

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Gabriela De Luca

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA PEQUENA EMPRESA
DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2011

Gabriela De Luca

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA PEQUENA EMPRESA
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre

2011

Gabriela De Luca

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA PEQUENA EMPRESA
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Angela Beatriz Scheffer Garay – UFRGS

Orientador – Prof. Roberto Lima Ruas – UFRGS

RESUMO

A noção de competências tem sido trabalhada cada vez mais fortemente com sentido estratégico e de necessidade para competição no contexto atual dos mercados. Com a premissa da não previsibilidade, através do conceito de evento, ela permite maior flexibilidade, através do trabalho de mobilização das capacidades, passando a existir com a entrega, e não mais *a priori*. Esta noção atual, no entanto, é fruto da evolução do pensamento teórico, o qual passou por conceitos como a Visão Baseada em Recursos para atingir a Vantagem Competitiva (com enfoque nos elementos internos), o conceito de Posicionamento (com enfoque nos elementos externos), a noção de *core competence*, competências coletivas e de competências individuais. O presente trabalho tem a pretensão de determinar quais são as competências organizacionais presentes em uma pequena empresa do ramo de consultoria em Porto Alegre. Para tanto, faz-se um panorama da evolução teórica, bem como das metodologias utilizadas para mapeamento de competências. Por fim, aplicou-se a metodologia de mapeamento de competências idealizada por Ruas (2009). É possível evidenciar o sentido estratégico do trabalho com competências, integrando, através da metodologia apresentada, os elementos externos e internos à organização na busca por Vantagem Competitiva, demonstrando sua abrangência de análise e riqueza de resultados.

Palavras-chave: Competências Organizacionais, Mapeamento de Competências, Pequena Empresa, Consultoria.

LISTA DE ABREVIATURAS

CHA – Capacidades, Habilidades e Atitudes

CO's – Competências Organizacionais

CtAs – Contribuições das Áreas

FCS – Fatores Críticos de Sucessos

PME – Pequena e Média Empresa

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VBR – Visão Baseada em Recursos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Os fundamentos da teoria dos recursos.....	29
Figura 2 Esquema para desenvolvimento da estratégia.....	31
Figura 3 Competência individual como output.....	33
Figura 4 Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança.....	37
Figura 5 Exemplo de competência em ação	38
Figura 6 Esquematização dos conceitos de competências organizacionais.....	42
Figura 7 Exemplos de abordagens que fazem vínculo entre o nível individual e o nível organizacional das competências com base na teoria dos sistemas	44
Figura 8 Resumo do processo de construção da pesquisa e seus resultados	55
Figura 9 Organograma atual da XPTO Ltda.....	61
Figura 10 Comparação entre competidores da XPTO Ltda.....	65
Figura 11 Competências Organizacionais da XPTO Ltda.	79
Figura 12 Relação das CO's com os FCS	81
Figura 13 Classificação das Competências Organizacionais da XPTO Ltda.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Número de estabelecimento por porte em 2008	17
Tabela 2 Número de estabelecimentos por porte em 2008 - Setor de Serviços	18
Tabela 3 Fatores condicionantes de sucesso empresarial	19
Tabela 4 Fatores condicionantes de sucesso empresarial - comparativo.....	20
Tabela 5 Os FCS para o caso XPTO Ltda.	67
Tabela 6 Oportunidades do negócio XPTO Ltda.	69
Tabela 7 Ameaças do negócio XPTO Ltda.	71
Tabela 8 Pontos fortes da XPTO Ltda.....	74
Tabela 9 Pontos fracos da XPTO Ltda.	75
Tabela 10 Matriz SWOT cruzada para a XPTO Ltda.....	76
Tabela 11 Elementos internos da XPTO Ltda.	77
Tabela 12 Competências organizacionais vinculadas aos elementos internos da XPTO Ltda.	78
Tabela 13 Competências Organizacionais na relação com o negócio.....	82
Tabela 14 Competências Organizacionais e o estágio de maturidade	82
Tabela 15 Competências Organizacionais e a contribuição para a competitividade.	83
Tabela 16 Elementos internos da XPTO Ltda.	89
Tabela 17 Competências Organizacionais da XPTO Ltda. e suas categorizações...	90

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. JUSTIFICATIVA.....	13
3. OBJETIVO GERAL.....	15
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. REVISÃO DE LITERATURA.....	16
4.1. A PEQUENA EMPRESA NO BRASIL	16
4.2. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE CONSULTORIA	21
4.3. A BUSCA PELA VANTAGEM COMPETITIVA	24
4.3.1. A visão de fora para dentro.....	26
4.3.2. A visão de dentro para fora.....	26
4.3.3. O enfoque interno como escolha estratégica	29
4.4. AS COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES	31
4.4.1. A noção de competência.....	32
4.4.2. As competências no âmbito organizacional	38
4.4.3. A gestão por competências e as Competências Organizacionais	40
4.4.4. A interação entre Competências Organizacionais, Coletivas e Individuais	42
4.4.5. O mapeamento de competências	45
5. METODOLOGIA	52
5.1. MÉTODO	52
5.2. METODOLOGIA DA PESQUISA	53
5.3. TIPOS DE DADOS.....	55
5.4. INSTRUMENTOS DE COLETA	56
5.4.1. Observação	56
5.4.2. Pesquisa documental.....	57
5.4.3. Entrevistas.....	57
5.5. COLETA DE DADOS.....	57
5.6. ANÁLISE DOS DADOS	58

6. O CASO XPTO LTDA.	60
6.1. A EMPRESA	60
6.2. O PRODUTO	62
6.3. O NEGÓCIO	63
7. ANÁLISE E RESULTADOS	64
7.1. O CONTEXTO DO NEGÓCIO	64
7.2. OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E A MATRIZ SWOT	66
7.3. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	77
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
8.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	86
8.2. O PILAR TEÓRICO	86
8.3. O PILAR PRÁTICO	87
8.4. O PILAR INDIVIDUAL	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXO A	95

1. INTRODUÇÃO

Aprofundar a noção de competência significa esclarecer que, “apesar da grande difusão da noção de competências entre empresas brasileiras, sua aplicação, bem como seus resultados práticos, aparecem como um debate com mais sombras do que luzes” (RUAS, 2005, p.35). Por isso, é importante esclarecer as noções e conceitos a serem trabalhados, tanto relacionados ao âmbito individual, como organizacional.

No nível macro, o suporte teórico do termo competência vem, basicamente, da economia e da administração, que tratam das competências essenciais e as associam à competitividade das organizações. No nível micro, o foco recai sobre a análise das relações entre a aprendizagem, a competência individual e o comportamento organizacional (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006). Assim, ficam delimitadas duas noções de competências, individuais e organizacionais, as quais diferem já na sua natureza: a primeira, relativa à Gestão de Pessoas; e a segunda, à estratégia da empresa (RUAS, 2011).

A noção de competência individual é considerada como a “capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos” (RUAS, 2005). Ou seja, a competência existe quando está em ação. *A priori*, existem as capacidades. O conceito ainda é aprofundado por Ruas (2005)¹, dizendo que

Capacidade é tudo o que se desenvolve e explora sob a forma de potencial e que é mobilizado numa ação a qual associamos à noção de competência. Ou seja, não se trata de considerar as *peças competentes*, mas sim suas *ações*. As capacidades são, em geral, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes. Além das capacidades, algumas ações vão requerer outros recursos do tipo instrumentos, sistemas ou equipamentos (RUAS, 2005, p. 49).

O conceito de competência organizacional, por sua vez, tem as raízes na abordagem de *resource based view of the firm*, ou seja, considera que toda empresa tem um portfólio de recursos, o qual cria vantagem competitiva (FLEURY e FLEURY, 2006). Mais tarde, no final dos anos 80, Prahalad e Hamel propuseram o conceito de competências essenciais, as *core competences*. Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (Prahalad e Hamel,

¹ RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 34-55.

1990). Esses autores ainda diferenciam as competências organizacionais das essenciais. Para ser uma competência essencial, ela deverá obedecer a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir a estratégia competitiva, a empresa encontra suas competências essenciais e identifica as necessárias a cada função, ou seja, as competências organizacionais.

Assim, se de um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio, do outro temos as pessoas, com seu conjunto de capacidades, aproveitadas ou não pela organização (DUTRA, 2008). Colocando-os lado a lado, há um processo contínuo de troca de competências. Por isso, a definição das competências individuais deve estar vinculada às organizacionais.

Continuando o mesmo olhar sobre o mercado, existem três mutações principais no mundo do trabalho, em contrapartida às três históricas do trabalho industrial (separação entre trabalho e trabalhador; predominância do fluxo e da produtividade de operações de trabalho; e a necessidade de co-presença), segundo Zarifian (2001), as quais justificam a disseminação do modelo de gestão por competências pelas organizações:

- a noção de evento, ou seja, aquilo que ocorre de maneira imprevista. Essa situação faz com que o indivíduo esteja sempre mobilizando recursos para lidar com esses eventos.
- comunicação, ou seja, compreender o outro e a si mesmo, o que inclui a compreensão e alinhamento com a organização.
- a noção de serviço, que deve estar presente em todas atividades, atendendo clientes internos ou externos.

Para uma empresa de consultoria, a qual presta serviço e vende um produto intangível, como o conhecimento, as três características citadas não passaram apenas por uma mutação, como sempre estiveram presentes no negócio.

Além delas, pensando a organização em sua totalidade, e não apenas as atividades de produção, Fleury e Fleury (2006) incluem duas outras dimensões, ligadas às mutações no trabalho:

- o âmbito de atuação da organização, mudando em função do processo de globalização, com implicações para a localização e formação de competências.

- a visão estratégica, que antes era privilégio da minoria pensante, hoje tem que estar presente em todos os níveis, fazendo parte das competências do indivíduo.

A introdução dessas duas dimensões pelos autores demonstra a importância da organização na noção de competência. Por isso, não só as delimitações de competências individuais como de competências organizacionais tornam-se pares em um processo de mapeamento de competências.

Utilizando as noções de competências citadas anteriormente, bem como as relacionadas ao tema, pretende-se responder a seguinte questão: **quais são as competências organizacionais de uma pequena empresa do ramo de consultoria, usando como base seus recursos e o contexto em que está inserida para o seu mapeamento?**

2. JUSTIFICATIVA

Este trabalho de conclusão de curso tem o objetivo de enriquecer três pilares, relacionados à esta estudante de graduação.

O primeiro pilar é o teórico, referente ao aprofundamento dos conhecimentos relacionados à Gestão de Pessoas e, especificamente, às competências. Por isso, foi contemplado o assunto de mapeamento, por tratar-se do primeiro passo à Gestão baseada em competências.

O segundo pilar é referente à riqueza prática que será atingida, tanto para a estudante quanto para a empresa estudada. Isso porque, além de possibilitar todo aprofundamento teórico relacionado ao tema, também trará benefícios à empresa, que, sendo prestadora de serviços, tende a necessitar desse método, como contemplado por Ruas:

Especialmente no setor de serviços, atividade econômica predominante no contexto atual de negócios, o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta. (RUAS, 2005, p.36)

Esta explanação vai ao encontro da noção de competência a ser trabalhado. Além disso, é recomendável que o mapeamento das competências seja embasado teoricamente, ou seja, “certamente, qualquer que seja a sua finalidade, o diagnóstico de competências em uma organização terá mais credibilidade, e será menor a possibilidade de apresentar vieses se for realizado com base no método científico” (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.222).

Para uma empresa de serviços, portanto, a necessidade do mapeamento torna-se fundamental. Ressalta-se, no entanto, que existe grande dificuldade em trabalhá-las em pequenas empresas, as quais, em geral, tendem a não ter clareza sobre conceituação e metodologias, acrescentando ainda que “o emprego da noção de competência apresenta uma grande heterogeneidade conceitual” (RUAS, 2005), o que dificulta ainda mais sua aplicação.

O terceiro pilar é o objetivo individual de formação como administradora. Busca-se, portanto, um trabalho orientado, no qual poderão ser colhidos todos os recursos de conhecimento possíveis, a aplicação e a execução do trabalho individualmente, de acordo com tomada de decisão própria. Isso significa, ao fim do

trabalho, um aprendizado sobre responsabilidade, pesquisa bibliográfica, capacidade analítica, tomada de decisão, cronograma, análise, estruturação e apresentação de um projeto. Por fim, uma verificação das capacidades e pontos de melhoria como administradora de empresas e líder.

Baseado nesses precedentes, convém trabalhar as noções de competências organizacionais e individuais, bem como a metodologia de mapeamento de competências idealizada por RUAS (2009) e utilizada na dissertação de mestrado de Ariel Behr (2010)², a qual servirá de base para construção metodológica. Para tanto, o estudo teórico e prático, fará uso de trabalhos anteriores, como embasamento para aplicação das noções de competências, reforçando a aprendizagem individual e formulando um estudo de caso e estrutura a ser utilizada por uma empresa.

² BEHR, Ariel. Mapeamento de competências na pequena empresa de software: o caso ABC Ltda. Porto Alegre: UFRGS, 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande Sul, Porto Alegre, 2010.

3. OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem o objetivo de mapear as competências organizacionais em uma pequena empresa prestadora de serviços, com base em seus elementos externos e internos.

3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo apresentado, faz-se necessário elencar outros pontos de busca, de forma a traçar uma linha lógica de conhecimento para o objetivo geral, sendo eles:

- 1) Caracterizar o contexto em que a empresa está inserida;
- 2) Identificar os elementos que têm maior influência sobre o negócio;
- 3) Identificar as características específicas da empresa de consultoria estudada;
- 4) Identificar as competências organizacionais da empresa, partindo de suas características específicas.

4. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo pretende esclarecer e dar profundidade a temas inerentes ao trabalho. Para isso, será dividido em três sessões: “A Pequena Empresa no Brasil”; “Características das Empresas de Consultoria”; e “As Competências nas Organizações”, subdividida em “A Noção de Competência”, “As Competências no Âmbito Organizacional”, “A Gestão por Competências” e “O Mapeamento de Competências”.

4.1. A PEQUENA EMPRESA NO BRASIL

Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, a definição de Micro e Pequena empresa é, no Art. 3º:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).³

O papel desempenhado pelas pequenas empresas sempre foi importante, inclusive como propulsor do setor de serviços (SOLOMON, 1989). Segundo Solomon (1989, p.10), a pequena empresa possui três principais virtudes econômicas: facilita a mudança, propicia o lastro de estabilidade da economia e é o principal respaldo comercial dos valores do ambiente sócio-econômico de livre mercado. A facilidade de mudança vai ao encontro do cenário atual, o qual é caracterizado pelas mudanças no mercado, classificadas por Zarifian como “eventos” (ZARIFIAN, 2001), a ser detalhado mais adiante, e do complemento de Solomon de “o fator de maior preponderância entre os que moldaram a pequena empresa e formaram seu caráter econômico fundamental foi a pujança geral da

³ LEI complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 1 jun.2011.

grande empresa, e seu poder superior de concorrência” (1989, p.42). Finalizando, ainda diz que a história da pequena empresa “tem sido marcada pela reação criativa à mudança e à desvantagem, pela busca de formas de equilíbrio competitivo face aos recursos superiores das organizações de maior porte”, tendo como vantagem capacidade de reagir mais rapidamente, tenacidade econômica, relações pessoais (SOLOMON, 1989, p.42-43).

Portanto,

O mundo contemporâneo passa por mudanças rápidas e significativas que afetam tanto o ser humano quanto as empresas no seu contexto de atuação. A gestão de empresas está direcionada ao gerenciamento dos riscos e oportunidades, avaliando constantemente as competências e habilidades empresariais, em um mercado extremamente competitivo e globalizado. A atividade empresarial, nesse cenário, é obrigada a ir em busca de competências e habilidades para se tornar mais competitiva (CIRILLO, 2007, p.35)

No Brasil, as pequenas empresas têm grande importância e relevância. Em relatório do SEBRAE e DIEESE, referente à situação em 2008, é possível visualizar a abrangência das empresas de pequeno porte:

Porte	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Brasil
Micro	182.634	810.720	2.783.357	1.314.549	395.389	5.486.649
Pequena	12.983	43.316	162.694	58.078	22.976	300.047
Média	1.542	4.674	19.164	6.011	2.206	33.597
Grande	836	2.609	10.500	2.656	1.176	17.777
Total	197.995	861.319	2.975.715	1.381.294	421.747	5.838.070

Tabela 1 Número de estabelecimento por porte em 2008

Fonte: adaptado de SEBRAE e DIEESE, 2010

Como se percebe, a grande maioria das empresas, independente de região, é classificada como pequena ou, mais ainda, micro empresa (consideradas, nesse relatório, por número de funcionários, ou seja, micro empresa com até 9 funcionários e pequena com 10 a 19 funcionários), sendo elas, em conjunto, 99,12% das empresas verificadas.

No setor de serviços, este quadro não é diferente:

Porte	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Brasil
Micro	38.438	187.313	1.020.736	405.133	115.150	1.766.770
Pequena	3.361	13.370	54.889	16.499	6.890	95.009
Média	434	1.501	6.236	1.587	732	10.517
Grande	400	1.407	5.944	1.274	619	9.644
Total	42.633	203.591	1.087.805	424.493	123.391	1.881.940

Tabela 2 Número de estabelecimentos por porte em 2008 - Setor de Serviços

Fonte: adaptado de SEBRAE e DIEESE, 2010

Aqui, são 98,92% das empresas de serviços classificadas como micro ou pequenas empresas. No entanto, é o setor de serviços que apresenta maior percentual de empregados sem carteira (56,2%). Uma das razões pode ser considerada o alto índice de rotatividade, que pode ser trabalhado através de um programa de desenvolvimento interno – a começar pelo trabalho de mapeamento de competências.

Há de se considerar, também as taxas de mortalidade das empresas no Brasil, avaliadas em 2004 pelo SEBRAE, que são relativamente altas. Das empresas com dois anos de existência, 49,4% encerram suas atividades; com três anos, são 56,4% e com quatro anos, 59,9% (SEBRAE, 2004). Nessa mesma pesquisa, foram verificados os fatores determinantes para essa mortalidade, ao questionar os próprios empreendedores. Segundo as respostas, foi possível agrupar os Fatores de Sucesso segundo três características comuns: habilidades gerenciais; capacidade empreendedora; e logística operacional. Os principais resultados foram:

Categoria	Fatores de Sucesso	Percentual de Empresários
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%
Capacidade empreendedora	Criatividade do empresário	31%
	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%
	Empresário com perseverança	28%
	Capacidade de liderança	25%
Logística operacional	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Tabela 3 Fatores condicionantes de sucesso empresarial

Fonte: adaptado de SEBRAE (2004, p.12-14)

Bom enfatizar que estas respostas foram dadas por aqueles que tiveram suas empresas extintas. Quando comparados aos empreendedores ativos, existem algumas ressalvas:

Categoria	Fatores de Sucesso	Percentual de Empresários	Percentual de Empresários Ativos
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49%	55%
	Boa estratégia de vendas	48%	46%
Capacidade empreendedora	Criatividade do empresário	31%	45%

	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%	43%
	Empresário com perseverança	28%	36%
	Capacidade de liderança	25%	28%
Logística operacional	Escolha de um bom administrador	31%	27%
	Uso de capital próprio	29%	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%	33%
	Acesso a novas tecnologias	17%	23%

Tabela 4 Fatores condicionantes de sucesso empresarial - comparativo
Fonte: adaptado de SEBRAE (2004)

O conhecimento do mercado em que atua é considerado extremamente importante para ambos empresários. Já o aproveitamento das oportunidades foi mais valorizado pelos empresários ativos, o que demonstra o aproveitamento de características internas no mercado como fator importante para permanência da empresa. Outro ponto de destaque é o reinvestimento dos lucros na empresa, que podem ser usados no desenvolvimento de novos produtos ou processos, por exemplo. Por fim, a criatividade dos empresários também foi mais valorizada pelos empresários ativos, sugerindo a importância da adaptabilidade do mesmo e proposta de soluções em situações inesperadas. Mais adiante, ao apresentar-se os conceitos de competência, essas noções comparativas serão importantes, de forma que sustentam, mais fortemente, a relevância de tais características.

