadas foram elaborados pelos autores desse trabalho para atender aos interesses inerentes, com base principal em Ruas (2009a e b), e com questões relativas ao perfil do entrevistado e de sua percepção dos fatores internos e externos ao ambiente da empresa.

Então, o caminho a ser percorrido para direcionar a Gestão por Competências na empresa estudada, exige que se atenda a três etapas definidas por Ruas (2009a e b) (Quadro 2).

| ETAPA | COMPETÊNCIAS  |
|-------|---|
| 1     | Identificação e caracterização das Competências Organizacionais.  |
| 2     | Mapeamento das capacidades e recursos (Competências Funcionais): <ul style="list-style-type: none"><li>◆ identificação das áreas/funções que apresentam articulações mais diretas e relevantes na composição de cada uma das Competências Organizacionais;</li><li>◆ identificação de Contribuições de Área para cada uma das Competências Organizacionais.</li></ul> |
| 3     | Mapeamento das Competências Individuais que sustentam as Contribuições das Áreas.   |

**Quadro 2 - Etapas do mapeamento de competências.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta dos dados dessa pesquisa foi feita em quatro etapas, no período entre novembro e dezembro de 2009, com o objetivo de trazer informações para a identificação e caracterização das Competências Organizacionais e para o mapeamento das Competências Funcionais e Individuais da empresa:

- a) **Primeira etapa** - entrevista com o sócio-diretor da empresa na qual se levantou elementos para entender o setor em que a empresa está inserida e para o refinamento do roteiro de entrevista com gestores e clientes.
- b) **Segunda etapa** - foram analisados documentos comerciais da empresa, como seu *website*, *banners* e alguns *folders* de divulgação de seus produtos, para identificar sua visão acerca dos diferenciais de seus produtos e seu posicionamento diante dos clientes.
- c) **Terceira etapa** - foi dedicada às entrevistas com os gestores da empresa.
- d) **Quarta etapa** - foram entrevistados os clientes da empresa.

No andamento dessas etapas foi conduzido um processo de revisão e refinamento dos roteiros das entrevistas, apresentados no Quadro 3.

| <b>ROTEIROS DAS ENTREVISTAS</b> |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Gestores</b>                 | <p>Há quanto tempo você trabalha na ABC Ltda.?</p> <p>Qual a sua principal atividade na ABC Ltda.?</p> <p>Quais as suas responsabilidades na ABC Ltda.?</p> <p>Quais os cargos/funções e departamentos com os quais interage para conseguir realizar o seu trabalho na ABC Ltda.?</p> <p>Quais os desafios (internos e externos) enfrentados em seu dia a dia?</p> <p>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, 2009a e b).</p> <p>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, 2009a e b)</p> <p>Quais os pontos (fracos) você acha que a ABC Ltda. deveria desenvolver/melhorar? (Ruas, 2009).</p> <p>Quais as ameaças que você identifica para a ABC Ltda. nesse negócio? (Ruas, 2009a e b).</p> <p>Quais as oportunidades você identifica para a ABC Ltda. nesse negócio? (Ruas, 2009a e b).</p> |
| <b>Clientes</b>                 | <p>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, 2009a e b)</p> <p>Com base nesses aspectos que você citou, quais são, a seu ver, Pontos Fortes que a ABC Ltda. possui? (Ruas, 2009a e b)</p> <p>O que, em sua opinião, a ABC Ltda. faz de melhor? (Ruas, 2009a e b)</p> <p>Quais pontos fortes você acha que ela não possui e deveria ter ou desenvolver? (Ruas, 2009a e b)</p> <p>Como você vê o produto/serviço da ABC Ltda. hoje? (Ruas, 2009a e b)</p>  |

**Quadro 3 - Roteiros de entrevista com gestores e clientes.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

O tratamento e a codificação dos dados obtidos nas entrevistas foi subsidiado pela técnica da análise de conteúdo, um processo por meio do qual se faz uma análise sistemática a fim de examinar a frequência em que as palavras e os temas ocorrem, com identificação do conteúdo e das características das informações presentes no texto (Hair *et al.*, 2005).

Orientados pela metodologia de mapeamento de competências proposta por Ruas (2009a e b), identificou-se os elementos que compõem o primeiro bloco desse mapeamento: os **Fatores Críticos de Sucesso** associados ao negócio no qual atua a empresa ABC, bem como os **Pontos**

**Fortes** necessários a uma organização que atue nesse segmento. Com base nesses elementos de referência, foi possível identificar as Competências Organizacionais necessárias à ABC, a fim de que ela possa atingir o desempenho esperado em sua Estratégia. A base de dados que ajudou a elucidar a primeira etapa do mapeamento foi sustentada pelas entrevistas com o sócio-diretor, com os gestores (questões de 5 a 10) e com os clientes (questões de 1 a 5). Também serviu como fonte de informação a análise de documentos comerciais 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 ajudam a dimensionar subsídios para a definição das Competências Organizacionais da empresa.

Em seguida, a análise foi orientada para a identificação das Competências Funcionais e das Contribuições das Áreas relevantes para cada uma das COs levantadas na fase anterior. Essa 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. Além disso, observe-se que, por se tratar de uma empresa de pequeno porte cuja estrutura compreende um número pequeno de áreas, foi possível levantar as Contribuições de Áreas a partir de um número relativamente pequeno de entrevistas, cujos responsáveis, evidentemente, são também em pequeno número.

Por fim, buscou-se 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 de 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 efetivamente estava sendo declarado. O exercício para definição dessas competências requer um nível relativamente elevado de conhecimento acerca da atividade da empresa. Por essa razão é justificada a entrevista com seus gestores, os quais apresentam um tempo de casa relativamente longo e podem contribuir com informações que transcendem as chamadas “respostas óbvias” acerca da avaliação da empresa e do setor. Após essa etapa, os dados foram compilados para a apresentação na seção seguinte desse artigo.



## 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. Dessa 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, a qual obedeceu a critérios de oportunidade, acesso a atores chave e adequação ao nosso objetivo. A ABC 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.

A estrutura da empresa compreende quatro setores: técnico, comercial, comunicação e administrativo-financeiro. O setor técnico constitui o eixo central do negócio da ABC pois é o responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e soluções, pela atualização dos produtos existentes, pelo serviço de suporte técnico, pelo treinamento relativo aos produtos e, finalmente, pelo relacionamento com o desenvolvedor estrangeiro.

O modelo de negócio da ABC está baseado em duas vertentes, uma pela comercialização do *software* ABC (*software* pacote do tipo aplicativo) e, outra, pelo uso do *software* no campo da pesquisa e da análise de dados, como consultoria, assessoria, treinamentos e aplicativos customizados.

### 4.2 O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DA ABC LTDA.

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

Após a tabulação dos dados, foi feita uma análise em profundidade das respostas obtidas para identificar, inicialmente, Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes do negócio da ABC, para

em seguida se mapearem as competências organizacionais e funcionais necessárias para o negócio, bem como as competências individuais.

Os seis gestores entrevistados, que formam o corpo gerencial da ABC, estão distribuídos entre os setores comercial, comunicação, administrativo-financeiro e técnico e trabalham em média há sete anos na empresa fato que, *a priori*, facilita a obtenção de informações, em função de esses 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 elencou 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 os resultados dessas duas entrevistas foram consideravelmente satisfatórios, pois os entrevistados responderam a fundo as questões propostas pelo roteiro.

A razão de se ter contatado apenas clientes indicados pela ABC repousa no respeito ao sigilo das informações solicitadas tanto pela empresa analisada, quanto por seus clientes. Segundo a ABC, algumas dessas informações constituiriam elementos estratégicos de sua atividade. A partir dessa abordagem garantiu-se também a segurança de levantar informações que efetivamente poderiam contribuir de forma relevante na caracterização da ABC. Um dos clientes entrevistados é um instituto de pesquisa, de médio porte, e que conhece e utiliza as soluções da ABC há pelo menos três anos. 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 desde 2004.