Visto a importância desses estabelecimentos, o governo brasileiro tem trabalhado para ajudar esses negócios. O grande passo foi o desenvolvimento do programa de facilitação de tributação, denominado Simples Nacional e conceituado como “um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, aplicável às Microempresas e às Empresas

de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007” (Ministério da Fazenda)⁴, sendo, portanto, uma forma de recolhimento unificada, a facilitar a vida do micro e pequeno empresário. Representa não só a lucratividade da empresa, mas promove “a geração de empregos, a redução da informalidade das empresas, (...) e a facilidade de acesso ao crédito” (Behr, 2010, p.21). Este subsídio auxilia o pilar financeiro das micro e pequenas empresas, deixando a descoberto o pilar referente à conhecimento (técnico, de mercado, de gestão, etc.).

4.2. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE CONSULTORIA

Antes de partirmos para as peculiaridades do setor de serviços, é válido fazer a distinção, desde já, da atividade civil e de atividade comercial (segundo perspectiva jurídica).

Os dois ramos diferenciam-se por causa de suas “naturezas jurídicas”, ou seja, “é a atividade metodológica pela qual se determinam os seus elementos essenciais e gerais” (SILVA, 1979 apud Confederação Nacional do Comércio, 2000)⁵. Para diferenciá-las utiliza-se a Teoria da Interposição (CRISTIANO, 1977 apud Confederação Nacional do Comércio, 2000), a qual considera que qualquer ser humano necessita ou deseja bens para viver. Para obtê-los, ele pode consegui-los por conta ou utilizar de um terceiro. Quando os obtém sem intermediação, caracteriza uma atividade civil (como, por exemplo, criar uma sala de cinema em casa e assistir a um filme). Quando os obtém por intermédio de um terceiro, como, por exemplo, assistir o filme no cinema, caracteriza uma atividade comercial (CRISTIANO, 1977 apud Confederação Nacional do Comércio, 2000). A terceira pessoa, portanto, “efetua uma mediação ou interposição na troca, sendo uma atividade tipicamente comercial” (CRISTIANO, 1977 apud Confederação Nacional do Comércio, 2000, p.29-30).

⁴ Ministério da Fazenda. SIMPLES Nacional: noções introdutórias. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/perguntas.asp>>. Acesso em: 4 jun.2011.

⁵ Confederação Nacional do Comércio. Empresas prestadoras de serviços: obrigatoriedade da contribuição para o Sesc e o Senac. 2ed. Rio de Janeiro, 2000.

Romano Cristiano ainda explora três características importantes da atividade comercial (CRISTIANO, 1977 apud Confederação Nacional do Comércio, 2000, p.30-31), sendo elas:

- Atividade de fins lucrativos;
- Atividade profissional, ou seja, dotada da qualidade da habitualidade;
- e,
- Conter intermediação.

Mais especificamente, o ramo de consultoria é “um dos seguimentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo” (OLIVEIRA, 1996, p.23) e apresenta algumas tendências que justificam esse crescimento. A busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia; a busca pela consolidação das vantagens competitivas; o aumento dos processos de terceirização; e busca por processos de melhoria contínua sustentada (OLIVEIRA, 1996).

A consultoria é definida com sendo uma aconselhadora de questões estratégicas, organizacionais e operacionais, organizada institucionalmente em forma de empresa (CANBANK, 1998 apud APPELBAUM; STEED, 2005). As empresas de consultoria são organizações com pessoas treinadas e qualificadas, que auxiliam seus clientes a identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas e ajudar, quando pedido, na implementação de soluções (GREINER; METZGER, 1983 apud APPELBAUM; STEED, 2005).

Além disso, é caracterizada por trabalhos em projetos personalizados para seus clientes. O trabalho por projetos, por sua vez, principalmente ligados à geração de conhecimento, tem embasamento naquilo que Fleury e Fleury ressaltam, dizendo que “estamos vivendo os primórdios da economia baseada em conhecimento.” (FLEURY e FLEURY, 2006, p.49). Dizem, ainda, que “na economia baseada em conhecimento, o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes. As atividades rotineiras, manuais, passam a ser cada vez menos importantes” (FLEURY e FLEURY, 2006, p.49). Citam Robert Reich, que em “O trabalho das nações”, considera três tipos de trabalho nessa nova economia: o trabalho rotineiro de produção, o trabalho rotineiro de serviços e o trabalho intelectual, este último sendo o que realmente interessa (FLEURY e FLEURY, 2006). Para uma empresa de

serviços, ligada a projetos de geração de conhecimento, o trabalho intelectual é o que mais interessa e é o principal.

Em caso específico, o conhecimento deve ser amplo e genérico, tanto interna quanto externamente, para proposição de soluções. Além dele, é fundamental o conhecimento técnico e especializado (LEITE et al, 2005). Portanto, ter o conhecimento a priori para adequá-lo da melhor forma possível em determinada situação, ou seja,

Torna-se fundamental não só o desenvolvimento de uma alto nível de percepção que o leve a compreender as necessidades e as características do mercado, dos clientes e da equipe, como também a facilidade para resgatar a criatividade imprescindível à geração de alternativas de solução para as dificuldades e obstáculos que vêm sendo gerados pela competitividade interna e externa (LEITE et al, 2005, p.20).

O conhecimento é fundamental para a oferta de serviços de consultoria. Outros elementos também tornaram-se importantes para essa indústria. Appelbaum e Steed (2005), levantaram nove características que empresas de consultoria devem ter para um relacionamento e trabalho ideal com seus clientes. São eles:

- Consultores competentes;
- Ênfase no resultado do cliente *versus* as entregas possíveis dos consultores;
- Comunicação clara e bem feita das expectativas e futuras entregas;
- Suporte da alta diretoria (do cliente);
- Adaptação às limitações do cliente;
- Investimento em realmente entender o ambiente (externo e interno) do cliente;
- Sucessos incrementais ao projeto definidos;
- Relação de parceria entre consultoria e cliente; e
- Inclusão dos consultores na fase de implementação das soluções.

Com tudo isso, vê-se as atividades de serviços têm importância na sociedade vista em dois aspectos: pela posição que ocupam na economia e na geração de empregos (GIANESI e CORRÊA, 1996). A geração de emprego já era enfatizada por BAQUERO e SOUZA, em 1884, quando dizem que são as PME que “contribuem para conter o desemprego em níveis sustentáveis no Brasil” (BAQUERO e CORRÊA, 1984, p.23). No entanto, complementam, “é muito comum visualizar-se as

PMEs dentro desse esquema conceitual (de grandes empresas) e recomendar-se práticas administrativas que ignoram as suas características próprias” (BAQUERO e CORRÊA, 1984, p.24). Assim, uma pequena empresa prestadora de serviços pode ver-se a frente de desafios a serem ultrapassados.

4.3. A BUSCA PELA VANTAGEM COMPETITIVA

Para tratar de Competências Organizacionais, é necessário que antes se faça uma revisão dos conceitos que justificam a utilização delas na proposta da estratégia da empresa. Assim, os conceitos revisados são os de Vantagem Competitiva e Visão Baseada em Recursos (VBR). Para tanto, é preciso que se repasse outros temas e conceitos, de forma a justificar e explicar a evolução dos primeiros.

Segundo Andrews (1980, apud MINTZBERG; JAMES, 2001), estratégia é o “padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas”, produzindo as principais políticas e planos para atingir essas metas.

Vantagem Competitiva é, fundamentalmente, o desempenho acima da média de uma empresa no longo prazo (PORTER, 1990) e ocorre em função da estratégia adotada pela firma (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Para fins de esclarecimento, o conceito de estratégia adotado é o utilizado por Andrews (1980, apud MINTZBERG; JAMES, 2001), o qual a defina como sendo o “padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas”, produzindo as principais políticas e planos para atingir essas metas.

A evolução do tema de estratégia empresarial, no entanto, não está somente ligado à vantagem competitiva; percebe-se a convergência desta última a outro tema fundamental: o de mudança organizacional (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Diferente da vantagem competitiva, que é fortemente voltada ao ambiente competitivo (externo à empresa), a mudança organizacional focaliza os processos internos de adaptação, inovação e aprendizagem (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Citar essa convergência é importante não somente pelos conceitos que a envolvem, mas pela justificativa de sua evolução: segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), são duas as razões primordiais para ela ocorrer nesta virada de século.

Primeiramente, os ambientes organizacionais estão marcados pela evolução tecnológica constante e a globalização. Com isso, surge a importância da mudança organizacional, motivada pela ânsia em compreender e influenciar esse processo de adaptação (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Em segundo lugar, a ausência de estabilidade e previsibilidade evidencia as fraquezas dos modelos de Administração Estratégica (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Essas duas razões levam a outros dois temas, importantes para este trabalho, pois exploram conceitos emergentes das mudanças na forma de perceber as organizações atualmente. O primeiro é o da decadência do planejamento estratégico analisado por Mintzberg (1994, apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000) e o conceito de intenção estratégica, que coloca um objetivo estável ao longo do tempo, porém flexível quanto aos meios, ou seja, deixa campo para improvisações (HAMEL e PRAHALAD, apud MINTZBERG, 2001), de acordo, enfim, com as justificativas da convergência dos termos vantagem competitiva e mudança organizacional citados anteriormente, já que permite a adaptação às mudanças.

O segundo tema é os das mutações do trabalho, expostas por Zarifian (2001), que serão melhor exploradas posteriormente. Neste momento, porém, é importante colocá-las como mudanças importantes na forma de perceber o trabalho, que deixou de ser industrial e previsível, para tornar-se imprevisível, ou seja, trabalhar tornou-se, fundamentalmente, “estar em expectativa atenta a esses eventos, é “pressentilos” e enfrentá-los, quando ocorrem” (ZARIFIAN, 2001, p.41), sendo o “evento” uma das mutações exploradas pelo autor e definido como aquilo que ocorre de forma inesperada, imprevista.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), existem duas correntes que justificam a emergência da Vantagem Competitiva em uma firma, a partir de teorias que utilizam a Estratégia Empresarial: as que a consideram como um atributo do posicionamento, ou seja, externo à empresa; e as que consideram como um atributo decorrente das características internas à empresa (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Para este trabalho, serão exploradas a Análise de Posicionamento, que segue a primeira corrente citada; e a Visão Baseada em Recursos, da segunda corrente.

4.3.1. A visão de fora para dentro

Para Porter, a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria é central na estratégia competitiva (PORTER, 1990). A decisão por qual posição seguir vem depois da análise estrutural da indústria, através de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria (ou seja, as cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes existentes) (PORTER, 1990). Com isso, é o posicionamento que determina o desempenho acima da média, ou seja, a vantagem competitiva. Para Porter, esse desempenho decorre de uma vantagem de custo ou de diferenciação, sendo as duas originadas da estrutura industrial. A empresa deve, obrigatoriamente, escolher qual estratégia irá seguir, bem como o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

Fica claro o sentido de causalidade nesta lógica, “começando pela estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes econômicos, que determina a performance das firmas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 24). Ainda que esteja voltado às características externas à empresa, este modelo considera as atividades da empresa para originar a vantagem competitiva. Porter (1990) utiliza para essa análise das fontes da vantagem competitiva a Cadeia de Valores, “uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem” (PORTER, 1990, p. 31). Nesta cadeia ficam representadas as atividades estratégicas da empresa, ficando claro quais atividades a firma deve desempenhar de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Exposto isso, percebe-se a orientação à noção de adaptação na proposta de Porter. Primeiro, se analisa o ambiente externo e adapta-se o posicionamento da firma de acordo com a atratividade do setor; depois, com a estratégia escolhida, adapta-se os elementos internos à empresa para que sejam coerentes e suporte a posição da firma na indústria (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

4.3.2. A visão de dentro para fora

A Teoria dos Recursos, por sua vez, aparece durante os anos 80, como alternativa à industrial. Nela, a fonte da vantagem competitiva são os recursos e competências desenvolvidos e controlados pela empresa (indústria (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). A origem da Teoria Baseada em Recursos pode ser encontrada no trabalho de Penrose (1997), que analisou o processo de crescimento da firma como um fenômeno caracterizado externamente e internamente, decorrente do conjunto de recursos da firma (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, apud LEITE e PORSSE, 2005).

Outro grupo de precursores da Teoria Baseada em Recursos é o da escola de design estratégico, que utiliza o modelo da análise SWOT, o qual envolve uma análise de ambiente externo (oportunidades e fraquezas), porém inclui uma análise do ambiente interno também (forças e fraquezas) (ANDREWS, 1980, apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Essa análise aproxima-se da teoria dos recursos, já que “se fundamenta essencialmente em sua capacidade de selecionar e combinar recursos adequados e mutuamente complementares” (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Com o trabalho de Penrose, Wernerfelt (1984) propôs tomar como ponto de partida a análise dos recursos da empresa para a estratégia empresarial (LEITE e PORSSE, 2005). No entanto, foi Barney (1991) quem transformou a Visão Baseada em Recursos (VBR) em uma teoria completa (LEITE e PORSSE, 2005). Segundo Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos foca no “idiossincrático”, ou seja, a cópia dos recursos controlados por uma firma torna-se custosa aos seus concorrentes, fazendo com que esses recursos sejam fontes de vantagem competitiva.

Este autor baseou-se em duas suposições fundamentais: primeiro, nos estudos de Penrose, que propõe a visão de empresas como “feixes de recursos produtivos” e que diferentes firmas possuem diferentes feixes, o que trás a noção de heterogeneidade de recursos; a segunda, baseada em Selznick e Ricardo, é de que esses recursos são de difícil cópia, ou inelásticos, o que trás a noção de imobilidade de recursos (BARNEY, 1991).

Dessa forma, qualquer variedade de atributos poderia ser considerado um recurso. Em geral,

Firm resources are all assets, capabilities, competencies, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, and so forth that are controlled by a firm and that enable the firm to conceive of and implement strategies designed to improve its efficiency and effectiveness (BARNEY, 1991, p. 155).

São recursos, portanto, que são controlados pela firma e que podem ser divididos em quatro categorias: capital financeiro, físico, humano e organizacional (financial capital, physical capital, human capital, and organizational capital) (BARNEY, 1991, p. 156). Os capitais financeiros incluem todos recursos em dinheiro que podem ser usados para construir e implementar estratégias. O capital físico inclui toda tecnologia física utilizada pela firma, a sua estrutura e equipamento, localização geográfica e o acesso às matérias-primas. O capital humano inclui o treinamento, experiência, avaliação, inteligência, relacionamento e o conhecimento individual de gerentes e colaboradores da firma. Por fim, o capital organizacional, diferente do humano, que é individual, é atribuído ao coletivo, ou seja, as estruturas de planejamento, controle e coordenação de sistemas, a cultura, as relações entre os grupos internos e externos (BARNEY, 1991).

Para alcançar uma performance acima da média, no entanto, é necessário que a empresa seja capaz de gerar valor ao cliente e não só possuir recursos distintos (HAMEL, 1994, apud LEITE e PORSSE, 2005). Assim, além das premissas de heterogeneidade e imobilidade citadas anteriormente, Barney identificou algumas características que permitem aos recursos tornarem-se fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991 apud TLERGARTEN e ALVES, 2008): criar valor ao cliente, serem escassos, serem imperfeitamente imitáveis e serem imperfeitamente substituíveis.

O processo de caracterização dos recursos como fonte de vantagem competitiva é cumulativo. Um recurso que cria valor mas não é raro gera paridade concorrencial. Sendo criador de valor e raro, porém fácil de imitar, gera uma vantagem concorrencial temporária. Apenas um recurso o qual, enfim, atribui-se as quatro características citadas pode ser considerado como fonte de vantagem competitiva no longo prazo.

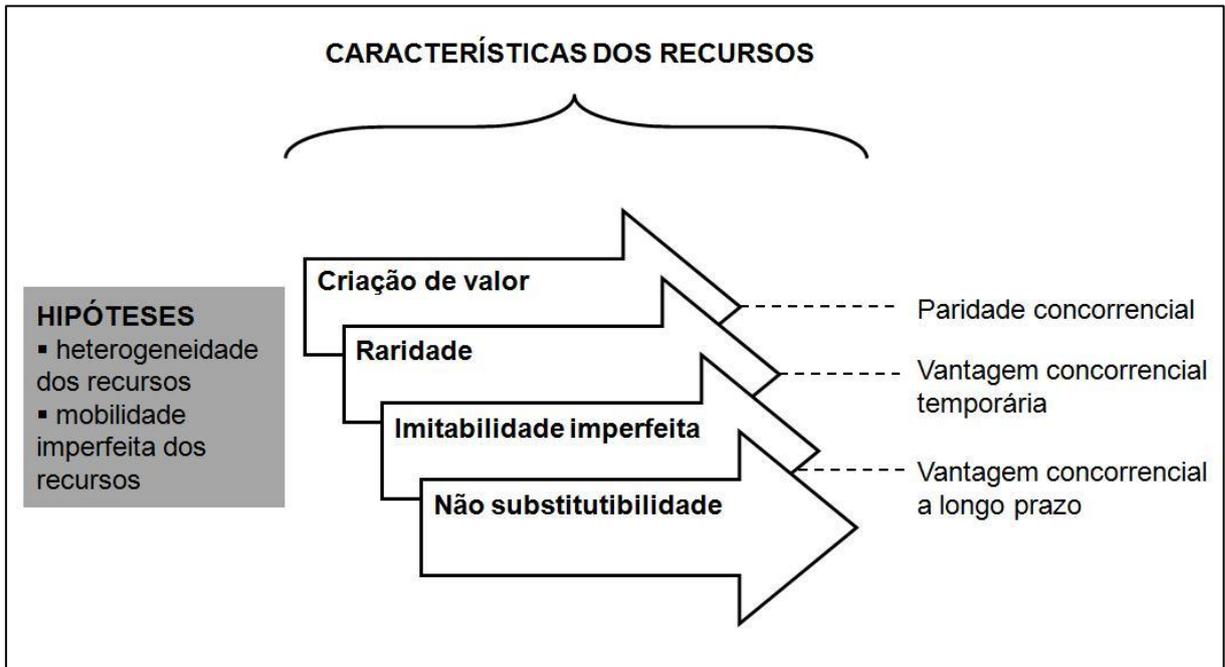


Figura 1 Os fundamentos da teoria dos recursos
Fonte: GRIMAND, 2011

A teoria dos recursos desempenhou um papel fundamental para o debate e renovação da visão estratégica dos recursos humanos (WRIGHT et al., 2011, apud GRIMAND, 2011), trazendo-os de um papel de apoio à estratégia, para de contribuição direta à vantagem competitiva da firma.

Dessa forma, percebe-se uma mudança fundamental na natureza da concorrência, que deixou de ser entre produtos e passou a ser entre recursos e competências (SANCHEZ e HEENE, 1996; HAMEL, 1994, apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

4.3.3. O enfoque interno como escolha estratégica

As duas teorias apresentadas, no entanto, possuem suas limitações. Primeiramente, elas adotam premissas de racionalidade econômica, ou seja, que as firmas estão em ambientes estáveis. Além disso, enquanto uma enfatiza o ambiente externo, a outra enfatiza o ambiente interno. Heene e Sanchez (1997, apud LEITE e PORSSE, 2005) argumentam que em ambientes dinâmicos e incertos, como o atual

(explorado por Zarifian através do conceito de “evento”), as duas teorias têm uma abordagem positivista, o que limita avaliações *ex ante* de resultados competitivos.

Ainda assim, a abordagem da VBR renovou o quadro teórico da análise estratégica, trazendo maior valorização aos recursos internos à firma, tanto tangíveis quanto intangíveis (MICHAUX, 2008). Com ela, a noção de “competência organizacional” apareceu na literatura internacional voltada ao tema estratégia, sendo um saber-fazer distintivo e fonte de vantagem competitiva. Além disso, a teoria dos recursos vislumbra conseqüências importantes, ao “convidar as organizações a (re)descobrir o que elas sabem fazer melhor, isto é, a identificar, analisar e mobilizar suas competências-chave” (GRIMAND, 2008, p.30): em um nível elementar, supõe identificar como as competências individuais e coletivas podem contribuir com as estratégias (ou organizacionais); em um nível mais agregado, traz a questão das estratégias de externalização e de seus efeitos na segmentação dos recursos humanos (GRIMAND, 2008).

Além disso, como contraponto ao enfoque interno que a VBR dá na análise dos recursos, pode-se considerar o trabalho de Andrews (1980), no qual propõe uma análise casada do ambiente interno e externo para a construção da estratégia. Este autor propõe que sejam identificadas as oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, porém antes de se fazer a escolha da estratégia, os pontos fortes e fracos devem ser avaliados junto aos recursos disponíveis (ANDREWS, 2001).