#### 4.2.1 PONTOS FORTES E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO IDENTIFICADOS NO NEGÓCIO

Com orientação da metodologia de Ruas (2009a e b) iniciou-se por uma pesquisa nos documentos da ABC a fim de levantar os elementos de referência estratégicos e os Pontos Fortes que a empresa tem desenvolvido e precisa desenvolver. Nesse sentido, identificou-se a definição do Negócio no qual atua a ABC, sua missão, seus princípios e valores e sua intenção estratégica.

A partir desses elementos de referência estratégicos buscou-se identificar as Competências Organizacionais necessárias à ABC (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, nesse momento, optou-se por complementar a análise com o auxílio dos Fatores Críticos de Sucesso evidenciados nas entrevistas realizadas com o sócio-diretor, com os gestores da empresa e também com seus clientes.

Contribuiu também para a definição das COs, informações levantadas junto aos clientes acerca de sua visão sobre a ABC, sobre seus produtos, soluções e preços, bem como sua expectativa em termos da atuação da empresa analisada.

É de destacar a convergência entre as respostas obtidas nas entrevistas de gestores e clientes, especialmente no que se refere à definição dos Fatores Críticos de Sucesso nesse negócio e também acerca dos Pontos Fortes da ABC. Nas respostas relativas à escolha de fornecedores e quais aspectos 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 pode ser verificado. É importante observar que o questionário e as respostas correspondentes procuraram respeitar as diferenças entre fornecimento de produtos e prestação de serviços. Também não custa reforçar que na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso procurou-se destacar características verificadas no negócio onde a ABC está inserida, e não naquilo que constituía fator de sucesso para a empresa.

No tocante aos Pontos Fortes e Pontos Fracos (Pontos Fortes a desenvolver) originados das questões 7 e 2 dos roteiros de entrevistas destinados aos gestores e clientes, verificou-se que alguns destes eram sobrepostos aos Fatores Críticos de Sucesso identificados na pesquisa, o que é bastante comum na aplicação deste modelo de mapeamento. O Quadro 4 mostra os resultados obtidos para esses tópicos.

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

**Quadro 4 - Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes identificados.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.2.2 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA ABC LTDA.

Nesta seção é descrita cada fase da identificação das competências da ABC.

##### 4.2.2.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Com base na revisão e análise de cada Ponto Forte é definido que tipo de Competência Organizacional pode favorecer sua consolidação ou desenvolvimento. Exemplificando, qual(is) Competência(s) Organizacional(is) pode(m) contribuir para gerar o Ponto Forte **política flexível de preços**? Os resultados obtidos nas entrevistas mostram que o **relacionamento com clientes** e a

**flexibilidade da política de preços de acordo com a demanda** são duas COs fundamentais para desenvolver o Ponto Forte **política flexível de preços**.

A análise dos Pontos Fortes, com base nas informações levantadas nas entrevistas, apontou as seguintes Competências Organizacionais como elementos de sustentação dos Pontos Fortes necessários para a ABC atuar nesse negócio: **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**.

Conforme se observa no Quadro 1, o qual estabelece critérios de classificação das COs, as Competências Organizacionais identificadas neste estudo para o caso da empresa ABC podem ser classificadas da maneira que segue:

- a) **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.
  
- b) **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. Constatou-se que nenhuma das COs identificadas para o caso da ABC pode ser classificada como **consolidada** nessa empresa.

Com base nas referências desse mesmo Quadro 1, tratando agora da classificação das COs segundo sua contribuição para a competitividade da empresa no negócio em que atua (Ruas, 2005), foram classificadas como básicas as COs com **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. Já 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 consideradas diferenciadoras em termos de competitividade e posicionamento no mercado, podem ser classificadas como Competências Seletivas.

Com base no conceito de Prahalad e Hamel (1990) para *Core Competence*, o qual é apropriado por Ruas (2005) para definir as COs denominadas Essenciais em seu modelo, uma CO Essencial deve atender aos seguintes critérios: a) aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente; b) contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo; e c) contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser dificilmente copiada. Na análise desse artigo, apenas a **capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados** parece atender a essa classificação. Essa 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. Isso requer um conhecimento exclusivo, sendo assim uma competência difícil de ser imitada pelos concorrentes.