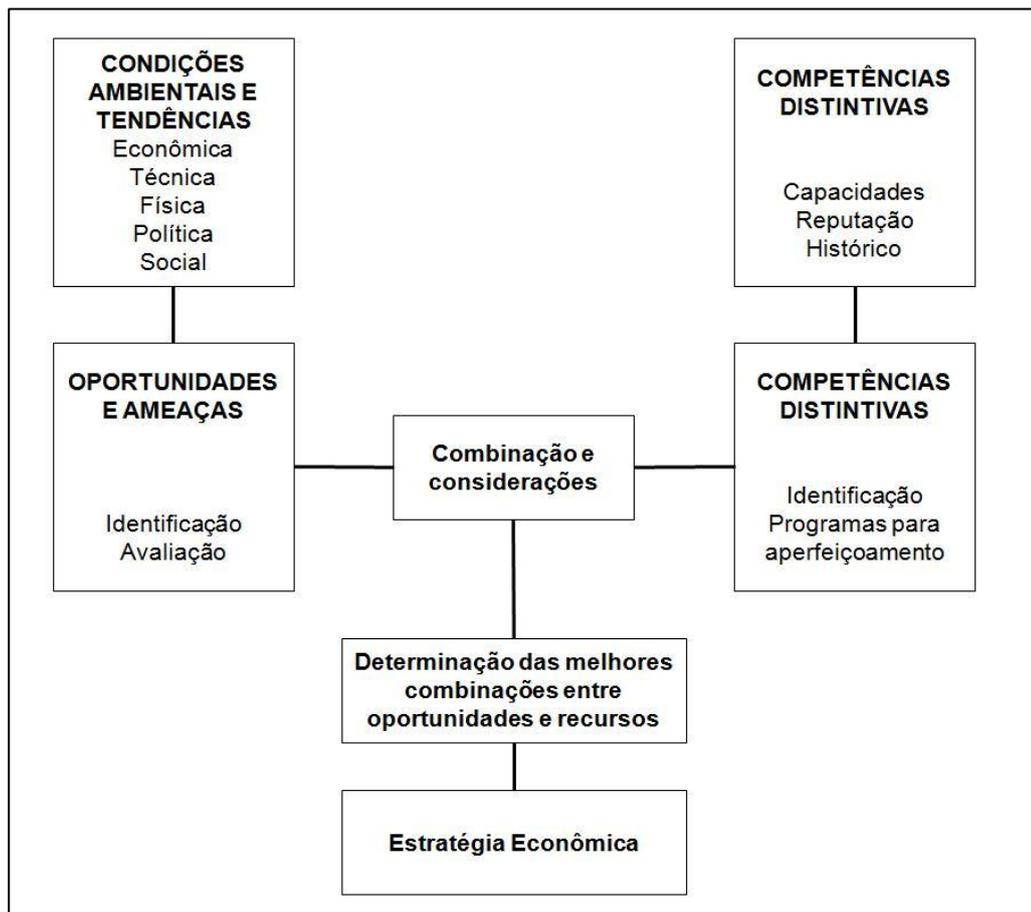


Figura 2 Esquema para desenvolvimento da estratégia
 Fonte: adaptado de Andrews, 1980

A VBR, portanto, é a base teórica para construção e utilização dos conceitos de competência, tanto a nível individual como organizacional, bem como das metodologias e processos de mapeamento dessas competências.

4.4. AS COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Esta sessão é dividida em cinco tópicos, ordenados de forma a facilitar o entendimento e demonstrar processo do pensamento para execução da metodologia de mapeamento de competências. Primeiramente, há “A Noção de Competência”, na qual são apresentados os conceitos relativos às competências individuais e aquele que será utilizado para este trabalho; depois, importante para a definição de Competência Organizacional, em “As Competências no Âmbito Organizacional”, é demonstrado como o conceito parte para o âmbito organizacional e o entendimento estratégico; em seguida, “A Gestão por Competências e as Competências

Organizacionais” que apresenta o melhor detalhamento do conceito de Competência Organizacional e como ele é trabalhado dentro das empresas; “A interação entre Competências Individuais, Coletivas e Organizacionais” é apresentado o vínculo entre os conceitos, bem como eles interagem entre si; e, por fim, “O Mapeamento de Competências”, o qual visa apresentar metodologias de mapeamento, bem como conceitos relativos àquela que será utilizada neste trabalho.

4.4.1. A noção de competência

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2006). Segundo estes mesmos autores e Dutra (2008), foi em 1973 que o conceito de “competência” foi utilizado pela primeira vez, por McClelland, em um artigo intitulado “Testing for competence rather than intelligence”. Nele, McClelland expõe as recorrentes discordâncias entre resultados obtidos em testes de conhecimento e as reais previsões de como essas pessoas iriam atuar no futuro (1973). Ou seja, os conhecimentos não determinavam desempenho. Iniciou-se, assim, “o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos” (FLEURY e FLEURY, 2006).

Já em 1982, Boyatzis explana que “a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados.” (DUTRA, 2008). Assim, o “conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes” que justificariam um alto desempenho (FLEURY e FLEURY, 2006, p.28).

Este conceito mais antigo, o qual se baseava em um contexto de trabalho predominantemente industrial, com atividades em geral previsíveis e de forte base sindical, se justifica, já que é centrada na preparação de capacidades para processos previstos ou previsíveis em sua maioria, segundo Ruas (2005). Este mesmo autor ressalta o desenvolvimento posterior da noção, dizendo:

Já nos anos 1990, quando da intensificação da reestruturação produtiva, a emergência do conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de

negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores. É com base nessa nova lógica da atividade econômica, e por extensão na própria dinâmica das empresas, que a construção de competência começa a tomar forma” (RUAS, 2005, p.36).

Esta noção de competência, mais atual, vem de uma visão de autores europeus com Zarifian e Le Boterf (que são os representantes da corrente francesa apresentada). Diferente dos anteriores, que viam as competências relacionadas ao conjunto de capacidades, habilidades e atitudes (o CHA) interiorizadas no indivíduo, como *inputs*, ou qualificação, basicamente (BECKER e LACOMBE, 2005), a corrente francesa dá ênfase à competência do indivíduo *a posteriori*. Becker e Lacombe ainda lembram a proposta de Dutra, em que considera “a competência como *output*, ou seja, a análise da agregação de valor e da efetiva entrega do indivíduo (DUTRA e LACOMBE, 2005, p.168). Esta mesma competência é manifestada e avaliada quando utilizada em situação profissional (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006), reiterando o conceito trabalhado por Ruas (2005). Percebe-se uma mudança da localização da competência no processo de agregação de valor: não mais considerada um *input*, agora ela é um *output*.

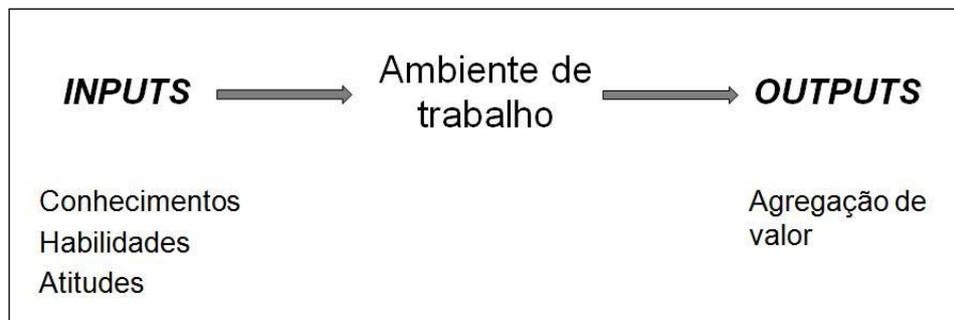


Figura 3 Competência individual como output
Fonte: adaptado de Dutra (2008, p.30)

O ambiente global, como já citado, teve grande papel influenciador nessa mudança de análise referente às competências, ligado ao conceito de evento exposto por Zarifian (2001). Segundo este autor, o trabalho e sua organização sofreram profundas mutações. As três características do trabalho industrial (separação entre trabalho e trabalhador; predominância do fluxo e da produtividade de operações de trabalho; e a necessidade da co-presença) encontram-se profundamente desestabilizadas (ZARIFIAN, 2001). Elas sofreram mutações que têm em seu entorno três conceitos: evento, comunicação e serviço.

Entende-se por evento, “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem” (ZARIFIAN, 2001, p.41). Em resumo, é o que chamamos de acaso, constituindo o cotidiano do trabalho ligado a máquinas e seus periódicos problemas. Assim, segue o autor:

Trabalhar é, fundamentalmente, estar em expectativa atenta a esses eventos, é “pressenti-los” e enfrentá-los, quando ocorrem. Enfrentá-los com sucesso, dominando o evento, permitindo que a produção seja retomada de acordo com os critérios previstos. (ZARIFIAN, 2001, p.41)

Dessa maneira, o evento faz com que a competência profissional não seja mais enclausurada em definições prévias, como a estabelecida pelo CHA (como *inputs*). O indivíduo deve confrontar o evento e resolver os problemas que ele revela ou gera (ZARIFIAN, 2001). Esta noção de evento tem suma importância para a construção da noção de competência.

A comunicação, por sua vez, está ligada ao evento porque, se antes a ênfase era na previsibilidade e divisão de trabalho, agora, com a noção de eventos, faz-se necessária a integração e troca de informações (ZARIFIAN, 2001, p.45). Comunicar-se, portanto, é entender os problemas e as obrigações dos outros, entender a si mesmo, chegar a acordos sobre implicações e objetivos e compartilhar normas mínimas de justiça. Este acordo é necessário pela iminência dos conflitos, gerados pela comunicação e não, necessariamente, ruins. “É graças aos conflitos que, muitas vezes, chega-se a um melhor entendimento e à obtenção de solidariedades de ação mais sólidas” (ZARIFIAN, 2001, p.46). A comunicação é, portanto, o entendimento recíproco.

A terceira e última mutação é o serviço como conceito ligado ao trabalho moderno. Assim, o mesmo autor conceitua que “trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição” (ZARIFIAN, 2001, p.48). Em suma, o serviço é, simultaneamente, o que é efetivamente proporcionado a um cliente-usuário (e, portanto, ligado à sua satisfação); e o que justifica a sobrevivência da organização.

A principal mutação considerada aqui, o evento, tem importante influência quanto à abordagem do trabalho. Retomando, “o evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a

executar em um posto de trabalho” (ZARIFIAN, 2011, p. 42). E, ao reagir adequadamente a determinado evento, a organização se reconfigura e “ganha valor” (RUAS, 2005), ou seja, geração de valor no *output*.

O conceito de agregação de valor, por sua vez, é criado através de uma relação entre a empresa e o indivíduo. Se de um lado temos o conjunto de competência que é próprio da organização, por outro, temos o conjunto de competências das pessoas, aproveitadas, ou não, pela organização (DUTRA, 2008). Segundo Dutra,

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2008, p.24)

Assim, são as pessoas que colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizando as competências organizacionais, validando ou fazendo as modificações necessárias para aprimorá-lo. Dutra conclui, então, que a agregação de valor das pessoas é “sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo” (DUTRA, 2008, p.24).

O conceito de agregação de valor, pelas pessoas, está intimamente ligado ao conceito de entrega. Dutra destaca o entendimento conceitual do primeiro “como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva” (DUTRA, 2008, p.31). Esta noção de entrega pode ser entendida como a reconhecida contribuição do indivíduo ou grupo no cumprimento de certa competência. Portanto, a geração de valor e, conseqüentemente, de vantagem competitiva existe no momento de entrega do indivíduo, ou seja, em uma ação.

Para melhor entendimento do conceito de entrega, vale colocar a citação de Joel Souza Dutra em entrevista:

O ângulo privilegiado de visão é a idéia da entrega, em uma análise sempre *a posteriori*, considerando a entrega concreta, não a potencial. Nesse caso, o conceito está associado à escola francesa, ao que chamamos de *output*. Leva em conta que a pessoa tem de ter uma boa leitura do contexto e saber mobilizar seus conhecimentos e habilidades em um ambiente turbulento e incerto. Se a empresa consegue sistematizar com clareza o que quer receber, poderá estabelecer, então, a experiência e a capacitação necessárias, entre

outros fatores, sem necessariamente atrelar isso a um cargo (DUTRA, 2010, apud Observatório RH, 2010)⁶

A experiência e a capacitação, portanto, seriam os *inputs*. E é aí que reside a grande mudança da noção de competência a ser utilizada neste trabalho: diferente do “CHA”, que considera competência *a priori* (ou seja, como *inputs* no processo), a noção de competência como mobilização trabalha a entrega, o *output*, o resultado do processo. Ou seja, ela existe, somente, *a posteriori* (RUAS, 2009).

Dutra (2008) explora isso ao propor que:

Muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização (DUTRA, 2008, p.28).

Intuitivamente já valorizamos as pessoas pelos seus atos, mais que pela descrição formal (Dutra, 2008). E é isto que torna a competência, a partir dessa noção, como um *output*.

Todo este processo gera uma mudança. Nesta linha, pode-se acrescentar, ainda, o conceito de aprendizagem trabalhado por Fleury e Fleury (2006), sendo ele “um processo de mudança, provocado por estímulos diversos. Estes autores trabalham a aprendizagem a nível individual, carregado de emoções; em grupo, processo social e coletivo; e na organização, resultado institucionalizado dos anteriores (FLEURY e FLEURY, 2006). A este conceito, por fim, agrega-se o de “ciclos de aprendizagem organizacional”, trabalhado pelos mesmos autores.

É a ideia de ciclos permanentes de aprendizagem nas empresas – e de mudança (FLEURY e FLEURY, 2006). Para ilustrar, é apresentada a figura a seguir:

⁶ DUTRA, J. S. Entrevista com o professor Joel Souza Dutra: depoiment. [11 de maio, 2010]. Disponível em: <http://observatoriorh.blogspot.com/2010/05/curhtas-e-rhpidas-entrevista-com-o.html>. Acesso em: 4 de junho, 2011. Entrevista concedida a Carlos Alberto de Campos Sales.



Figura 4 Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança
 Fonte: Fleury e Fleury (2006, p. 51).

Os autores concluem que

Uma empresa competitiva precisa administrar esse processo de aprendizagem sistêmica, no qual se aprende em cada uma das áreas da atividade empresarial individualmente, e, ao mesmo tempo, repensa-se o conjunto, buscando desempenho cada vez mais eficiente. (FLEURY e FLEURY, 2006, p.51).

Com isso, é possível compreender a amplitude da noção de competência. Neste trabalho, será utilizado o conceito usado por Ruas (2005), sendo ele “a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos” (RUAS, 2005, p.37). Ou seja, não mais um estoque de recursos que o indivíduo possui (FLEURY e FLEURY, 2006), mas a mobilização dessas capacidades em determinado contexto. Ainda é apresentado, na figura a seguir, esquema baseado na proposta de Ruas (2005), mostrando a relação entre os elementos do CHA, a competência e a entrega.

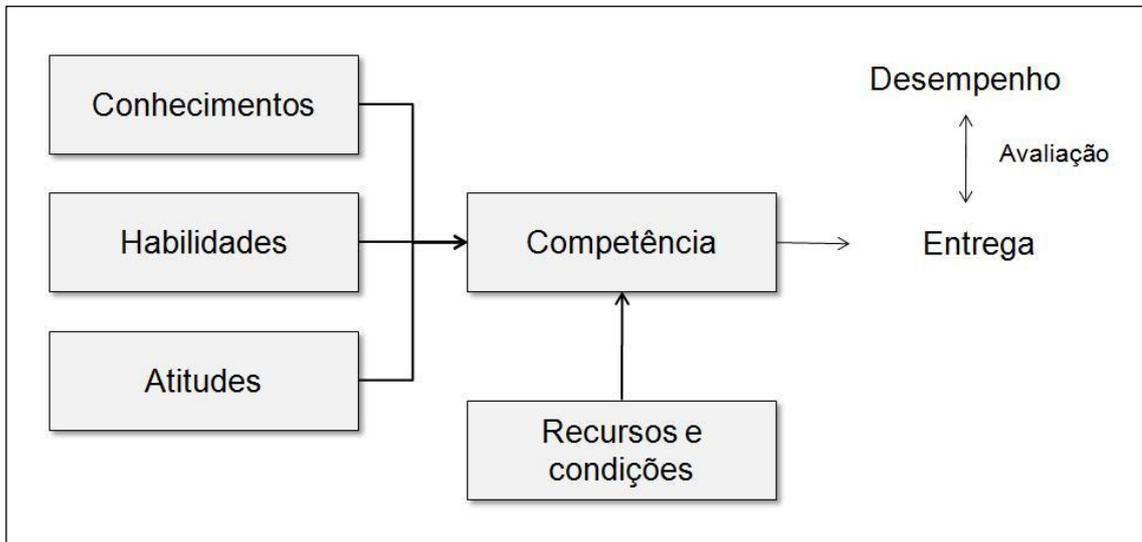


Figura 5 Exemplo de competência em ação
Fonte: adaptada de Ruas (2005, p.41)

Em síntese, o que se pretendeu mostrar aqui é que a competência é uma ação, que acontece em determinado contexto (com recursos e condições específicos), embasada por capacidades existentes *a priori* (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e que leva a determinada entrega.

4.4.2. As competências no âmbito organizacional

Até o momento vimos a noção de competência individual, já bastante explorada nos campos acadêmico e empírico (Ruas, 2005). As competências, no entanto, estão também no âmbito organizacional, como competência coletiva, associada aos elementos da estratégia competitiva da empresa (missão, visão e intenção estratégica) (RUAS, 2005).

Para caracterização das competências de uma organização, deve-se utilizar como fonte os instrumentos da sua definição de estratégia, podendo se considerar como o principal destes o Planejamento Estratégico da empresa (RUAS, 2009). Outro exemplo de ligação entre competência individual e aspectos estratégicos é o foco teórico da Visão Baseada em Recursos (VBR), que defende uma visão “de dentro para fora” (FLEURY e FLEURY, 2006), ou seja, a diferenciação e vantagem competitiva se devem às características internas da empresa.

A VBR postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas não porque invistam em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma. (...) Como já afirmava Teece, em 1982, a diversificação é menos uma resposta às imperfeições estruturais dos mercados e mais um mecanismo organizacional para capturar rendimentos que são tornados viáveis pelos ativos específicos da empresa (PROENÇA, 1999, apud FLEURY e FLEURY, 2006, p. 56).

Este foco está bem ligado à Gestão de Pessoas, a ser trabalhado no próximo capítulo, a partir dos conceitos de competências organizacionais a serem considerados.

Ainda assim, um conceito importante a ser explorado, e já explanado neste trabalho, é a noção de competência organizacional de Prahalad e Hammel, em artigo publicado em 1990, sobre as competências essenciais, ou *core competences*. Este conceito de *core competence* é expresso como sendo “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa” (RUAS, 2005, p.43). Dessa forma, o planejamento estratégico deixa de basear-se em um posicionamento no ambiente, e passa a considerar as capacidades dinâmicas internas à empresa para a construção da estratégia externa (RUAS, 2005), indo ao encontro do VBR apresentado anteriormente.

O conceito de competência essencial, no entanto, é de difícil aplicabilidade para contextos menos extraordinários. Isso porque, para se definir uma competência como essencial, é necessário que obedeça três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Através de verificações empíricas realizadas por Ruas (2005), comprovou-se a dificuldade de determinação de competências essenciais, segundo preceitos de Prahalad e Hammel, mesmo com organizações muito bem estabelecidas no mercado. Dessa forma, Ruas (2005; 2009) propõe que as organizações têm competências, mas nem sempre associadas às *core competences*, vendo-as sob três enfoques diferentes: sua relação com o mercado, seu estágio de maturidade e consolidação; e sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência (dividida, esta, em básicas, seletivas e essenciais) (RUAS, 2009). Estes conceitos merecem maior atenção e detalhamento, sendo tratados no capítulo seguinte deste trabalho.

4.4.3. A gestão por competências e as Competências Organizacionais

A noção de competência tem sido empregada como um modelo de gestão que pressupõe a combinação entre competências organizacionais e individuais (RUAS, 2009). O autor ainda completa dizendo que

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, 2009 apud BEHR, 2010, p.45).

Assim, são trabalhadas as competências individuais e coletivas em conjunto, utilizando potencialidades internas, com noções da VBR, por exemplo, para busca das diretrizes estratégicas e organização do planejamento estratégico, que pode ser construída de diversas formas, inclusive com a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ou SWOT (SERRA, 2008).

A gestão por competências pode acontecer de uma forma mais autêntica e consciente, privilegiando uma visão dinâmica e estratégica voltada à qualidade de recursos e sua mobilização no contexto organizacional (BITENCOURT, 2009). Assim, não é possível pensar em um conceito único para a Gestão por Competências, visto a pluralidade de sentidos que envolve o tema (BITENCOURT, 2009 apud BEHR, 2010). Ainda assim, existem alguns conceitos relacionados à Gestão de Competências que devem ser contemplados neste trabalho, sendo eles os conceitos de competências organizacionais (básicas, seletivas e essenciais), funcionais e individuais (RUAS 2005; 2009).

As competências organizacionais são definidas por Ruas como sendo

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 (RUAS, 2009 apud BEHR, 2010, p. 46)

Essas competências podem ser vistas sob três enfoques diferentes: sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência; seu estágio de maturidade e consolidação; e sua relação com o mercado (RUAS, 2009), sendo o primeiro, ainda, dividido em três tipos: básicas, seletivas e essenciais (RUAS, 2005).

Quando divididas pela sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência, as competências podem ser divididas entre básicas, referentes à sobrevivência da empresa em determinado mercado (RUAS, 2009), ou seja, que garantem segurança e estabilidade, sendo primordiais para a sobrevivência da empresa naquele mercado (RUAS, 2005); seletivas, relacionadas à competitividade da empresa (RUAS, 2009), viabilizando a diferenciação de uma organização em mercados regionais e/ou nacionais (RUAS, 2005); e, por fim, as essenciais, que também contribuem para a competitividade, mas essas, diferente das seletivas, colocam a organização em uma posição de pioneirismo, indo ao encontro do conceito de *core competence*⁷, já contemplado neste trabalho. Neste momento vale a ressalva feita por Ruas (2009), na qual enfatiza que esses critérios de classificação não expressam um processo evolutivo entre eles, apenas demonstram que as competências podem migrar de um tipo para outro.

Quando divididas de acordo com seu estágio de maturidade e consolidação, podem ser separadas como “em desenvolvimento”, ou seja, que ainda contribuirão para o alcance das diretrizes estratégicas; e como “consolidadas”, ou seja, que já são de domínio da empresa, mas que “possivelmente devem sofrer melhorias a fim de adequarem-se às mudanças” (RUAS, 2009), ainda que recebam um destaque especial na manutenção e expansão dos padrões de desempenho da empresa.

Por fim, quando divididas de acordo com sua relação com o negócio, as competências organizacionais podem ser vistas como “do negócio”, ou seja, que têm impacto direto em processos de concepção, produção ou comercialização de bens e serviços; ou “de suporte do negócio”, relacionadas às atividades de apoio, que são importantes, mas não tem impacto direto na natureza do negócio (RUAS, 2009).

⁷ Competências essenciais, explorado pela primeira vez em artigo de Prahalad e Hamel: PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, nº3, p. 79-91, May/June 1990.

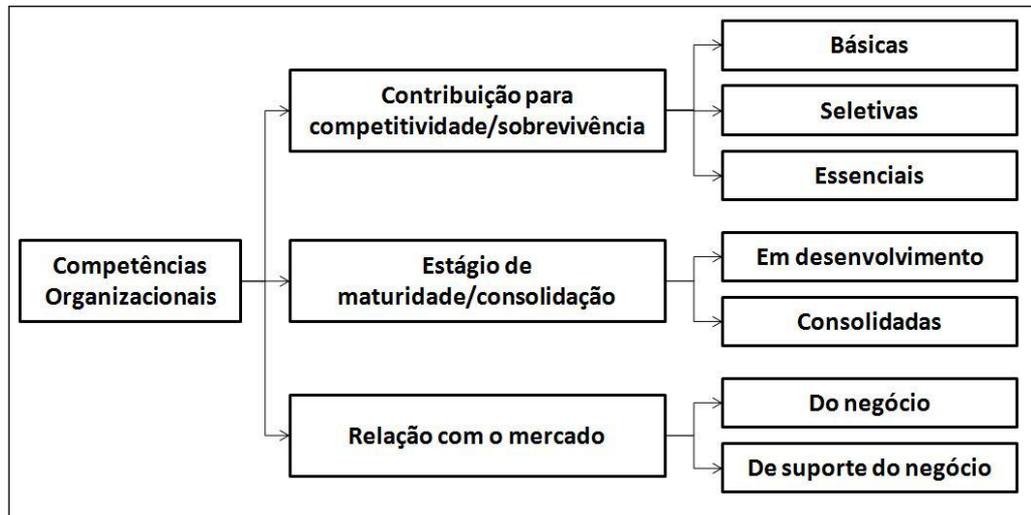


Figura 6 Esquematisação dos conceitos de competências organizacionais
 Fonte: elaborada pela autora.

Além das competências coletivas organizacionais exploradas acima, existem as competências funcionais, ou competências de grupos, que seriam as competências intermediárias, entre as organizacionais e individuais (RUAS, 2009). São consideradas como competências coletivas, que também podem incorporar competências individuais. Essas competências são associadas às principais funções coletivas da empresa, ou principais processos, (RUAS, 2005), podendo vir a tornarem-se competências seletivas e, até, essenciais. Enfim, são as capacidades necessárias ao desempenho dos macro-processos da organização, podendo ser entendidas como “a articulação de competências individuais para uma entrega coletiva” (Ruas, 2009 apud Behr, 2010, p.48). Podem ser vistas como contribuições das áreas (CtAs) (RUAS, 2009).

4.4.4. A interação entre Competências Organizacionais, Coletivas e Individuais

Antes de partir para o processo de mapeamento de competências, é válida uma última ressalva, por vezes retomada por Ruas (2009): por mais que intituladas de forma muito semelhante, as competências organizacionais e individuais são completamente distintas, inclusive em sua natureza (RUAS, 2009). Isso significa dizer que, no momento de busca de embasamento para o mapeamento de cada

uma, é necessário examinar fontes diferentes. Para este trabalho serão considerados os conceitos de competência organizacionais divididas entre básicas, seletivas e essenciais. O uso ou não do conceito de competência funcional será determinado no decorrer do trabalho prático. Por isso, tratou-se de demonstrar seu conceito, para a possível utilização posteriormente.

A relação entre as competências organizacionais e individuais, como tratado anteriormente, pode ocorrer através da VBR, onde recursos internos geram vantagem competitiva (FLEURY e FLEURY, 2006). O desenho organizacional, tratado internamente, é criado a partir da definição da estratégia (DE RÉ e DE RÉ, 2010), atrelado às competências organizacionais, conforme conceitos trabalhados por Ruas (2005; 2009), dividida entre básicas, seletivas e essenciais. As políticas de Gestão de Pessoas devem estar integradas entre si, de forma a levar à realização das estratégias organizacionais por intermédio das pessoas (DE RÉ e DE RÉ, 2010)

O sistema de gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional, sendo influenciado por forças externas (quantidade e qualidade do talento humano disponível no mercado, ações dos movimentos sociais e sindicais, ações do Estado, etc.) e internas (cultura e valores da organização, mudanças no processo produtivo, negócios da organização, etc.). Portanto, não há apenas uma melhor forma de gerir pessoas (DE RÉ e DE RÉ, 2010, p.81).

Michaux (2008) apresenta de forma sistemática como ocorre a articulação entre as competências individuais, coletivas e organizacionais. Baseada em Tywoniack (1998) e Dejoux (2000), apresenta a interação entre as competências individuais, as quais emergem uma competência coletiva que, por sua vez, através de sua interação, emergem a competência organizacional.

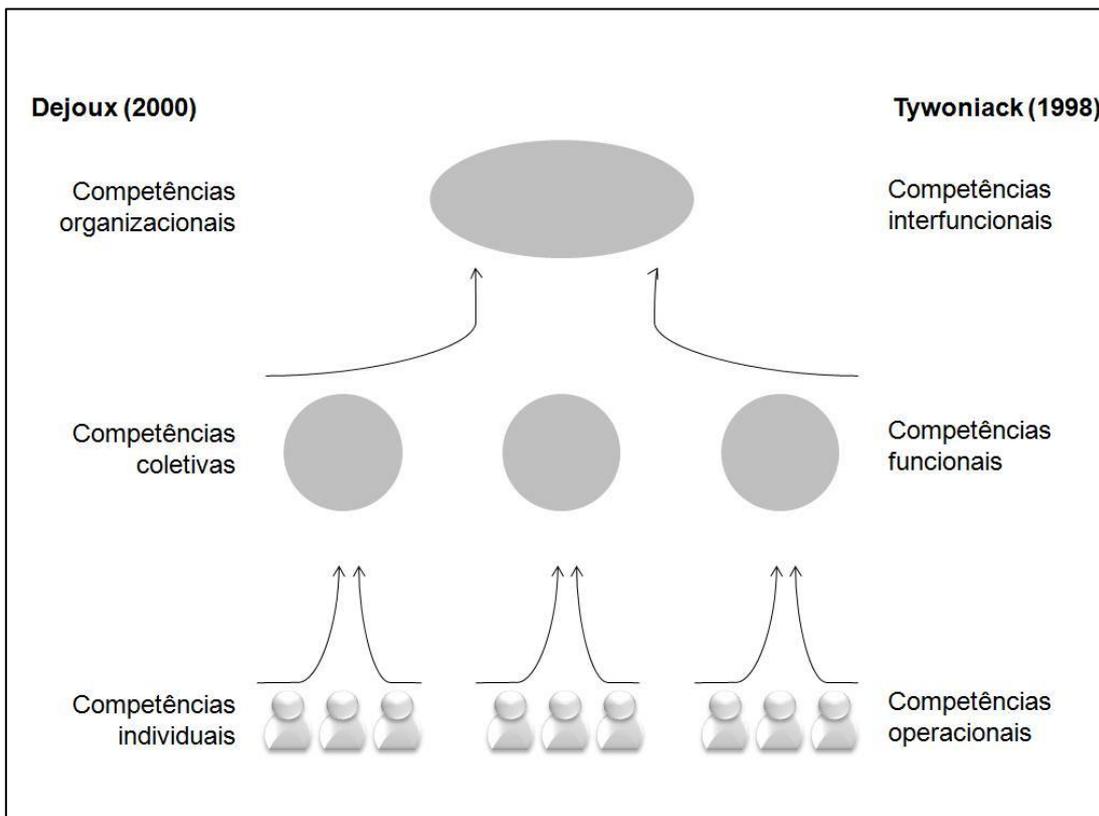


Figura 7 Exemplos de abordagens que fazem vínculo entre o nível individual e o nível organizacional das competências com base na teoria dos sistemas
Fonte: Michaux, 2008

Importante ressaltar que, apesar da interação entre elas ocorrer do nível individual para o organizacional, a verificação das competências, através do processo de mapeamento, ocorre inversamente, ou seja, depois da determinação das competências organizacionais, verifica-se as coletivas e, por fim, as individuais. Este processo é apresentado na sessão seguinte.

A Gestão por Competências une, portanto, os conceitos de competências organizacionais, funcionais e individuais apresentados, em um modelo sistêmico. E o desafio dessa gestão já aparece na definição das competências, ou seja, no processo de mapeamento de competências.

4.4.5. O mapeamento de competências

Muitas são as críticas e as dificuldades que as empresas enfrentam ao optarem por um gerenciamento de recursos com base em competências (Bitencourt, 2009). Algumas das principais críticas apontadas por Bitencourt (2009, p.127), estão na “tendência de viver no passado”, ou seja, “o mapeamento de competências é baseado na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro” (BITENCOURT, 2009, p.127). Além deste, a autora ainda completa com questões como a maneira que as competências são definidas; a qualidade dos atributos de competências; a natureza genérica das competências; a burocracia e custo; a falta de orientação futura; e problemas relacionados aos indivíduos como o “sentir-se competente”, a questão de fazer a diferença e do *feedback* (BITENCOURT, 2009, p.127-128).

Grande parte das publicações que tratam de competências propõem o levantamento, definição ou caracterização de competências desejáveis a determinada função (RUAS, 2005). Pesquisas dedicadas a diagnosticar necessidades de novas competências, ou para identificar que tipo de competências gerenciais são necessárias a determinado segmento produtivo, ficam em segundo e terceiro planos, respectivamente (RUAS, 2005).

Estes últimos estão relacionados a processos de mapeamento de competências, os quais são definidos por Ruas (2009) como complexos, visto que lidam com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas (como o caso das competências organizacionais e individuais). Ainda assim, existem metodologias para o mapeamento de competências, mesmo que não em consenso.

Uma primeira abordagem a ser apresentada neste trabalho trata-se, justamente, da ponderação de Ruas (2005), vislumbrada no início desta sessão. É o caso da apresentada por Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006), em referência a Guimarães e colaboradores (2001). Nele, o diagnóstico de competências se inicia com a identificação das competências organizacionais. Inicialmente, é feito um levantamento de informações sobre a empresa, através de entrevistas planejadas (individuais e em grupos) e análise documental (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006). Através destas informações o pesquisador identifica as

competências supostamente relevantes à organização. Depois, ordena e descreve essas competências, cria um questionário, define escala mais adequada e repassa aos respondentes, para avaliarem o grau de importância das competências (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.225). Com base nos materiais obtidos, pode-se elaborar uma primeira descrição das competências relevantes à organização. Ainda é recomendado que esta descrição seja submetida à apreciação daqueles que formulam as estratégias da organização.

No mesmo trabalho ainda são apresentados métodos de diagnóstico de competências organizacionais e individuais (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006), que não serão expostos em detalhes por não contemplarem o objetivo geral deste trabalho, que é o mapeamento das competências organizacionais e individuais, e não o diagnóstico delas.

Dutra (2008) demonstra a complexidade do mapeamento ao apresentar três abordagens metodológicas não conflitantes entre si, “possibilitando maior segurança no processo” (DUTRA, 2008, p.31), já que podem ser utilizadas concomitantemente.

A primeira é uma adaptação da abordagem recomendada por McClelland (1973), na qual Dutra (2008) inicia apontando pessoas com performance considerada acima da média. Depois, através de entrevistas individuais, são identificadas as competências que diferenciam estas pessoas das demais. Por fim, essas competências são tabuladas e confrontadas com os intentos estratégicos e competências organizacionais consideradas pela empresa (DUTRA, 2008).

A segunda parte da premissa que há relação natural entre intenção estratégica, competências organizacionais e das pessoas. O autor explica que “partindo da explicitação do intento estratégico e das competências essenciais e distintivas, é possível estabelecer as competências individuais fundamentais para essa sincronia” (DUTRA, 2008, p. 31).

Levantadas em entrevistas, as competências individuais são tabuladas e trabalhadas com o conjunto de pessoas-chaves, para obter melhor sincronia com intento e competências organizacionais.

A terceira abordagem é uma derivação da segunda, mas baseada nas diferentes trajetórias de carreira dentro da organização. Para as diferentes

trajetórias, existem conjuntos específicos de entrega. Com isso, o processo segue o mesmo padrão da segunda abordagem, no qual

São identificadas as trajetórias de carreira existentes na organização; posteriormente, são levantadas as competências existentes na organização em cada trajetória e, por fim, elas são discutidas com o conjunto de pessoas-chaves da organização para se obter a melhor adequação aos intentos estratégicos e às competências organizacionais (DUTRA, 2008, p.32).

Esses métodos, no entanto, partem do pressuposto da definição prévia das competências organizacionais. Por isso, vale a explanação de duas referências importantes para mapeamento de competências, exploradas por Behr (2010), sendo eles Javidan (1998 apud Behr), e King, Fowler e Zeithaml (2002).

A proposta de Javidan (1998 apud Behr) é uma sequência de reflexões em oito estágios, com o intuito de responder, especificamente, a identificação das *core competences*, de Prahalad e Hamel (1990). Esses estágio são vistos em momentos estáticos e dinâmicos, conforme orientação a seguir:

Parte estática

1. Na nossa empresa, o que nós sabemos [*definição da competência*] muito bem?
2. Este *know-how* está presente em uma função, numa unidade de negócio, ou por toda a empresa?
3. Nós somos melhores que os nossos concorrentes (nesta competência)?
4. Esta competência realmente é significativa (para o setor em que estamos inseridos)?
5. Quão durável é a vantagem competitiva obtida por meio desta competência?

Parte dinâmica

6. Quais são as principais mudanças que acontecem no setor onde atuamos?
7. Dadas estas mudanças:
 - a. Quais competências ou capacidades se tornarão obsoletas ou irrelevantes?
 - b. Quais competências ou capacidades devem ser mantidas e melhoradas?
 - c. Como podemos alavancar nossos recursos, capacidades e competências existentes?
 - d. Quais novas capacidades ou competências devem ser desenvolvidas?
8. Para onde estamos indo.

Segundo Behr (2010), Javidan apresenta, então, um detalhamento do processo de identificação das *core competences*, por meio de uma visão gerencial, “onde é reforçado que a aceitação e a concordância com a proposta das

competências deve ser verdade aos gerentes da empresa para que haja sucesso em sua utilização” (JAVIDAN, 1998 apud BEHR, 2010).

A outra proposta, de King, Fowler e Zeithaml (2002), também citada por Behr (2010) considera visões das médias e altas gerências. Primeiramente, os autores determinam o valor da competência como fonte de vantagem competitiva, baseados em quatro fatores:

Caráter tácito

As competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, difíceis de serem imitados (diferentes das explícitas, que podem ser repassadas verbalmente). Elas são importantes para a vantagem competitiva porque são mais difíceis de serem imitadas, já que estão relacionadas a determinado contexto.

Robustez

A robustez aumenta o valor das competências porque confere maior durabilidade, não estando tão suscetível às mudanças do ambiente, como é o caso das vulneráveis. Pode ser medida em um *continuum* que vai de robusto a vulnerável.

Fixação

A fixação é a característica de a competência poder ser transferida para outra pessoa. Ela é determinada pela localização da competência na organização, ou seja, as competências situadas nos funcionários são mais fáceis de serem copiadas do que as competências localizadas nos sistemas gerenciais ou na cultura organizacional. Pode ser medida em um *continuum* que vai de fixo a móvel.

Consenso

É o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo. Está relacionado à competência quando os gerentes compartilham da mesma opinião sobre a vantagem competitiva de sua empresa.

É neste último que fica clara a ligação que os autores fazem entre alta e média gerência, dizendo que

A alta gerência deveria também interessar-se pela concordância entre os membros da gerência intermediária quanto à vantagem competitiva das competências da empresa. Os gerentes de nível intermediário são responsáveis por interpretar visões e estratégias amplas, de nível superior, e

comunica-las aos gerentes de níveis inferiores que, por sua vez, deverão executá-las (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002, p.39).

E, ainda, enfatizam, dizendo que são “os gerentes de nível intermediário têm uma percepção mais aguçada das competências (...), além do fato de que ocupam uma posição excelente para identificas as lacunas nas competências” (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002, p.40).

Assim, os autores buscam avaliar os aspectos críticos das competências da organização através da identificação e avaliação, formulação de conclusões e registro dos resultados.

Na identificação, é elaborada uma lista de competências importantes para o setor em que a empresa atua, o que pode ser feito através de pesquisa e entrevistas com especialistas da área de atuação (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002). Os autores ainda recomendam entrevistas com a alta e intermediária gerências.

Na avaliação, essas competências são avaliadas, através de questionários, pelos gerentes de nível alto e intermediário, classificando se a empresa está em vantagem ou desvantagem competitiva. Com isso, são calculadas, para cada competência, a média (para avaliar o nível de vantagem competitiva) e a variância (para avaliar o nível de consenso entre os gerentes).

Na formulação de conclusões e registro de resultados, objetiva-se identificar áreas críticas (para maior profundidade de análise) e tirar conclusões (KING, FOWLER e ZEITHAML, 2002). É válido, ao final, formular e enviar relatório aos entrevistados com uma sinopse dos resultados.

Ao final, o valor das competências é determinado nos quatro fatores descritos anteriormente. Assim, é possível obter uma visão adequada da força das competências na empresa.

A pesquisa e apresentação dessas metodologias são válidas por permitirem o conhecimento e noção de abrangência do tema. Para este trabalho, no entanto, o mapeamento das competências seguirá a metodologia proposta por Ruas (2009), a qual contempla as competências nas dimensões organizacional, funcional e individual de forma sistemática.