#### 4.2.2.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS

As Competências Funcionais aparecem como uma categoria intermediária de competências, entre as organizacionais e as individuais (Wood e Picarelli, 1999). As competências funcionais, como o próprio nome aponta, se referem às competências necessárias para que as principais funções da organização possam fazer acontecer suas atividades e realizar suas metas – sempre orientadas para a estratégia organizacional. 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 **criar produto e serviço, gerar demanda, gerar oferta e dar suporte**.

Para Ruas (2009b) “mapear competências funcionais torna-se uma tarefa muito complexa, já que é preciso lidar com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas, tais como conhecimentos e habilidades individuais e coletivas, culturas funcionais e grupais, procedimentos e sistemas de trabalho, etc.”. Por essa razão, a fim de reduzir a complexidade dessa fase, mas ao mesmo tempo manter o objetivo de articular a relação entre as competências da organização e as competências de áreas e funções, o autor desenvolveu o conceito de Contribuições de Áreas (CtAs). As CtAs representam as entregas que cada área e/ou função deve aportar para a organização a fim de sustentar as Competências Organizacionais e com isso contribuir para o desempenho estratégico. A partir desse artifício, o autor sugere, em sua proposta, que ao invés de mapear competências funcionais, o processo de mapeamento se limite à identificação das entregas das áreas e/ou funções



voltadas à sustentação das atividades estratégicas, as quais são denominadas nesse modelo de Contribuições de Áreas (CtAs).

Assim, com base na análise das respostas dos gestores da empresa às questões: a) ‘Quais as suas principais atividades e responsabilidades?’; b) ‘Quais os cargos/funções e departamentos com os quais interage para conseguir realizar o seu trabalho?’; c) ‘Quais os desafios enfrentados em seu dia a dia?’, foi possível levantar as articulações entre cada Competência Organizacional e as áreas-funções da empresa que as sustentam por intermédio das contribuições específicas. A análise dessas relações, com base nas informações levantadas, revelou, por exemplo, que a competência organizacional ‘capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados’, considerada única Competência Essencial da empresa, é sustentada principalmente pela área técnica, área tratada como chave na ABC e que, usualmente, é a área mais robusta em MPES com atuação no setor do *software*. Entretanto, apesar de a importância das Contribuições da Área Técnica para essa competência organizacional essencial, não há dúvida de que a CO ‘capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados’ precisa também do apoio da área comercial e de suas contribuições no campo do relacionamento com clientes, pois sem essa contribuição seria difícil definir quais tendências e quais particularidades devem subsidiar o desenvolvimento de produtos e soluções. Da mesma forma, as contribuições de outras funções também são muito relevantes no desenvolvimento de soluções como, por exemplo, a contribuição da área administrativo-financeira na definição e orientação de investimento, custos e preços para desenvolvimento e geração de soluções.

Portanto, seguindo o método indicado acima, foram definidas as Contribuição de Áreas da ABC, as quais, segundo Ruas (2009b), constituem “os ‘conteúdos’ e não as ‘embalagens’”. Por exemplo, uma contribuição de área não é o relatório da área administrativo-financeira, mas sim a contribuição que as informações, as sistematizações de informações e as análises correspondentes aportam. Atendendo então a essa fase do processo de mapeamento de competências (Ruas 2009a e b), foram atribuídas as Contribuições de Áreas para cada uma das Competências Organizacionais da ABC, as quais podem ser verificadas no Quadro 5.

| COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL                                       | ÁREA                       | CONTRIBUIÇÃO DE ÁREAS (CTAS)                                    | COMPETÊNCIA INDIVIDUAL  |
|--|----------------------------|---|---|
| <b>Capacidade de treinar colaboradores adequadamente</b>         | Comercial                  | Análise detalhada dos produtos e serviços.                      | Apresenta os atributos e potencialidades dos produtos e serviços que a empresa oferece.                     |
|  | Comunicação                | Levantamento de informação sobre cursos de ponta disponíveis.   | Identifica cursos oportunos para a qualificação dos colaboradores.  |
|  | Técnico                    | Proposta de manuais e fluxos para todos os produtos e serviços. | Busca sistematizar os conhecimentos que possui sobre os produtos e serviços.                                |
|  | Administrativo -Financeiro | Operacionalização do Plano de Qualificação Interna.             | Busca adequar cursos disponíveis ao orçamento e às necessidades de qualificação dos colaboradores.          |
| <b>Capacidade de relacionamento com clientes</b>                 | 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 pertinentes da empresa.         |
|  | Técnico                    | Análise dos relatórios de suporte técnico.                      | Analisa as dificuldades dos usuários e suas recorrências ao suporte técnico, buscando soluções permanentes. |
|  | Administrativo -Financeiro | Operacionalização do Plano de Qualificação Interna.             | Busca adequar cursos disponíveis ao orçamento e às necessidades de qualificação dos colaboradores.          |
| <b>Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação</b> | Comercial                  | Estudo dos aspectos de satisfação dos clientes.                 | Busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes, com adequação às possibilidades da empresa.   |
|  | Comunicação                | Análise de produtos diferenciais no mercado.                    | Avalia as potencialidades de produtos que se destacam no mercado, se apropriadas aos produtos da empresa.   |
|  | Técnico                    | Operacionalização do rodízio de atividades do setor.            | Conhece as atividades operacionais do setor e propõe melhorias quando as executa.                           |
|  | Administrativo -Financeiro | Proposta para investimentos em tecnologia e infraestrutura.     | Aloca recursos e avalia a possibilidade e a pertinência de investir em novas tecnologias e infraestrutura.  |

|   |                            |   |  |
|---|----------------------------|---|--|
| <b>Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados</b> | Comercial                  | Estudo das informações de campo sobre produtos similares.     | Analisa o cenário tecnológico apontando características relevantes de outros produtos.                           |
|   | Comunicação                | Análise de produtos diferenciais no mercado.                  | Avalia as potencialidades de produtos que se destacam no mercado, se apropriadas aos produtos da empresa.        |
|   | Técnico                    | Protótipos de produtos. Soluções sob encomenda.               | Desenvolve produtos customizados e propõe adaptações aos existentes a fim de diferenciá-los.                     |
|   | Administrativo -Financeiro | Proposta para investimentos em tecnologia e infraestrutura.   | Aloca recursos e avalia a possibilidade e pertinência de investir em novas tecnologias e infraestrutura.         |
| <b>Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda</b>                         | Comercial                  | Propostas comerciais flexíveis. Prospecção de clientes-alvo.  | Identifica clara e objetivamente as necessidades dos clientes. Mapeia sistematicamente nichos do mercado.        |
|   | Comunicação                | Orientações para divulgação do Modelo de Negócios flexível.   | Identifica, nos clientes, pontos atrativos à percepção da relação custo-benefício.                               |
|   | Técnico                    | Aplicação de instrumento de controle da demanda dos clientes. | Utiliza mecanismos que permitem o monitoramento da efetiva utilização dos produtos e serviços prestados.         |
|   | Administrativo -Financeiro | Estudo do impacto no faturamento.                             | Pondera o gasto efetivo de recursos humanos e financeiros da empresa e o potencial de geração de novas receitas. |
| <b>Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade</b>                  | Comercial                  | Levantamento das demandas de trabalho inerentes aos serviços. | Dimensiona com eficiência o quanto exige de trabalho cada serviço prestado.                                      |
|   | Comunicação                | Orientações para divulgação e disseminação das atividades.    | Avalia e dissemina boas práticas relacionadas à eficiência e presteza na realização das atividades da empresa.   |
|   | Técnico                    | Análise de atividades técnicas a serem niveladas.             | Avalia e capacita em funções técnicas que podem ser estendidas aos demais colaboradores da empresa.              |
|   | Administrativo -Financeiro | Proposta de utilização do banco de horas dos colaboradores.   | Avalia e aloca as dispensas e banco de horas de acordo com as necessidades da atividade da empresa.              |

**Quadro 5 - Resumo do mapeamento das competências da ABC Ltda.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

É bem provável que outras Contribuições de Áreas também pudessem ser atribuídas às Competências Organizacionais identificadas, porém essa análise se preocupou principalmente com contribuições que fossem mais objetivas e pungentes nos resultados, dessa forma não se buscou esgotar todas as possibilidades. O critério para essa escolha foi a de identificar as Contribuições de Áreas que efetivamente contribuíram para os processos organizacionais relacionados à estratégia.

Também é importante reforçar que no decorrer da análise, por duas vezes (uma na ‘Administrativo-Financeiro’ e outra na ‘Comunicação’) certa Contribuição de Área se repetiu, pois foi capaz de abranger mais de uma Competência Organizacional. Como observa Ruas (2009b), 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.

#### 4.2.2.3 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

No que se refere à esfera das Competências Individuais, Ruas (2005) afirma que estas Competências devem ser entendidas como uma ação (do indivíduo) por meio da qual se mobilizam capacidades pessoais e profissionais, a fim de cumprir com uma atribuição ou responsabilidade, em uma determinada situação. Sendo assim, pode-se entender que as Competências Individuais, ou Profissionais, são as responsáveis por sustentar as Contribuições das Áreas, em cada uma das funções da empresa.

A definição das Competências Individuais foi baseada na sistematização e análise das entrevistas, na definição de Fatores Críticos de Sucesso do negócio e nos Pontos Fortes da empresa. Esse caminho conduziu a enunciados de Competências Individuais mais próximos da descrição de suas entregas do que de seus conteúdos, conforme se observa no Quadro 5.

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, estruturou-se um quadro-resumo (Quadro 5) o qual serve como referência das relações e definições compreendendo o negócio, as competências da empresa (em seus três níveis) e de orientação em termos do método de mapeamento adotado nesse trabalho.

E desta consolidação foi desenvolvido um *framework* de estudo (Figura 1) que ilustra o caminho percorrido por essa pesquisa, com apresentação do método empregado em uma sequência lógica de obtenção das informações, partindo dos fatores mais amplos aos mais específicos.



**Figura 1 - Framework de estudo da pesquisa.**  
Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 e b) quando afirma que para se sair do discurso e favorecer o desenvolvimento das Competências Organizacionais a solução está em construir sinergias.

Outro ponto que se destacou é relativo ao “conhecimento de tecnologias além das ofertadas pela empresa”, para que se possa abrir o escopo da oferta de serviços prestados. Este foi um dos objetivos almejados nas Competências Individuais atribuídas, contudo ainda cabe a discussão da viabilidade dessa meta. O que se quer reforçar é que, mesmo que a empresa queira ser “livre” de seu produto, ao utilizar mais do capital intelectual de seus profissionais do que de suas tecnologias, o que se estará vendendo será uma solução por meio de uma prestação de serviço (consultoria), que pode empregar ou não o *software* que a empresa vende. Dessa forma, a empresa fica com menor dependência de sua estrutura de ativos físicos, e com maior flexibilidade operacional. E, ao percorrer essa análise, pode-se observar que está aí uma grande possibilidade de ampliação do negócio da empresa, a qual poderia investir na criação de *software* exclusivo para a prestação de seus serviços, constituindo-se assim em mais um diferencial para a empresa.

Com relação aos pontos fortes do negócio evidenciados nas entrevistas, ressalta-se que foram bastante semelhantes entre gestores e clientes, o que demonstrou uma homogeneidade de visão. Um exemplo dessa 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 ao atribuir 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 pudessem 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. A contribuição acadêmica mais pertinente dessa pesquisa pode ser verificada no valor que está incorporando aos poucos os estudos restritos sobre o mapeamento de competências, em uma 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).

A contribuição metodológica ocorre por sua característica qualitativa, que permite ao pesquisador chegar mais próximo da realidade estudada. O método proposto por Ruas (2009a e b) define as Competências Organizacionais com base nos ‘Elementos de Referência Estratégicos’ (missão, visão, princípios e valores, etc.), porém, como no caso dessa pesquisa, geralmente, as Micro e Pequenas Empresas não têm uma definição estratégica consolidada. Portanto, a contribuição 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, e facilitar 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 acredita-se 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 dessa 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

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. V. e Lacombe, B. M. B. (2005). Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica. In: Ruas, R. L.; Antonello, C. S. e Boff, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. (pp. 168-186). Porto Alegre: Bookman.
- Bitencourt, C. C. (2009, maio). A Gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*, 1(1), 126-136.
- Dutra, J. S.; Fischer, A. L.; Ruas, R. L. e Nakata, L. E. (2006, setembro). Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *Anais do XXX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 23-27.
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. C. C. e Fleury, M. T. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências*. (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gilgeous, V. and Parveen, K. (2001). Core competency requirements for manufacturing effectiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(3), 217-227.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(4), 65-71.
- Hair, J. F., Jr.; Babin, B.; Money, A. H. e Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Javidan, M. (1998, February). Core competence: what does it means in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- King, A. W.; Fowler, S. W. e Zeithaml, C. P. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 42(1), 36-49.