Nela, primeiro há identificação e caracterização das competências organizacionais necessárias ao tipo de negócio da empresa (RUAS, 2009). Posteriormente, há o detalhamento dos processos de cooperação e interação entre as áreas e as pessoas, resultando na definição das Contribuições das Áreas (CtAs),

ou seja, as competências funcionais. Por fim, é feito o mapeamento das competências individuais, que darão sustentação às funcionais, percebe-se que o mapeamento das competências é “resultado de uma relação que se estabelece na articulação entre as competências individuais, as competências coletivas das áreas e grupo e, as competências organizacionais” (RUAS, 2009 apud BEHR, 2010, p.53).

Um maior detalhamento desta metodologia será exposto na sessão “Metodologia” deste trabalho. Ainda assim, existem dois conceitos que serão explanados, com o intuito de embasar a pesquisa, sendo eles: Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e a matriz SWOT.

O Fator Crítico de Sucesso, ou FCS, é uma característica definida que é essencial para o objetivo estratégico da empresa (RUAS, 2009) e sua sobrevivência no setor (RUAS, 2009). É determinado por fatores externos e específicos do ramo de atividade, o que os torna homogêneos entre as empresas do mesmo negócio (Ruas, 2009). Vale ressaltar que os FCS são aspectos internos, que “caracterizam o sucesso de uma empresa” (CORDIOLI, 2008, p.73).

A matriz SWOT é a ferramenta para análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos relacionados ao negócio da empresa (ou os termo em inglês, que deram origem à sigla SWOT, sendo eles, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats). A matriz é utilizada para identificação das características estratégicas da organização, já que possibilita a escolha de uma estratégia adequada (SERRA, 2008). As oportunidades e ameaças estão relacionadas a fatores externos, os quais a empresa não tem poder de modificação, sendo a primeira referente a pontos positivos do mercado para a organização, e a segunda, a pontos negativos. Os Pontos Fortes e Pontos Fracos estão relacionados às características internas, sobre as quais a empresa tem poder de modificá-las.

Uma última ressalva, especificamente sobre os Pontos Fortes, é feita por Ruas (2009). Segundo este autor, nenhuma organização parte do zero em relação ao desenvolvimento dos Pontos Fortes, sendo necessário apenas adaptá-los ou aprimorá-los. Assim, eles podem ser verificados em três níveis de consolidação dentro da empresa:

Os que requerem apenas uma adaptação a fim de atingirem uma condição adequada às necessidades da estratégia; os que, para atingir um estágio adequado às necessidades estratégicas da empresa, vão demandar melhorias importantes e; os que ainda apresentam uma situação incipiente se considerados os objetivos apontados no Planejamento Estratégico (2009 apud BEHR, 2010, p.54).

Apenas o último apontado, incipiente, demandará maior cuidado e atenção. De qualquer forma, é importante haver a diferença de categorização, para trabalhá-las após o mapeamento, diferentemente.

A metodologia de mapeamento proposta por Ruas (2009) contempla os aspectos interno e externos à organização, unindo os aspectos positivos da proposta de Porter (1990) para busca da Vantagem Competitiva, bem como da Visão Baseada em Recursos. No capítulo seguinte a o detalhamento do mapeamento realizado em uma pequena empresa de Porto Alegre, na qual foram mapeadas as Competências Organizacionais presentes.

5. METODOLOGIA

5.1. MÉTODO

Tanto a pesquisa quantitativa como a qualitativa têm como característica o esforço em descobrir novas informações ou relações (GODOY, 1995a). Especificamente para este trabalho, o qual tem como objetivo geral mapear competências, ou seja, identificá-las dentro de uma pequena empresa, há a exigência de uma pesquisa qualitativa que envolve “a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada” (GODOY, 1995a, p. 58).

Além de estarmos lidando com problemas pouco conhecidos, o que justifica a pesquisa qualitativa de cunho exploratório (GODOY, 1995a), o presente trabalho e seus objetivos também atendem às características de tal análise, apresentadas por Godoy em artigo, em 1995, sendo elas:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente.
- A pesquisa qualitativa é descritiva, ou seja, valoriza todos os dados da realidade através das palavras e documentos, e não dos números (como na quantitativa).
- O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador, sendo uma fonte de esclarecimento do dinamismo interno, frequentemente invisível e primordial para o objetivo deste trabalho.
- Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados, ou seja, não partem de hipóteses prévias, mas constroem as abstrações a partir dos dados, num processo de baixo para cima.

Essas características não foram expostas somente para justificar a escolha do tipo de pesquisa, mas para demonstrar pontos que a pesquisadora levou em consideração nos momentos de coleta de dados e desenrolar do trabalho.

A pesquisa exploratória, mais especificamente, tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos (GIL, 2008). “Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado” (GIL, 2008), formando um perfeito encaixe com o presente estudo de caso.

O método da pesquisa exploratória foi aplicado ao estudo de caso selecionado (MATTAR, 2000), que possibilita a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo e possui três características fundamentais: permite profundidade nos dados obtidos; atitude receptiva do pesquisador, que não está em busca de soluções para hipóteses; e capacidade do pesquisador em reunir, em uma interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado (MATTAR, 2000). Esse detalhamento e proximidade permitiu maior precisão no momento de mapeamento de competências para este trabalho. Anteriormente a ele, também, houve utilização do levantamento de fontes secundárias, para maior aprofundamento a respeito do ambiente no qual o estudo de caso está inserido, abrangendo, principalmente, levantamentos bibliográficos e levantamento de estatísticas, como dados relativos ao mercado.

O caso escolhido, portanto, é de uma pequena empresa prestadora de serviços, que desenvolve projetos personalizados a outras empresas, aqui denominada XPTO Ltda. Esta empresa atua regionalmente, com forte potencial para atuação nacional, e tem faturamento anual bruto inferior a dois milhões e quatrocentos mil reais, bem como número de colaboradores inferior a nove funcionários. Internamente, a empresa é suportada por cinco “pilares” denominados Pessoas, Processos, Produto, Comunicação e Clientes, os quais poderiam ser consideradas as áreas da empresa. Cada pilar tem um responsável, que cuida de seu desenvolvimento e atividades. O maior detalhamento do caso é apresentado na sessão seguinte, intitulada “O caso XPTO Ltda.”.

A seguir ficam expostas a metodologia da pesquisa - a qual foi utilizada a de mapeamento de competências estabelecida por Ruas (2009) -, os tipos de dados buscados, os instrumentos de coleta dos dados e as formas de análise dos dados. Ao final, ainda estarão presentes as limitações da pesquisa.

5.2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia empregada nesta pesquisa é a apresentada por Ruas (2009; RUAS, 2009) para o mapeamento de competências que considera o seguinte caminho:

1. Obtenção de informações internas e externas ao negócio;
2. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso;
3. Identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa para análise da SWOT;
4. Cruzamento dos elementos internos e externos da matriz SWOT;
5. Identificação e caracterização das Competências Organizacionais;
6. Identificação das áreas/funções que tem articulações mais diretas e relevantes na composição de cada uma das Competências Organizacionais;
7. Identificação das Contribuições de Área (CtAs) para cada uma das Competências Organizacionais;
8. Mapeamento das Competências Individuais que sustentam essas CtAs.

Para este trabalho foi considerado até o item cinco, de acordo com o objetivo da pesquisa, o qual é mapear as competências organizacionais do caso escolhido.

A partir do estudo e entendimento de conceitos chave para utilização da metodologia (como matriz SWOT, Fatores Críticos de Sucesso, evento, competência organizacional e individual, visão baseada em recursos), foi possível realizar o estudo de caso, com obtenção e apresentação de informações cruas para, posteriormente, realizar a análise e apresentação de resultados.

A figura a seguir representa este processo, o qual teve o ciclo repetido uma vez na análise de resultados, para verificação e correção dos resultados, quando julgado necessário, ou seja, com as competências definidas ao final do processo, foram revisados os resultados e análises, para consolidação final do mapeamento.

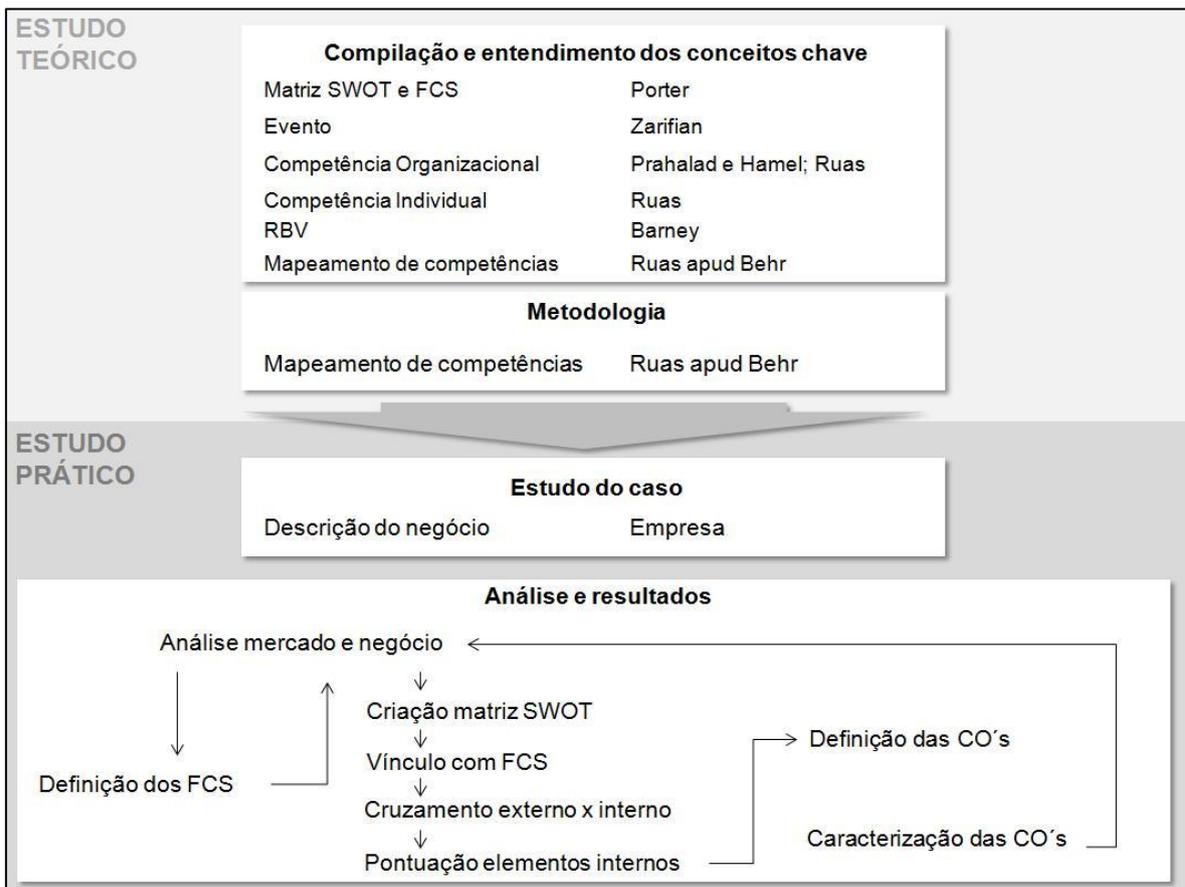


Figura 8 Resumo do processo de construção da pesquisa e seus resultados
 Fonte: elaborado pela autora

Em seguida, para Coleta de Dados e Instrumentos de Coleta, são apresentados os dados necessários para análise, tanto os externos como internos.

5.3. TIPOS DE DADOS

Por envolver uma ampla variedade de dados (de mercado, específicos da empresa, opiniões, tendências), há a necessidade de pesquisa tanto de dados primários como de secundários.

Os dados primários são aqueles nunca antes coletados, tendo como fonte básica pessoas que tenham tais informações (MATTAR, 2000). Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados e estão à disposição dos interessados. Esses tipos de dados podem ser levantados através de documentos e relatórios internos da empresa, mas também pesquisas externas, como em publicações gerais, governamentais e institucionais (MATTAR, 2000).

Como dados primários, foram coletados aqueles das entrevistas com os gestores (considerados especialistas neste caso) e as observações feitas *in loco*, de rotinas de trabalho e “padrões de conduta” internos. Essas observações foram anotadas e consideradas para análise de resultados.

Como dados secundários, foram utilizados os apresentados no Referencial Teórico deste trabalho, bem como em documentos internos, principalmente uma pesquisa de mercado realizada internamente, em 2003.

5.4. INSTRUMENTOS DE COLETA

Para obtenção dos dados primários e secundários relevantes à pesquisa, foram utilizados três instrumentos de coleta:

5.4.1. Observação

A observação é o uso dos sentidos com o objetivo de adquirir conhecimentos para o cotidiano (GIL, 2008) e apresenta como principal vantagem a percepção dos fatos diretamente, sem qualquer intermediação, apesar da possibilidade da presença do pesquisador provocar alterações no comportamento do observado (GIL, 2008).

Para este trabalho fez-se uso da observação simples, ou seja, aquela que o pesquisador permanece alheio à comunidade, sendo ele um espectador. Como vantagem, facilita a obtenção de dados, com o cuidado da interpretação parcial do pesquisador que pode ocorrer, além de requerer um registro subsequente, para a menor perda de informações possível (GIL, 2008).

Foi utilizado um dia de pesquisa fazendo uso da observação e as devidas anotações. Nele, pôde-se presenciar uma reunião interna do planejamento estratégico, que está sendo trabalhado para 2012, e as rotinas de desenvolvimento de projetos de cada colaborador. Como resultado, foi eficiente no sentido de percepção de condutas internas e do conhecimento dos colaboradores quanto ao negócio e objetivos da empresa, bem como seu comprometimento com eles.

5.4.2. Pesquisa documental

As fontes documentais, como livros, jornais, artigos, que são obtidos de maneira indireta, são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar futura perda de tempo (GIL, 2008).

Para este trabalho, utilizou-se os registros cursivos, ou seja, periódicos e tradicionais, principalmente na busca de informações de mercado. Também se buscou em registros episódicos e privados, estes internos à empresa, para informações específicas do estudo de caso (GIL, 2008).

5.4.3. Entrevistas

A entrevista é uma forma de interação social, na qual o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas (GIL, 2008). A entrevista

“é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ et al., 1967 apud GIL, 2008, p. 109).

Para este trabalho, foram realizadas duas entrevistas em profundidade, com caráter semi-estruturado, ou seja, orientadas por um guia de tópicos. A semi-estruturação permite que os pontos cruciais da entrevista sejam abordados, mesmo que sem uma ordem rigorosa de questionário.

5.5. COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu em quatro etapas principais, sendo elas: busca por informações secundárias do mercado; obtenção de material interno da XPTO; observação *in loco* e entrevistas com os sócios-diretores.

A busca por informações secundárias no mercado se deu, primeiro, de forma ampla, antes das entrevistas e, posteriormente a elas, de forma mais aprofundada, em busca de informações específicas.

O material interno utilizado foram apresentações de projetos para conhecimento do produto e relatórios de anos anteriores, sobre pesquisas realizadas

internamente do próprio negócio. Todo o material foi concedido pela empresa, em caráter confidencial.

A observação foi realizada durante uma semana, em momentos diferentes do dia e da rotina. Foram presenciadas reuniões internas, reuniões com clientes e rotina do ambiente de trabalho.

As entrevistas foram realizadas em datas diferentes, com dois sócios-diretores da empresa, considerados especialistas para este estudo de caso. As entrevistas tiveram duração em torno de uma hora, a partir de um roteiro semi-estruturado, apresentado no Anexo 1 deste trabalho. Devido ao profundo conhecimento que os respondentes tinham sobre os questionamentos, as entrevistas foram consideradas a grande fonte de informação deste trabalho.

5.6. ANÁLISE DOS DADOS

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979 apud CAPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003) é compreendida como empírica e, por isso, não podendo ser baseada em um modelo exato. Ainda assim, é possível seguir algumas regras para a análise, relacionando estruturas semânticas e sociológicas (MINAYO, 2000 apud CAPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003). Dessa forma, as etapas a serem seguidas em uma análise de conteúdo são: a pré-análise, na qual há uma sistematização de idéias preliminares; a exploração do material, em que há codificação do material recolhido; e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, no qual as informações são trabalhadas (BARDIN, 1979; MINAYO, 2000 apud CAPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003).

Primeiramente, houve a busca e compilação das informações advindas das quatro fontes de dados da coleta. Com isso, foi possível realizar uma pré-análise e traçar os primeiros esboços dos elementos objetivados nesta pesquisa. Posteriormente, com uma maior profundidade e exploração desse material pré-estruturado, foram traçados os Fatores Críticos de Sucesso da empresa. Com eles, a criação da matriz SWOT pôde ser definida com maior especificidade ao negócio da XPTO.

Antes do cruzamento dos elementos internos e externos à organização, presentes na SWOT, foi realizada uma verificação juntos aos FCS, para ratificar a abrangência deles na matriz. Depois do cruzamento, foi possível ver de forma clara os elementos internos que poderiam ter maiores cuidados em futuras ações.

A partir desses elementos internos, definiu-se quais seriam as competências organizacionais da empresa, bem como categorizá-las com embasamento na pontuação da matriz SWOT e sua classificação entre pontos fortes e pontos fracos.

6. O CASO XPTO LTDA.

A escolha da empresa se deve por dois motivos centrais: receptividade e acesso às informações e pessoas-chave para aplicação da metodologia de mapeamento de competências; e a facilidade de compreensão dos colaboradores da empresa sobre os conceitos apresentados neste trabalho, o que gera uma tendência a realmente aplicar e continuar os resultados desta pesquisa.

6.1. A EMPRESA

A XPTO Ltda. é uma empresa de assessoria em planejamento e gestão, sediada em Porto Alegre e com abrangência de entrega de projetos nacionalmente. Possui, atualmente, um portfólio com mais de 70 projetos realizados e demanda externa proativa por serviços.

Fundada em 2001 por dois amigos que hoje são os sócios diretores da empresa, nasceu com o intuito de ajudar outras empresas através da criação de projetos de planejamento, mas também auxiliando na execução dos mesmos. E é a execução que a torna uma empresa além da consultoria, já que está disposta a participar da implantação do planejamento que foi feito no primeiro momento.

Atualmente, é considerada uma empresa de pequeno porte, com receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), pelo critério utilizado no SIMPLES, desde 2005 e, ainda, pelo critério que se utiliza do número de funcionários, classificando como pequena empresa de serviços aquela com até 9 funcionários (SEBRAE, 2011), já que conta, hoje, com sete colaboradores, divididos em cinco pilares internos. Assim, a estrutura organizacional fica com uma diretoria executiva e outra de desenvolvimento, com apoio dos pilares Clientes, Pessoas, Produto, Processos e Comunicação. Internamente, todos os pilares são considerados de igual importância, ainda que seja o desenvolvimento e qualidade de entrega do produto os responsáveis pela geração de receita da empresa (Pilar Produto).

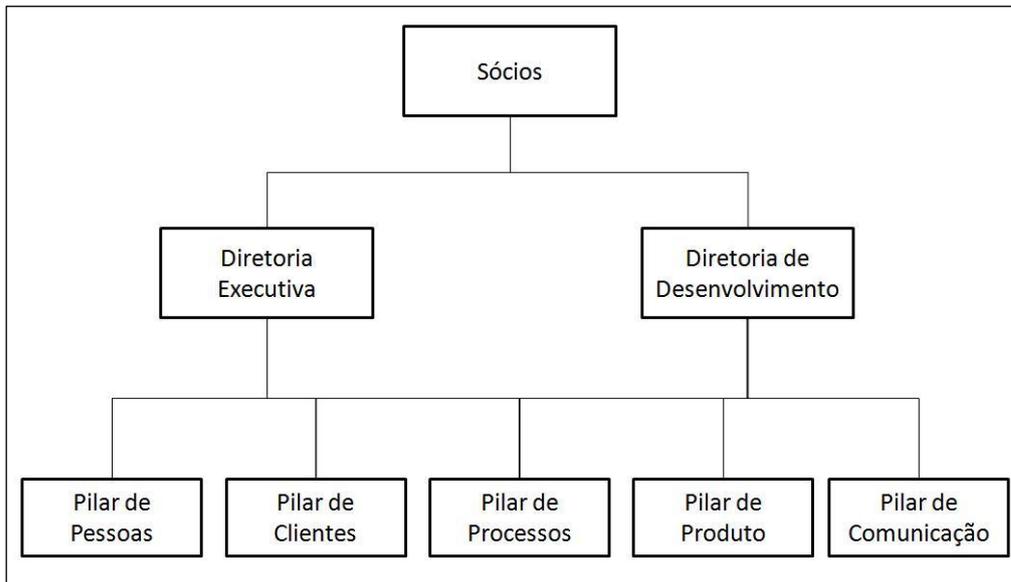


Figura 9 Organograma atual da XPTO Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora

As responsabilidades dos pilares ficam subentendidas em seus nomes. É válido o detalhamento delas, no entanto, para posterior articulação dessas áreas com as competências organizacionais. O Pilar Pessoas é responsável por toda parte relacionada a recrutamento, seleção, desenvolvimento e remuneração dos colaboradores. Também trabalha junto ao Pilar Processos e Produto, principalmente para desenvolvimento e avaliação de treinamentos internos e qualidade de entrega.