- Moura, L. R. (2003). *Qualidade simplesmente total*. (p.187). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Revista Série Estudos Tecnologia, ano IX, n. 09, outubro 2009. Recuperado em 24 janeiro, 2010, de <<http://www.serieestudos.com.br/EstudosMercado/PublicacaoDetalhe.aspx?id=3>>.
- Rossato, M. A. (2002). *Uma proposta de modelo de gestão do conhecimento*. Tese de Doutorado, UFRJ/COPPE - Universidade Federal do Rio de Janeiro/Coppe – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Ruas, R. L. (2005). *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: Ruas, R. L.; Antonello, C. S. e Boff, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. (pp. 5, 34-55). Porto Alegre: Bookman.
- Ruas, R. L. (2009a, abril). *Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas. Parte 1 – Competências Organizacionais*. Texto elaborado para uso básico.
- Ruas, R. L. (2009b, abril). *Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas. Parte 2 – Contribuições de Áreas (CtAs)*. (p. 5-7). Texto elaborado para uso básico.
- Sarate, J. A. R. (2008). *A contribuição da gerência intermediária para o desenvolvimento organizacional sob uma abordagem por competências*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. (2007). *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005*. Brasília: SEBRAE.
- Tachizawa, T.; Ferreira, V. C. P. e Fortuna, A. A. M. (2004). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV.

Teece, D. J.; Pisano, G. and Shuen, A. (1997, August). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Sussex, UK, 18(7), 509-533.

Wood, T., Jr. e Picarelli, V. F. (1999). Remuneração por habilidades e por competências. São Paulo: Atlas.

Zarifian, P. (2001). Objetivo competência por uma nova lógica. (p.11). São Paulo: Atlas.

**COMPETENCE MAPPING IN THE SOFTWARE SMALL BUSINESS:  
THE CASE OF ABC LTDA.**

**ABSTRACT**

This study contemplates one of the most affected segments of the Brazilian economy by shortages in the field of management: the Micro and Small Businesses (MSBs). Among the main reasons for this difficulty the lean composition of these companies appears with certainty, a factor that drives them to focus their energies and resources on core activities, leaving limited availability of these resources for their own management. This article aims at applying and analyzing a methodology that aims to map the organizational, functional and individual competences in a small business software industry based on its strategic benchmarks, through an exploratory case study of a descriptive-analytical form in which it is examined a methodology of enterprise intervention based on systematic linkage between core activities (strategic objectives) and intermediate activities (skills needed for the organization, for the functional and for the organization professionals). In other words, this study presents and analyzes a methodology for oriented intervention for construction and mapping of a systematic relationship between the strategic objectives and the organizational, functional and individual dimensions of the competence notion, in the context of a

small company operating in the software sector. Data collection was performed at four specific stages: interview with the managing partner, analysis of business documents, interview with all the managers, and interview with customers. When analyzing data the characteristics of the Organizational Competence associated to the strategy were identified and the enterprise Functional and Individual Competence were mapped. The results present contributions to the performance of companies in this segment and activity through the demonstration of factors influencing this market and can change the strategic processes of these companies; theoretical and conceptual contributions as it integrates in the same intervention method, several concepts associated to different knowledge fields; and contributions in the field of practice and organizational intervention methodologies when presenting and analyzing the competence mapping in an alternative approach different from the ones currently found in literature and rare in academic organizational debate, once it comprehends the organizational, functional and individual levels of the competence.

**Keywords:** Competence Mapping; Competence Management; Micro and Small Business; Business of Software; Strategic Benchmarks.