O Pilar Clientes é responsável por toda parte de prospecção, negociação e diagnóstico dos clientes. Por isso, quando há o fechamento do negócio, ele trabalha junto ao Pilar Produto, no início do projeto, para troca de informações e apresentação da equipe. Este pilar, portanto, fica com toda parte de relacionamento e comunicação aos clientes.

O Pilar Comunicação é responsável pelo planejamento e execução das ações proativas de comunicação junto ao mercado (externas) e aos colaboradores (internas). A centralização da comunicação visa à manutenção da boa imagem e alinhamento das ações frente aos diferentes públicos.

O Pilar Processos é responsável pelo mapeamento, desenvolvimento e controle de todos os processos internos, relacionados ou não a projetos externos. Assim, tem envolvimento direto com todas as outras áreas.

Por fim, o Pilar Produto é o responsável pela garantia da qualidade da entrega. Ele determina o escopo dos projetos, a equipe, suas demandas e entregas necessárias. Também avalia os projetos e desenvolve treinamentos e metodologias, de acordo com as necessidades verificadas.

Estrategicamente, a XPTO Ltda. possui norteadores estratégicos formais, que são repassados a todos os colaboradores. São eles:

Missão: “Propiciar a nossos clientes a conquista de resultados através da excelência em planejamento, atuando de maneira sinérgica e priorizando continuamente o relacionamento, a criatividade e a satisfação dos envolvidos.”

Negócio: “Gestão da conexão entre públicos e empresas.”

Valores: “Comprometimento, atitude, transparência, valorização das pessoas, confiança, criatividade e excelência.”

Não há, atualmente, visão e intenção estratégica formalizadas.

6.2. O PRODUTO

Os produtos da XPTO Ltda. estão divididos em dois grandes grupos: de desenvolvimento e de execução. A diferença entre eles é que o primeiro é estruturação e planejamento, enquanto o segundo é execução, colocando em prática aquilo que foi planejado. Assim, dentre as soluções oferecidas pela empresa estão o Planejamento Estratégico, o Planejamento de Negócios, o Planejamento de Marketing, a Execução de Projetos, o Gerenciamento Tático e os Estudos Mercadológicos. Todos esses produtos podem ser classificados como serviços, sendo que sua tangibilidade acontece no momento de cada entrega.

Apesar da diferença entre cada produto, principalmente em relação ao seu objetivo de solução para a empresa cliente, todos são estruturados através de etapas pré-concebidas, que são personalizadas de acordo com cada necessidade, percebidas através do trabalho de diagnóstico feito com cada novo cliente.

Para desenvolvimento dos projetos, são necessários colaboradores com conhecimento técnico de administração e marketing, recursos tecnológicos, fontes diversas de pesquisa e softwares para estruturação e apresentação do resultado. Além disso, uma estrutura física que possa contemplar diferentes salas, incluindo

uma dedicada às reuniões com os clientes, ou seja, os momentos de entrega. Todos esses recursos estão acessíveis, hoje, na XPTO Ltda.

6.3. O NEGÓCIO

Segundo documentos formais da empresa, o negócio em que ela atua é a “gestão da conexão entre públicos e empresas”. A premissa da XPTO é trabalhar através do estudo dos mercados em que suas clientes estão inseridas, utilizando, primordialmente, conceitos relacionados à área de *marketing*. Evidencia-se, com isso, a amplitude do setor em que a XPTO está inserida, já que trabalha com empresas privadas e públicas, de diferentes setores e com diferentes expectativas.

Limitou-se, assim, o estudo, à área setorial de planejamento empresarial, onde se encontram “empresas de consultoria e assessoria empresarial, agências de publicidade e profissionais autônomos prestadores de serviços semelhantes” (XPTO, 2003, p.48).

7. ANÁLISE E RESULTADOS

Esta sessão pretende apresentar os resultados deste trabalho, a partir da análise das informações e sua devida estruturação na etapa de coleta e análise de dados. Assim, primeiramente é explorado o contexto em que a empresa esta inserida, em “O contexto do negócio”, onde se caracteriza o tipo do negócio, seus concorrentes e compradores. Em seguida, em “Os Fatores Críticos de Sucesso e a Matriz SWOT”, já são apresentados quais os FCS definidos para essa indústria, bem como os elementos presentes na matriz SWOT e seu detalhamento. Com isso, em “Identificação e caracterização das Competências Organizacionais”, apresenta-se quais competências foram mapeadas a partir do cruzamento da matriz SWOT.

7.1. O CONTEXTO DO NEGÓCIO

Apresentar o contexto do negócio significa apresentar seus concorrentes e público-alvo. Para tanto, é necessário voltar à definição do que é uma empresa de consultoria, para demonstrar a amplitude do seu negócio.

Greiner e Metzger (1983 apud APPELBAUM; STEED, 2005) definiram as empresas de consultoria como sendo organizações estruturadas, com pessoas qualificadas e treinadas, que tem como objetivo auxiliar seus clientes a identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas e ajudar, quando pedido, na implementação de soluções. Dessa forma, não só empresas que se rotulam como consultorias poderiam estar neste setor: agências de publicidade, *design*, *clipping*, consultores autônomos e, até, fornecedores da cadeia, poderiam ser considerados do ramo da consultoria.

Por isso, baseado em relatório fornecido pela XPTO (2003), definiu-se como integrantes do setor competitivo da empresa, as empresas de consultoria, especificamente (ou seja, empresas que se auto-denominam “consultoras externas”), agências de publicidade e propaganda (por trabalharem diretamente com o *marketing* e voltadas ao mercado de seus clientes para a proposta de soluções) e os consultores autônomos, que oferecem o mesmo serviço da XPTO, porém com menos recursos.

Concorrentes Característica	Empresas de consultoria	Agências de comunicação	Profissionais autônomos
O que faz	Planejam mas não executam	Trabalham com parte das ferramentas de marketing	Prestam serviço de consultoria, com limitantes de tempo e recursos
Barreiras de entrada	Fácil entrada de novos <i>players</i>		
Necessidades de equipe	Formação de equipe qualificada, com credibilidade no nome da empresa		Formação de credibilidade no nome do consultor
Fidelidade da empresa-cliente	Cliente troca de fornecedor de acordo com satisfação - em menor grau	Cliente troca de fornecedor de acordo com satisfação	

Figura 10 Comparação entre competidores da XPTO Ltda.
Fonte: Adaptado de XPTO, 2003.

A área de competição da XPTO é concorrida, por atuar em diferentes setores e por eles terem diversos competidores. A facilidade de entrada de novos concorrentes, devido ao baixo custo inicial de abertura e disseminação das metodologias utilizadas, também torna o ambiente competitivo. Por fim, as empresas-clientes não têm alto grau de fidelidade – elas trocam de fornecedor quando há insatisfação de resultados, mesmo que seja em menor grau para as empresas de consultoria.

A respeito dos compradores desse setor, verificou-se que são altamente pulverizados, visto que toda empresa (ou empreendedor) necessita da atividade de planejamento. A XPTO, classificando os clientes como compradores de qualidade, de informações do mercado, de soluções para o alcance de objetivos, de atendimento e de execução (XPTO, 2003, p.45), determina que seu público-alvo são pequenas e médias empresas, as quais não possuem uma área de marketing estruturada, o que classifica a necessidade de auxílio em planejamento; e os empreendedores, para desenho de planos de abertura de negócios.

7.2. OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E A MATRIZ SWOT

Para a construção da matriz SWOT e posterior deliberação das competências organizacionais, é necessário determinar os Fatores Críticos de Sucesso do negócio. Com os FCS estipulados, dá-se uma construção de matriz SWOT realmente condizente com a empresa estudada (Ruas, 2009).

A partir das entrevistas com os gestores e análise de dois artigos sobre os fatores críticos de sucesso em empresas de consultoria (Appelbaum e Steed, 2005⁸; Deltek, 2011⁹), pôde-se determinar quais serão considerados para este negócio, no presente trabalho. No total, são quatro elementos, expostos e especificados a seguir:

- Entrega diferenciada: os clientes buscam empresas que entreguem soluções únicas e diferenciadas, que atinjam o objetivo, seja ele qual for. Assim, buscam empresas com equipes qualificadas, que demonstrem conhecimento de mercado e, com agilidade e bom senso, consigam diagnosticar seus problemas e propor tanto o trabalho de planejamento adequado, como a solução, ao final, de forma qualificada.
- Atendimento: demonstrar disponibilidade e conhecimento nos momentos de relacionamento, desde o primeiro contato até o pós projeto, com esclarecimento de dúvidas, por lidar com conceitos por vezes desconhecidos pelo cliente (já que estamos tratando de pequenas e médias empresas), o que demanda ainda mais proximidade. Além disso, a demonstração, ao início do relacionamento, da compreensão de suas expectativas e problemas é primordial na escolha de qual empresa irá contratar. Inclui, também, a comunicação clara do que será entregue, já que estamos tratando de um serviço de alto valor.

⁸ APPELBAUM, Steven H.; STEED, Anthony J. The critical success factors in the client-consulting relationship. Reino Unido, v.24, n. 1, p. 68-93, 2005.

⁹ DELTEK. Success factors for consulting firms. Disponível em: http://www.deltek.com/pdf/whitepapers/us/wp_Succ_Factors_for_Consul.pdf. Acesso em: 19 de set. 2011.

- Imagem da marca: possuir marca consolidada e com uma boa imagem perante o mercado, para haver credibilidade na oferta e reconhecimento de valor.
- Prazo: além de não poder ser demasiadamente longo (competição e mudança do mercado), o prazo deve ser cumprido. Assim, projetos com mais de 4 meses de duração são dificilmente comprados. Em caso de oferta de prazo menor, porém sem o cumprimento dele, tira a credibilidade e pode provocar um efeito em cadeia.

Em seguida, segue a tabela com os FCS resumidos e numerados.

FCS	
1	Entrega diferenciada
2	Atendimento
3	Imagem da marca
4	Prazo

Tabela 5 Os FCS para o caso XPTO Ltda.

Fonte: resultados da pesquisa

É importante numerá-los para, posteriormente, fazer a ligação deles com os elementos presentes na matriz SWOT, no desenvolvimento da análise. O vínculo é apresentado, também em forma de tabela, em cada uma das que representam os quatro elementos da matriz, ou seja, tabelas 6, 7, 8 e 9.

Delimitados os FCS, é possível construir a matriz SWOT, com as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos relacionados à XPTO, especificamente. Para determiná-los, foram utilizados, essencialmente, os elementos expostos nas duas entrevistas com os gestores, além de pesquisa em dados secundários e elementos presentes neste trabalho.

Dentre as oportunidades traçadas para esse setor, destacaram-se:

- Crescimento do mercado brasileiro em geral: pode ser considerada uma oportunidade em diversos setores. Para a XPTO é, em especial, porque ela impulsiona outras empresas a crescerem e, por consequência, necessitarem dos produtos da XPTO para sua estruturação e desenvolvimento para competição.

- Necessidade das empresas se prepararem para o crescimento: principalmente depois da crise de 2008, deve haver preparo prévio para o crescimento e possíveis riscos. Como já colocado, buscar novos conhecimentos e inovações para enfrentar a globalização, vantagens competitivas e melhoria contínua sustentada é uma exigência de mercado que pode ser facilitada ao contratar um terceiro (OLIVEIRA, 1996).
- Necessidade intrínseca de planejamento para a sobrevivência, em qualquer setor: como já apresentado em pesquisa do SEBRAE (2004), ter bom conhecimento do mercado, aproveitar oportunidades e ter um bom administrador são fatores chave para sobreviver no mercado. Eles estão profundamente ligados aos processos e resultados do planejamento antecipado.
- *Internet* como facilitadora de relacionamentos e pesquisa: o estabelecimento e constante aperfeiçoamento da internet e suas redes, facilita a troca de informações, pesquisa de dados secundários, realização de pesquisas quantitativas e qualitativas, relacionamento constante com clientes e fornecedores e a possibilidade da utilização de *softwares* específicos, como para realização de reuniões *online*, a um menor custo de valores e tempo.
- Empresas nacionais e internacionais estão dispostas a investir no Brasil: em 2010, o nível de investimento internacional no país cresceu 16,3% em relação ao ano anterior (ESTADÃO, 2011). O mercado está aquecido e todos estão procurando investir no Brasil. Considerando que o setor de consultoria está vinculado a conhecimentos de mercado, empresas que pretendem investir internamente necessitam de tais serviços.
- Estímulos por parte do governo para investimento interno em melhorias: o governo brasileiro tem investido em ações e programas para o desenvolvimento de pequenas empresas e empresas inovadoras, como é o caso do Simples Nacional e do Prime (Primeira Empresa Inovadora, que tem como objetivo criar condições financeiras favoráveis às empresas inovadoras)(FINEP, 2011).
- Constante desenvolvimento de tecnologias para aplicação em projetos: são *softwares*, muitas vezes gratuitos, que facilitam o gerenciamento e desenvolvimento de projetos, como o BizAgi (construção de fluxogramas),

Project (para gestão de projetos), FuzeMeeting (para reuniões *online*), XMind (para construção de mapas mentais) e Survey Monkey (para disseminação, tabulação e análise de pesquisas quantitativas).

Em resumo está a tabela com as oportunidades deste setor, suas abreviaturas e o vínculo existente com os FCS:

Abreviatura	Oportunidades	Relação com FCS
Op 1	Crescimento do mercado brasileiro em geral	Entrega diferenciada; Atendimento; Imagem da marca
Op 2	Necessidade das empresas se prepararem para crescimento	Entrega diferenciada; Prazo
Op 3	Necessidade intrínseca de planejamento para sobrevivência - em qualquer setor	Entrega diferenciada; Atendimento
Op 4	Internet como facilitadora de relacionamentos e pesquisa	Entrega diferenciada; Atendimento; Imagem da marca; Prazo
Op 5	Empresas nacionais e internacionais estão dispostas a investir - inclusive em planejamento	Entrega diferenciada
Op 6	Estímulos por parte do governo para investimento interno em melhorias	Entrega diferenciada; Prazo
Op 7	Constante desenvolvimento de tecnologias para aplicação de projetos	Entrega diferenciada; Prazo

Tabela 6 Oportunidades do negócio XPTO Ltda.

Fonte: resultados da pesquisa

Dentre as ameaças verificadas estão:

- Poucas barreiras de entrada: os baixos custos para iniciar um negócio de consultoria e a possibilidade de iniciar com uma equipe pequena tornam a entrada de novos competidores fácil, além de tender a criar uma competição por preços. O maior desafio para os novos entrantes é a capacidade comercial.

- Imagem das empresas do setor é fonte de desconfiança: as empresas trabalham de forma independente e não há padronização da oferta de produtos. Há a existência de apenas uma entidade, o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização que não tem força reguladora entre as empresas de consultoria ou consultores. Além disso, as diferentes metodologias utilizadas, prazos e recursos permitem que seja ofertado um produto com o mesmo nome, porém com entregas e qualidade diferentes. A falta de regulação e padronização de produtos faz com que o setor tenha liberdade, mas também dificuldade de oferta, já que esse fator deve ser considerado e apresentado junto ao cliente (que terá propostas, provavelmente, a um preço menor). Com tudo isso, é gerada desconfiança nos compradores destes produtos.
- Grande número de concorrentes: apesar da falta de estruturação do setor e conseqüente dificuldade em quantificar, precisamente, o número de consultorias em Porto Alegre ou no Brasil, sabe-se que o setor já possui grande número de concorrentes, inclusive em diferentes áreas, como empresas de consultoria, agências de publicidade e consultores autônomos. Essa característica aumenta a competição e dificulta o mapeamento dos concorrentes, para análises e *benchmarking*.
- Falta de cultura e conhecimento do mercado quanto às entregas do setor: o setor de serviços, de forma geral, é caracterizado pela intangibilidade de seu produto. Por isso, no momento da oferta, além de ser intangível, o produto é relacionado a conceitos complexos, que por vezes não são conhecidos pelo cliente. Fica a dificuldade, por parte do cliente, de compreender o que realmente será entregue ao final de um projeto. Além disso, a dificuldade do entendimento da oferta também gera confusão quando o cliente compara duas propostas de trabalho. A compreensão nebulosa do produto deturpa o processo de escolha, que acaba sendo baseado em preço e prazo.
- Conjuntura econômica em período de crise em grande parte da economia internacional: o setor de consultoria não depende de uma economia, mas de todas. Por isso, a situação atual do Brasil, de forma geral, é uma oportunidade. Por outro lado, se um setor da economia vai mal, significa parte dos clientes retendo custos e evitando gastos com trabalhos de suporte aos

seus negócios, como projetos de planejamento de terceiros. Assim, para crescer é necessário um planejamento, capaz de rapidez de desenvolvimento, sem perder qualidade. Essa dificuldade gera um desafio às empresas de consultoria e pode ser uma ameaça, ou sobre o prazo, ou sobre a qualidade do projeto.

Da mesma forma, está o resumo das ameaças, em tabela, com suas abreviaturas e relação com os FCS:

Abreviatura	Ameaças	Relação com FCS
Am 1	Poucas barreiras de entrada	Entrega diferenciada; Imagem da marca
Am 2	Imagem das empresas do setor é fonte de desconfiança	Atendimento; Imagem da marca
Am 3	Grande número de concorrentes	Atendimento; Imagem da marca
Am 4	Falta de cultura e conhecimento do mercado quanto às entregas do setor	Entrega diferenciada; Atendimento; Imagem da marca; Prazo
Am 5	Conjuntura econômica em período de crise em grande parte da economia internacional	Entrega diferenciada; Prazo;

Tabela 7 Ameaças do negócio XPTO Ltda.

Fonte: resultados da pesquisa

Os dois elementos anteriores, oportunidades e ameaças, estão relacionados ao ambiente externo à XPTO (ou seja, são características do negócio). Para os elementos do ambiente interno, estão relacionados os pontos fortes e fracos da empresa, os quais foram definidos através das entrevistas com os gestores, observação *in loco* e análise documental.

Foram considerados pontos fortes da organização:

- Relacionamento com clientes: é trabalhado dentro da XPTO o relacionamento com clientes, prospectados ou não, buscando êxito de confiança e

credibilidade nessa relação. Esse relacionamento é construído com clientes que negociaram projetos, clientes que realizaram projetos e fornecedores e parceiros.

- Imagem junto a clientes: pesquisas formais e informais já foram realizadas junto a clientes e colaboradores e a marca é considerada forte e positiva perante esses públicos. Por lidar com questões estratégicas, é importante que as empresas prestadoras desses serviços (como a XPTO) tenham uma marca forte e com credibilidade perante o mercado.
- Equipe reconhecida pela qualidade: tendo como *input* de seus produtos o conhecimento, ter uma equipe com noções técnicas profundas é essencial. A equipe da XPTO possui hoje conhecimento para desenvolvimento de projetos com qualidade, reconhecida pelos seus clientes por isso, ainda que seja considerado um elemento que deve estar em constante desenvolvimento, como exposto pela gestão.
- Metodologia própria: assim como a equipe ter conhecimento é importante, possuir uma metodologia própria, que só possa ser adquirida ao comprar um produto da XPTO é essencial. Além de ter diferenciais na entrega, com apresentações únicas, a empresa possui uma metodologia de construção de soluções que é baseada em teorias conhecidas, porém com peculiaridades instituídas com a experiência de seus dez anos de existência.
- Comprometimento da equipe: sem uma equipe comprometida, não seria possível cumprir com os prazos e, ainda, manter a qualidade da entrega. Existe uma rotina interna, ainda que informal, de *feedbacks* quanto ao trabalho e pontos de melhoria, tanto individualmente como nas entregas das equipes. Além disso, pela grande demanda de trabalho observada e o nível de complexidade dos projetos, ficou exposto o comprometimento dos colaboradores, tanto com a entrega no prazo, como na busca pela melhoria.
- Gestão financeira competente: a gerência dos ativos da XPTO possibilita o reinvestimento constante na empresa e em prospecção de novos negócios. Este reinvestimento na empresa também é considerado um fator de sucesso para o negócio, segundo pesquisa do SEBRAE (2004).
- Capacidade de criação de negócios: acreditando que oportunidades são criadas, a empresa busca gerá-las constantemente, através da participação

e/ou produção de eventos de negócios, bem como prospecção de clientes em mercados desejados, como São Paulo. O último ano tem sido uma comprovação da sua capacidade de aproveitamento de oportunidades.

- Experiência no mercado: seus dez anos de existência, os quais foram compartilhados, por inteiro, com os dois sócios, criaram uma experiência, tanto do mercado em geral, como do funcionamento do setor de consultorias. Além de ser um recurso para desenvolvimento de projetos internos e externos, também é um elemento utilizado na oferta de seus produtos.
- Conhecimento do mercado: tendo as informações de mercado como sua primeira fonte de elementos para o desenvolvimento de projetos, estar há dez anos pesquisando e analisando o mercado gera um bom embasamento para a proposta de soluções. Da mesma forma que a experiência, auxilia na proposta de trabalhos, como um ponto positivo.
- Autoconhecimento acerca da empresa: conhecer as próprias qualidades e pontos a serem melhorados pode servir como uma arma na criação de estratégias internas. Por trabalhar com tais conceitos e propor esses mesmos elementos aos seus clientes, a XPTO tem seus desafios e potenciais claros dentro da empresa.
- Comprometimento com o cliente: mantendo um bom relacionamento e comunicação constante durante o projeto, procurando alinhamento na proposta de solução com as capacidades do cliente, a XPTO tem sido bem sucedida neste quesito. Mesmo depois dos projetos finalizados, o cliente confia e procura a empresa, seja para esclarecimento de dúvidas ou conversas informais, no desejo de manter a relação.

Em resumo, os pontos fortes da empresa são:

Abreviatura	Pontos Fortes	Relação com FCS
PFt 1	Relacionamento com clientes	Atendimento; Imagem da marca
PFt 2	Imagem junto a clientes	Entrega diferenciada; Atendimento; Imagem

		da marca
PFt 3	Equipe reconhecida pela qualidade	Entrega diferenciada; Atendimento; Imagem da marca
PFt 4	Metodologia própria	Entrega diferenciada
PFt 5	Comprometimento da equipe	Atendimento; Prazo
PFt 6	Gestão financeira competente	Prazo
PFt 7	Capacidade de criação de negócios	Entrega diferenciada
PFt 8	Experiência no mercado	Entrega diferenciada; Imagem da marca
PFt 9	Conhecimento do mercado	Entrega diferenciada
PFt 10	Autoconhecimento acerca da empresa	Prazo
PFt 11	Comprometimento com o cliente	Entrega diferenciada; Atendimento; Prazo

Tabela 8 Pontos fortes da XPTO Ltda.

Fonte: resultados da pesquisa

Foram levantados os pontos fracos, ou pontos a serem melhorados na empresa:

- Marca pouco conhecida: apesar de bem vista, ela o é por aqueles que conhecem a XPTO. Ainda falta, no entanto, maior difusão da marca, mantendo a boa imagem.
- Equipe necessita melhor conhecimento e desenvolvimento de práticas: ainda que considerada com bom conhecimento, existem lacunas na equipe, referente a pontos de especialização de técnicas voltadas para as diferentes etapas dos projetos. Foi exposto que a equipe ainda precisa conhecer e desenvolver internamente essas técnicas.
- Equipe pequena: existem desafios ainda a serem ultrapassados para melhor fluidez na construção dos projetos. Devido à grande demanda de projetos fechados e ao trabalho do Pilar Clientes em trazer novos compradores para a empresa, a equipe foi considerada pequena, pois não permite aumento do número de projetos em desenvolvimento, e como

ponto fraco, portanto, para a XPTO. Ficou exposta, por parte dos gestores, a busca pelo aumento da equipe, tanto para isso, como para possibilitar o desenvolvimento de conhecimento interno.

- Treinamento e desenvolvimento de práticas: o desenvolvimento de técnicas e novas práticas não é somente uma lacuna da equipe. A própria gestão da XPTO coloca que, como empresa, ainda precisa criar e realizar treinamentos internos, para o desenvolvimento de práticas e metodologias existentes no mercado e próprias da empresa, de forma a buscar uma entrega com qualidade e diferenciada.
- *Softwares* e tecnologias de apoio para o desenvolvimento de práticas: mesmo com acesso a diversas tecnologias e *softwares*, é percebida a falta de recursos para aperfeiçoar e acelerar os processos. Pretende-se desenvolver esta área depois da formalização da estrutura interna, com os objetivos já traçados.
- Determinação e comprometimento com o cronograma: podendo ser uma consequência da falta de utilização de softwares de apoio, há dificuldade na determinação dos cronogramas dos projetos, o que gera falta de controle e comprometimento com prazos.

Por fim, a tabela resumida dos pontos fracos da empresa:

Abreviatura	Pontos Fracos	Relação com FCS
PFr 1	Marca pouco conhecida	Imagem da marca
PFr 2	Equipe necessita melhor conhecimento e desenvolvimento de práticas	Entrega diferenciada; Prazo
PFr 3	Equipe pequena	Prazo
PFr 4	Treinamento e desenvolvimento de práticas	Entrega diferenciada; Prazo
PFr 5	Softwares e tecnologias de apoio para desenvolvimento de projetos	Entrega diferenciada; Prazo
PFr 6	Determinação e comprometimento com cronograma	Prazo

Tabela 9 Pontos fracos da XPTO Ltda.

Fonte: resultados da pesquisa

As oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos formam a matriz SWOT da XPTO Ltda. Com isso, é possível realizar o cruzamento dos elementos externos e internos da empresa (RUAS, 2009). Neste cruzamento, cada elemento interno e externo é pontuado, de 1 a 5 (sendo 1 pouco relacionados e 5 muito relacionados). Por fim, se obtém o total de pontuação dos elementos internos da organização.

A proposta de matriz cruzada para a XPTO é a seguinte:

Externo Interno	Op 1	Op 2	Op 3	Op 4	Op 5	Op 6	Op 7	Am 1	Am 2	Am 3	Am 4	Am 5	Total
PFt 1	5	4	2	2	4	2	1	4	5	3	4	3	39
PFt 2	4	3	4	5	5	3	1	5	5	5	5	3	48
PFt 3	3	4	5	3	4	3	2	4	4	4	3	4	43
PFt 4	2	5	5	3	5	3	4	5	5	5	3	2	47
PFt 5	2	4	3	2	3	4	2	3	3	3	4	5	38
PFt 6	4	2	1	2	3	4	4	5	3	5	2	3	38
PFt 7	5	3	4	4	5	5	3	5	3	5	3	4	49
PFt 8	4	4	4	2	4	5	2	5	5	4	4	4	47
PFt 9	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	54
PFt 10	3	2	2	2	3	1	4	5	5	5	3	5	40
PFt 11	2	4	4	2	2	4	2	4	3	4	4	5	40
PFr 1	5	2	4	5	5	4	2	5	3	5	5	1	46
PFr 2	2	4	5	4	3	3	4	4	4	3	2	3	41
PFr 3	3	2	2	2	4	2	2	3	1	2	3	5	31
PFr 4	2	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	41
PFr 5	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5	48
PFr 6	3	3	3	2	4	5	4	2	3	3	4	5	41
Total	57	60	62	52	66	60	47	72	63	66	60	66	

Tabela 10 Matriz SWOT cruzada para a XPTO Ltda.

Fonte: resultado da pesquisa

O cruzamento foi realizado com base na descrição de cada elemento e seus vínculos. Na última coluna, é possível ver a pontuação total dos elementos internos, os quais servirão para a definição das competências organizacionais e sua categorização (RUAS, 2009).

Portanto, a determinação da pontuação dos elementos internos da XPTO fica da seguinte forma:

Abreviatura	Descrição	Pontuação
PFt 1	Relacionamento com clientes	39

PFt 2	Imagem junto a clientes	48
PFt 3	Equipe reconhecida pela qualidade	43
PFt 4	Metodologia própria	47
PFt 5	Comprometimento da equipe	38
PFt 6	Gestão financeira competente	38
PFt 7	Capacidade de criação de negócios	49
PFt 8	Experiência no mercado	47
PFt 9	Conhecimento do mercado	54
PFt 10	Autoconhecimento acerca da empresa	40
PFt 11	Comprometimento com o cliente	40
PFr 1	Marca pouco conhecida	46
PFr 2	Equipe necessita melhor conhecimento e desenvolvimento de práticas	41
PFr 3	Equipe pequena	31
PFr 4	Treinamento e desenvolvimento de práticas	41
PFr 5	Softwares e tecnologias de apoio para desenvolvimento de projetos	48
PFr 6	Determinação e comprometimento com cronograma	41

Tabela 11 Elementos internos da XPTO Ltda.

Fonte: resultado da pesquisa

Com base neste quadro resumo dos elementos internos da empresa, devidamente pontuados em relação aos fatores internos, é possível analisar e definir as Competências Organizacionais do negócio. A sessão seguinte trata destes resultados.

7.3. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A determinação dos Fatores Críticos de Sucesso do negócio e dos elementos internos da organização permite que se chegue aos elementos de referência do negócio e, conseqüentemente, às competências organizacionais (RUAS, 2009).

A tabela a seguir apresenta os elementos internos, colocados em ordem de pontuação (do maior ao menor) e a competência organizacional que a empresa deve ter para alcançar cada elemento interno.

Pontos Fortes e Pontos Fracos	Competência Organizacional
Conhecimento do mercado	Gestão do conhecimento; Capacidade analítica
Capacidade de criação de negócios	Gestão do conhecimento; Capacidade Analítica; Gestão de Projetos; Relacionamento com atores; Gestão Financeira
Imagem junto a clientes	Gestão da marca; Relacionamento com clientes
Softwares e tecnologias de apoio para desenvolvimento de projetos	Gestão de Projetos; Gestão Financeira
Metodologia própria	Gestão do conhecimento; Capacidade Analítica
Experiência no mercado	Gestão do conhecimento; Capacidade Analítica; Gestão de Projetos
Marca pouco conhecida	Gestão da marca
Equipe reconhecida pela qualidade	Gestão do conhecimento; Relacionamento com atores; Capacidade Analítica
Equipe necessita melhor conhecimento e desenvolvimento de práticas	Gestão do conhecimento; Capacidade Analítica
Treinamento e desenvolvimento de práticas	Gestão do conhecimento; Capacidade Analítica; Gestão de Projetos; Gestão Financeira
Determinação e comprometimento com cronograma	Gestão do conhecimento; Gestão de Projetos
Autoconhecimento acerca da empresa	Gestão do conhecimento; Gestão de Projetos
Comprometimento com o cliente	Relacionamento com atores
Relacionamento com clientes	Relacionamento com atores; Gestão da marca
Comprometimento da equipe	Gestão do conhecimento; Gestão de Projetos
Gestão financeira competente	Gestão de Projetos; Gestão Financeira
Equipe pequena	Gestão do Conhecimento; Gestão de Projetos; Gestão Financeira

Tabela 12 Competências organizacionais vinculadas aos elementos internos da XPTO Ltda.

Fonte: resultados da pesquisa

Algumas das CO's foram atribuídas a mais de um elemento interno, pois são abrangentes nesse sentido. Em resumo, temos as competências organizacionais da XPTO Ltda.

Competências Organizacionais
Gestão do conhecimento
Gestão da marca
Relacionamento com atores
Gestão de projetos
Gestão financeira
Capacidade analítica

Figura 11 Competências Organizacionais da XPTO Ltda.

Fonte: resultados da pesquisa

Detalhadamente, cada competência foi definida de acordo com sua relação com o elemento interno, que, por sua vez, foram relacionados aos Fatores Críticos de Sucesso. Portanto, há a descrição da competência (entre aspas) e seu detalhamento:

- **Gestão do conhecimento:** “Saber aplicar o conhecimento interno de forma coletiva, em busca das melhores soluções aos seus clientes, através de um constante desenvolvimento e geração de práticas e metodologias de planejamento e estratégias.”

Através da equipe e do uso de metodologias, próprias ou não, com processos definidos e treinamentos apropriados para que o constante aperfeiçoamento aconteça. Embasada na experiência de mercado já adquirida ao longo de dez anos de existência, esta competência abrange os conhecimentos do funcionamento dos diferentes mercados e setores. Facilita o entendimento ágil e perspicaz dos mercados, bem como dos próprios clientes. Abrange o principal recurso dos projetos, que é o conhecimento, o que tende a colaborar com a gestão dos recursos de cada projeto e tornando-os, via de regra, menos custosos.

- **Gestão da marca:** “Manter a boa imagem da empresa perante seu mercado e sua indústria, não somente pela qualidade dos serviços, como trabalhando ativamente para disseminação correta do nome e sua qualidade no mercado.”

Ter uma marca bem vista é importante para qualquer atividade. Para o setor de consultorias, no qual as empresas clientes trocam informações de seus fornecedores, é essencial trabalhar a marca para que seja disseminada para o maior número de pessoas e empresas, da melhor forma possível. Além disso, colabora para um bom relacionamento com o cliente, já que gera credibilidade desde o início da negociação.

- Relacionamento com atores: “Ter um bom relacionamento com o mercado e clientes, de forma a sustentar e prolongar as relações de parceria e confiança.”

Na busca da boa imagem da marca e bom relacionamento com o mercado, através do comprometimento da equipe com os projetos e diretamente com o cliente, utilizando uma linguagem acessível e clara sobre as expectativas, futuras entregas, soluções e aplicação do conhecimento pós-projeto. Além disso, desenvolvimento e manutenção de parcerias com fornecedores que complementam a oferta, principalmente àqueles relacionados à implementação dos projetos.

- Gestão de projetos: “Saber gerir os projetos, alinhando prazo, cronograma, qualidade pretendida e pessoas, bem como a estrutura física”.

A empresa funciona por projetos e, por isso, precisa de uma gestão dos seus produtos que seja eficaz. A principal ferramenta são os processos, mantendo pessoas bem distribuídas e competentes nos projetos, disponibilizar recursos tecnológicos para agilidade e qualidade e estruturar a organização para a manutenção e desenvolvimento do conhecimento interno.

- Gestão financeira: “Ter uma gestão financeira eficaz, que permita reinvestimento de lucros dentro da empresa”.

A gestão deve ter ativos suficientes para investimentos de longo prazo, principalmente relacionados a desenvolvimento de conhecimento e de marca. Também, estar preparada para períodos de reclusão do mercado e/ou maior demanda (que exige maior investimento em recursos temporários e de curto prazo).

- Capacidade analítica: “Saber utilizar dados e informação, fazendo ligações e análises inovadoras e pertinentes”.

A capacidade analítica faz parte da gestão do conhecimento. Porém, deve ter uma atenção especial, pois é fonte de diferenciação de criação de soluções para o cliente, através da análise de dados e transformação em informação, por vezes não observada, através de ligações e cruzamentos de pesquisa.

Como colocado anteriormente, essas competências podem ser categorizadas sob três enfoques diferentes, sendo eles: sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência; estágio de maturidade e consolidação; e sua relação com o negócio (RUAS, 2009). Essas divisões não expressam um processo evolutivo entre elas, apenas demonstra a possível migração que pode existir de uma para a outra (RUAS, 2009).

Antes de apresentar a definição de suas classificações, é válido apresentar a relação das CO's com os Fatores Críticos de Sucesso. Essa relação é utilizada na categorização das competências organizacionais e sua contribuição para o negócio.

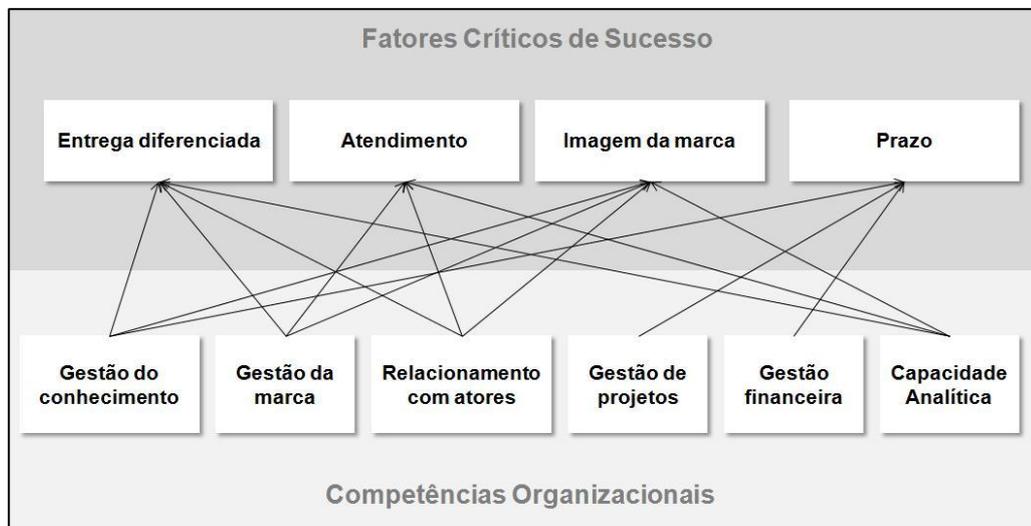


Figura 12 Relação das CO's com os FCS

Fonte: resultados da pesquisa

Quando categorizadas de acordo com sua relação com o negócio, elas podem ter impacto direto nos processos de concepção, produção ou comercialização de bens e serviços, ou seja, são “do negócio”; ou podem estar relacionadas às atividades de apoio, ou seja, são “de suporte do negócio” (RUAS, 2009). Para esta divisão, as CO's foram classificadas dessa forma:

Competência Organizacional	Relação com o negócio	
	do negócio	de suporte

Gestão do conhecimento	X	
Gestão da marca	X	
Relacionamento com atores	X	
Gestão de projetos		X
Gestão financeira		X
Capacidade analítica	X	

Tabela 13 Competências Organizacionais na relação com o negócio

Fonte: resultados da pesquisa

Para esta categorização, foi utilizada a Figura 12, a qual apresenta a relação das Competências Organizacionais com os FCS. Assim, as CO's que mostram dar suporte a um maior número de FCS (que estão relacionados ao negócio), foram consideradas "do negócio". Aquelas que, por outro lado, dão suporte a um Fator Crítico de Sucesso, foram consideradas "de suporte".

Quando categorizadas de acordo com seu estágio de maturidade e consolidação, elas podem estar "em desenvolvimento", ou seja, que ainda contribuirão para o alcance das diretrizes estratégicas; ou "consolidadas", o que significa que já estão sob domínio da empresa (RUAS, 2009). Para esta divisão, as CO's foram classificadas da seguinte forma:

Competência Organizacional	Estágio de maturidade e consolidação	
	em desenvolvimento	consolidadas
Gestão do conhecimento	X	
Gestão da marca	X	
Relacionamento com atores	X	
Gestão de projetos	X	
Gestão financeira	X	
Capacidade analítica	X	

Tabela 14 Competências Organizacionais e o estágio de maturidade

Fonte: resultados da pesquisa

Para definir se as competências são consolidadas ou estão em desenvolvimento, foi utilizada sua relação com os elementos internos da

organização, ou seja, com os pontos fortes e pontos fracos. Aquelas que não foram relacionadas a pontos fracos da organização, foram consideradas “consolidadas”. Aquelas que tiveram pelo menos uma relação com um ponto fraco foram consideradas “em desenvolvimento”.

Todas as competências foram consideradas “em desenvolvimento”. A “Relacionamento com atores”, apesar de não estar relacionada a nenhum ponto fraco, foi definida como “em desenvolvimento”, pois deve estar em constante aperfeiçoamento, o que pode ser prejudicado ao determiná-la como consolidada.

Por fim, a última categorização a ser feita é referente à contribuição que a competência dá para competitividade e/ou sobrevivência em determinado mercado (RUAS, 2009). Nesta classificação, elas podem ser básicas, seletivas ou essenciais. As básicas garantem a segurança e estabilidade, sendo primordiais para a sobrevivência no mercado; as seletivas viabilizam a diferenciação da organização no mercado; e as essenciais, que também contribuem para a competitividade, mas colocam a organização em posição de pioneirismo (RUAS, 2005; 2009). Assim, apresentam-se, em seguida, as competências organizacionais classificadas de acordo com sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência no mercado:

Competência Organizacional	Relação com o negócio		
	básicas	seletivas	essenciais
Gestão do conhecimento	X		
Gestão da marca		X	
Relacionamento com atores		X	
Gestão de projetos	X		
Gestão financeira	X		
Capacidade analítica		X	

Tabela 15 Competências Organizacionais e a contribuição para a competitividade

Fonte: resultados da pesquisa

Nenhuma das competências foi considerada essencial, ou seja, que coloca a empresa em posição de pioneirismo. A “Gestão da marca”, “Relacionamento com atores” e “Capacidade Analítica” foram consideradas seletivas. A primeira por permitir a disseminação e boa imagem da marca perante o mercado; a segunda, por

ser uma competência praticamente consolidada, já que não se relaciona a nenhum Ponto Fraco, e que já é conhecido como diferencial da empresa; a terceira, por ser uma competência “do negócio”, ligada a uma entrega diferenciada e um item específico dentro da Gestão do Conhecimento, a ser trabalhado com mais empenho. As competências “Gestão do conhecimento”, “Gestão de projetos” e “Gestão financeira” são classificadas como em desenvolvimento, sendo a primeira do negócio e as outras duas não. De qualquer forma, são consideradas básicas, pois sem elas a sobrevivência neste mercado é praticamente inviável.

Em resumo, as competências organizacionais da XPTO são classificadas como:

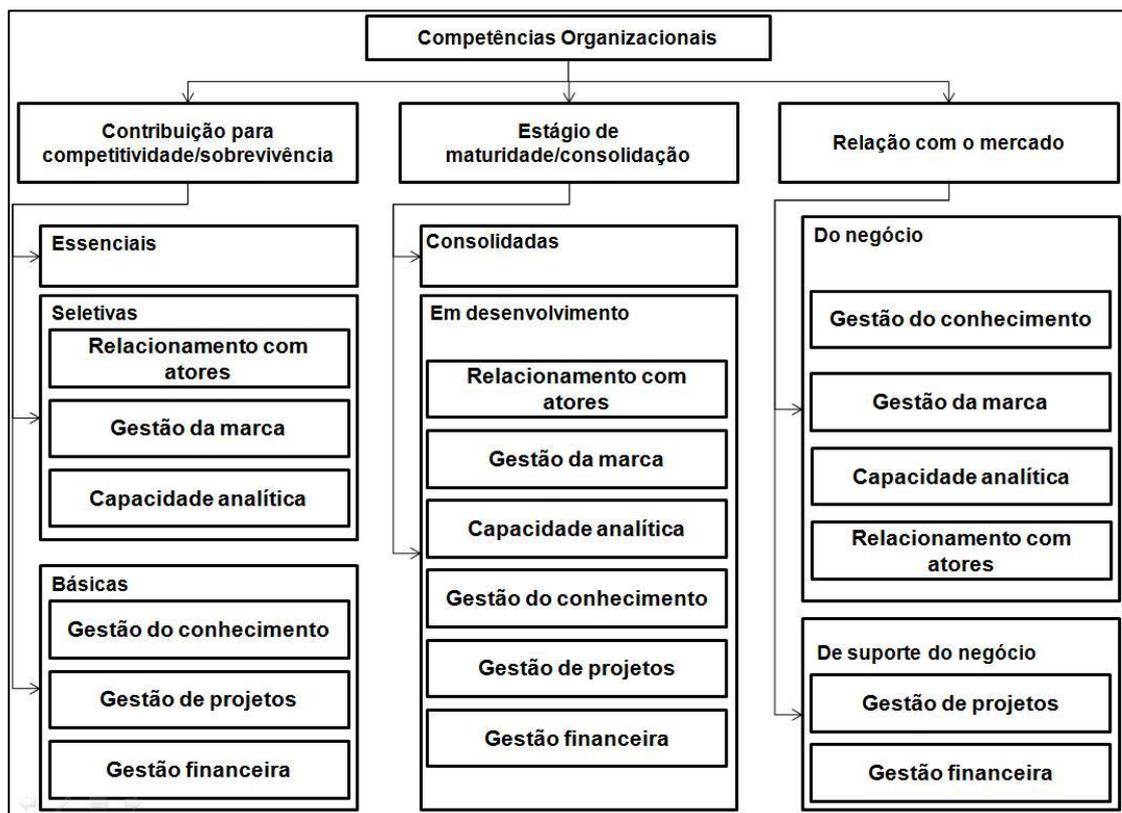


Figura 13 Classificação das Competências Organizacionais da XPTO Ltda.
 Fonte: resultados da pesquisa

Percebe-se que as duas competências classificadas como “de suporte” também foram colocadas como básicas para a sobrevivência da empresa. Além delas, a Gestão do conhecimento também foi classificada como básica, por abranger uma amplitude de conhecimentos técnicos para desenvolvimentos dos produtos, ou seja, o mínimo necessário para uma empresa deste negócio sobre viver neste mercado.

As outras três competências classificadas como “do negócio” foram consideradas seletivas. “Relacionamento com os atores” já é reconhecidamente percebida como um diferencial, como demonstrado anteriormente. A “Capacidade analítica” foca um elemento importante de inovação e desenvolvimento dos produtos, o que suporta bem a entrega diferenciada e que pode ser fonte de vantagem no setor. Por fim, a “Gestão da marca” vem como seletiva por agregar valor subjetivo à entrega.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi justificado, inicialmente, com base em três pilares: teórico, prático e individual. É possível adiantar que estes pilares foram considerados ao longo de todo processo de aprendizado e realização deste trabalho de conclusão de curso e, por isso, foram fortalecidos com sucesso. Dessa forma, este capítulo de Considerações Finais foi dividido em três partes, destacando cada pilar. Antes deles, porém, são apresentados os limites encontrados durante o período de desenvolvimento da pesquisa.

8.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o desenvolvimento do trabalho foram encontradas algumas limitações, as quais poderão ser ultrapassadas em projetos posteriores. A primeira delas é a pouca exploração do tema, especificamente de mapeamento de competências organizacionais, segundo as noções adotadas neste trabalho. Além disso, a heterogeneidade dos conceitos e entendimentos relacionados a competências também foi percebida como limitação.

Além disto, a falta de validação junto aos gestores, colaboradores e clientes da empresa, sobre as tabelas da SWOT e dos FCS, bem como as tabelas subsequentes, também foi considerada limite nos resultados a ser ultrapassado posteriormente, com a continuidade do trabalho dentro da empresa e disponibilidade de tempo.

8.2. O PILAR TEÓRICO

A noção de competências tem demonstrado fortalecimento no cenário organizacional, sendo considerada na formulação de estratégias, desde a emergência da Teoria dos Recursos e das *Core Competences*, bem como em artigos empresariais, como o publicado na Harvard Business Review Brasil, notoriamente conhecida por uma visão estratégica e mercadológica, em outubro de 2011, intitulado “Como se tornar indispensável”¹⁰, dissertando sobre competências individuais de liderança.

¹⁰ ZENGER, John H.; FOLKMAN, Joseph R.; EDINGER, Scott K. Como se tornar indispensável. Harvard Business Review Brasil, v.89, n.10, p. 52-59.

Como demonstrado no referencial teórico deste trabalho, a noção de competência baseada na corrente francesa, a qual adaptou o cenário atual dinâmico (vinculado ao conceito de “evento” apresentado por Zarifian), definindo-a como a mobilização de capacidades objetivando uma entrega (RUAS, 2005), está condizente com as necessidades de flexibilidade das empresas. Esta definição não elimina a heterogeneidade da noção de competência, porém demonstrou aplicabilidade e alinhamento às demandas organizacionais atuais. Dessa forma, apresenta-se mais ainda como recurso estratégico e competitivo, já que obriga o atingimento do resultado, ou entrega (do contrário, segundo essa definição, ela não existe).

Ainda, o desmembramento das Competências Organizacionais em básicas, seletivas e essenciais, também facilita o entendimento e aplicação dos conceitos dentro das organizações, já que as premissas para a existência de *core competences*, segundo Prahalad e Hamel (1990), são raras e dependem de cenários extraordinários (RUAS, 2005).

O vínculo das competências organizacionais, emergidas da Teoria dos Recursos, a qual coloca o atingimento da Vantagem Competitiva através da análise e exploração dos recursos internos, mostrou-se clara e aplicável empiricamente. Esta teoria constitui, enfim, um quadro “potencialmente integrador para a gestão estratégica dos recursos humanos” (GRIMANDA, 2008, p. 40).

A metodologia de mapeamento de competências proposta por Ruas (2009), na qual integra contexto interno e externo para estruturação dos elementos que irão determinar as competências, inclui a deficiência apontada na Teoria dos Recursos, a qual considera apenas os recursos da organização. Através da definição de Fatores Críticos de Sucesso (análise externa) e pontos fortes e fracos da empresa (análise interna), o resultado em Competências Organizacionais mostrou-se completo.

Por fim, ficam evidenciadas as complexidades ligadas à Teoria dos Recursos e à utilização dos conceitos de competências coletivas e individuais. A metodologia de mapeamento de competências (RUAS, 2009) expôs, teórica e empiricamente, a aplicabilidade estratégica desses conceitos.

8.3. O PILAR PRÁTICO

A empresa estudada demonstrou interesse e abertura para realização do trabalho, a partir de um primeiro *briefing*, no qual foi apresentado brevemente os objetivos e noções de competência, bem como sua utilização atual estratégica. Apesar do limitador tempo, impossibilitando maior número de entrevistas com colaboradores e clientes, foi possível analisar profundamente o mercado e os recursos internos, devido à riqueza do material documental e das entrevistas realizadas com os gestores.

Dessa forma, este trabalho propunha-se a responder a seguinte pergunta: “**como mapear as competências organizacionais de uma pequena empresa do ramo de consultoria, com base em seus recursos e o contexto em que está inserida para o seu mapeamento?**”. Para tanto, foram traçados alguns objetivos específicos objetivando a resposta da pergunta acima. Os objetivos e seus respectivos resultados foram:

- Caracterizar o contexto em que a empresa está inserida: o contexto da empresa foi caracterizado, sendo, resumidamente, colocado como competitivo, relativo a concorrência não somente de outras consultorias, mas de agências e consultores autônomos. O público foi caracterizado como sendo de pequenas e médias empresas, considerando que o objetivo atual da XPTO Ltda. é migrar para o público de médias, já que possui maior poder aquisitivo e reconhece de melhor forma a qualidade e conceitos dos produtos.
- Identificar os elementos que têm maior influência sobre o negócio: nomeados como Fatores Críticos de Sucesso, esses elementos foram determinadas a partir do estudo do contexto e mercado, utilizando dados do cenário nacional e estudos internacionais relativos a Fatores Críticos de Sucesso em consultorias (apresentados no referencial teórico). Além deles, foram realizadas duas entrevistas, com os gestores da empresa, para verificação e captura de maiores dados. Por fim, foram determinados como Fatores Críticos de Sucesso para este negócio: Atendimento, Imagem da marca, Prazo e Entrega diferenciada.
- Identificar as características específicas da empresa de consultoria estudada: através das entrevistas, análise documental e observação in loco, foi possível

traçar os pontos fortes e fracos da empresa estudada, sendo apresentados como elementos internos:

Pontos Fortes e Pontos Fracos
Relacionamento com clientes
Imagem junto a clientes
Equipe reconhecida pela qualidade
Metodologia própria
Comprometimento da equipe
Gestão financeira competente
Capacidade de criação de negócios
Experiência no mercado
Conhecimento do mercado
Autoconhecimento acerca da empresa
Comprometimento com o cliente
Marca pouco conhecida
Equipe necessita melhor conhecimento e desenvolvimento de práticas
Equipe pequena
Treinamento e desenvolvimento de práticas
Softwares e tecnologias de apoio para desenvolvimento de projetos
Determinação e comprometimento com cronograma
Relacionamento com clientes

Tabela 16 Elementos internos da XPTO Ltda.

Fonte: resultados da pesquisa

- Identificar as competências organizacionais da empresa, partindo de suas características específicas: a partir dos elementos internos e conhecendo os Fatores Críticos de Sucesso, foi possível determinar quais são as Competências Organizacionais da empresa, bem como sua categorização, segundo Ruas (2005):

Competências Organizacionais	Relação com o negócio		Estágio de maturidade e consolidação		Relação com o negócio		
	do negócio	de suporte	em desenvolvimento	consolidadas	básicas	seletivas	essenciais
Gestão do conhecimento	x		x		x		
Gestão da marca	x		x			x	

Relacionamento com atores	x		x			x	
Gestão de projetos		x	x		x		
Gestão financeira		x	x		x		
Capacidade analítica	x		x			x	

Tabela 17 Competências Organizacionais da XPTO Ltda. e suas categorizações

Fonte: resultados da pesquisa

Assim, fica evidenciada que o objetivo de mapear e determinar as Competências Organizacionais da empresa estudada, baseadas em seu contexto e em seus recursos, foi atingido com sucesso.

Contudo, conhecendo a riqueza do material teórico apresentado neste trabalho, a complexidade da noção de competência e a necessidade de aplicar e acompanhar as competências no dia-a-dia, buscando desenvolvê-las e adaptá-las, fica pontuada a sugestão de continuidade deste trabalho, limitado pelo fator tempo disponível para coleta de dados e análise de informações. Através da finalização do processo de mapeamento de competências, determinando as Competências Funcionais ou Contribuições das Áreas. Posteriormente, ainda, a determinação das Competências Individuais, já que a empresa demonstrou interesse e abertura para o trabalho com os conceitos de competência e RH estratégico.

8.4. O PILAR INDIVIDUAL

Individualmente, foi realizado um trabalho orientado, porém com autonomia. Assim, planejado o cronograma e definidos os objetivos da pesquisa, pôde ser estudado o conteúdo a fundo em um primeiro momento e, posteriormente, ir a campo para coleta de dados. Em seguida, através da análise das informações e orientação, puderam ser definidas as competências organizacionais da empresa.

Todo o processo foi conscientemente observado e avaliado, já que buscava-se, individualmente, um amadurecimento como administradora. Ao final do trabalho, foi considerado um processo de aprendizado bem sucedido e devendo ser continuado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Rev. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H; QUINN, J.B. O processo da estratégia. Porto Alegre, Bookman, 2001. p. 58-64.

APPELBAUM, Steven H.; STEED, Anthony J. **The critical success factors in the client-consulting relationship**. Reino Unido, v.24, n. 1, p. 68-93, 2005.

BAQUERO, Marcello; SOUZA, Ayda C. **As pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, Ed. da Universidade UFRGS, 1984.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2 ed. New Jersey, 2001.

BEHR, Ariel. **Mapeamento de competências na pequena empresa de software: o caso ABC Ltda**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande Sul, Porto Alegre, 2010.

BECKER, Grace V.; LACOMBE, Beatriz M.B. **Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 166-186.

BITENCOURT, Cláudia C. **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

CAPPELLE, Mônica C.A.; MELO, Marlene C. O. L.; GONÇALVES, Carlos A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. Revista de Administração da UFLA, v. 5, n. 1, jan/jun 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. **Empresas prestadoras de serviços: obrigatoriedade da contribuição para o Sesc e o Senac**, 2ed. Rio de Janeiro, 2000.

CIRILLO, Emilio Michele. **A Influência de Competências de Gestão e Habilidades na Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas – Um Estudo do APL de Confecções de Cerquilha e Tietê**. São Paulo: Universidade de Santo Amaro, 2007. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração e Liderança, São Paulo, 2007.

CORDIOLI, Luiz A. **Análise ambiental: proposta de uma modelo que contemple a visão setorial**. In: DUTRA, Ademar; et al. Estratégias, formulação, implementação e avaliação. São Paulo, Saraiva, 2008. p. 71-102.

DELTEK. **Success Factors for Consulting Firms**. Disponível em: http://www.deltek.com/pdf/whitepapers/us/wp_Succ_Factors_for_Consul.pdf. Acesso em: 19 de set. 2011.

DE RÉ, César A.; DE RÉ, Maria A. **Processos do sistema de gestão de pessoas**. In: BITENCOURT, Cláudia C. e colaboradores. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais, Ed. Bookman, Porto Alegre, 2010. p. 79-102

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. São Paulo, 2008.

DUTRA, J. S. **Entrevista com o professor Joel Souza Dutra**: depoiment. [11 de maio, 2010]. Disponível em: <http://observatoriorh.blogspot.com/2010/05/curhtas-e-rhapidas-entrevista-com-o.html>. Acesso em: 4 de junho, 2011. Entrevista concedida a Carlos Alberto de Campos Sales.

ESTADÃO. **Investimento no Brasil cresce, mas ainda é três vezes menor que na China**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,investimento-no-brasil-cresce-mas-ainda-e-tres-vezes-menor-que-na-china,51293,0.htm>. Acesso em 21 de set.2011

FINEP. **Prime**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/programas/prime.asp>. Acesso em 21 de set.2011

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo, 2006.

GIANESI, Irineu G.N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo, Atlas, 1996.

GIL, Antonio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRIMAND, Amaury. **Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos**. In: RUAS, Roberto; DEFÉLIX, Christian; PICQ, Thierry. Competências coletivas no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 23-44.

GUIMARÃES, A.G.; BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H. P. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações**. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo, Bookman-Artmed, 2006. p. 216-230.

IPEA. **Cresce o investimento estrangeiro no Brasil**. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10011&Itemid=3. Acesso em 21 de set.2011

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.

LEI complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: < <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 1 jun.2011.

LEITE, Luiz A.M.C.; CARVALHO, Iêda V.; OLIVEIRA, João L.C.R.; ROHM, Henry D. **Consultoria em gestão de pessoas**. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2005.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 56-69.

MATTAR, Frauze N. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2000.

McCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than for intelligence**. American Psychologist, Washington, D.C., nº28, p. 1-4, 1973.

MICHAUX, Valéry. **Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social**. In: RUAS, Roberto; DEFÉLIX, Christian; PICQ, Thierry. Competências coletivas no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 1-22.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo, Atlas, 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, nº3, p. 79-91, May/June 1990.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 34-55.

RUAS, Roberto. **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./2009.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, 2004.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 3 ed. São Paulo, 2010. Disponível em: <
http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/anuario_trabalho_2009.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2011.

SERRA, Fernando S.R. **Estratégias organizacionais**. In: DUTRA, Ademar; et al. Estratégias, formulação, implementação e avaliação. São Paulo, Saraiva, 2008. p. 49-70.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro, Ed. Nórdica, 1989.

STRAUSS, Anselm L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge : Cambridge University Press, 1987

TLERGARTEN, Michele; ALVES, Carlos A. **A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos**. Revista Universo Administração, v. 2, p. 61-74, 2008.

VASCONCELOS, Flávio C.; Cyrino, Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZENGER, John H.; FOLKMAN, Joseph R.; EDINGER, Scott K. **Como se tornar indispensável**. Harvard Business Review Brasil, v.89, n.10, p. 52-59.

ANEXO A

Roteiro para entrevista semi estruturada com gestores

Intenção da entrevista: colher informações para construção da matriz SWOT

Fazer perguntas abertas e buscar profundidade a partir das respostas dos entrevistados.

1. Fale um pouco da sua história na empresa.
2. Como você o mercado em que a empresa está hoje?
 - a. Buscar profundidade.
 - b. Qual a maior oportunidade?
 - c. E maior ameaça que você vislumbra?
3. Quais empresas você considera as concorrentes?
 - a. Buscar profundidade.
 - b. Concorrentes diretos?
 - c. Concorrentes indiretos?
4. Existe alguma empresa que você considera uma “inspiração” para a XPTO?
5. Qual o público alvo atual? Existe diferença entre o atual e almejado?
6. Agora, a empresa, como ela está frente a este mercado?
7. Para você, quais são os pontos fortes da empresa? E o que deveria melhorar?
8. Sobre os norteadores estratégicos, eles estão presentes no dia-a-dia? De que forma?
9. Qual característica ou processo você considera imprescindível uma empresa como a XPTO ter para sobreviver no mercado?
10. E para se destacar?
11. Qual você considera o maior desafio da empresa hoje?
12. E a maior conquista?