

Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa

Igor Baptista de Oliveira Medeiros¹

ig_bom@yahoo.com.br

¹ Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Curso de Administração – Santa Maria, RS, Brasil

RESUMO

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos na administração contemporânea, visto que ele admite análise em diversos níveis no contexto organizacional (essenciais, organizacionais, individuais). O presente artigo é um estudo de caso acerca da aplicação da abordagem de competências em seu âmbito estratégico, competências essenciais que geram vantagens competitivas. Ele propõe uma metodologia para aplicação em uma pequena empresa, investigando se esse conceito também pode ser observado nesse contexto. O estudo consiste em uma pesquisa qualitativa que visa captar e analisar as diversas competências organizacionais da empresa, visando à busca de competências essenciais, aquelas que a diferenciam e não são apresentadas pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável. Pequenas empresas são mais vulneráveis à demanda do mercado e dependentes de certos públicos, elas estão intimamente ligadas à necessidade de desenvolver competências essenciais para a formação de estratégias que agreguem valor percebido aos clientes.

Palavras-chave: Competências organizacionais. Estratégia. Pequenas empresas.

1. INTRODUÇÃO

As constantes pressões impostas pela globalização, pelo rápido avanço tecnológico e pela concorrência crescente exigem das organizações ações contínuas que maximizem os resultados e garantam a participação da empresa no mercado. Neste contexto, alternativas como criatividade, flexibilidade e inovação ganharam maior espaço no cenário organizacional para que as empresas possam se adequar com maior prontidão à volatilidade do ambiente (DUTRA, 2002).

Cada vez mais, a vantagem competitiva da empresa encontra-se nas competências da empresa que viabilizam o acesso a uma maior diversidade de mercados (PRAHALAD & HAMEL, 1990). O desafio das organizações tem sido de desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura (TACHIZAWA *et al.*, 2004).

Novas práticas de gestão são, constantemente, introduzidas no meio empresarial para ajudar as empresas no incremento de sua competitividade. Dentre essas práticas, está a gestão por competências que promove o desenvolvimento do talento humano, buscando definir as competências essenciais da organização e traçar o perfil de competências de cada cargo e funcionário, para adequação da pessoa ao cargo (CARBONE *et al.*, 2005).

A abordagem de competência e gestão de talentos no ambiente organizacional tem possibilitado o vislumbre, cada vez maior, de uma administração de recursos humanos estratégica. Apesar de ser um tema recente nas organizações, a gestão por competências já aparece como uma das principais referências nas atuais práticas empresarias (RUAS *et al.*, 2005).

Organização e pessoas estão, lado a lado, num processo contínuo de troca de competências. A empresa disponibiliza seu patrimônio para as pessoas, desenvolvendo-as; e as pessoas, transferem para a organização seu aprendizado, gerando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002). Segundo esse autor, a agregação de valor dos indivíduos é sua real contribuição para o patrimônio de conhecimentos da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Para FLEURY & FLEURY (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de reunir-se com a alta gerência, é preciso considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

Assim, esse trabalho tem por objetivo traçar as competências organizacionais de uma pequena empresa do ramo de atividade física; na visão de seus proprietários, funcionários e clientes, buscando investigar se essas competências são essenciais e realmente percebidas por estes diferentes públicos.

2. AS DIMENSÕES E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos na administração contemporânea (RUAS *et al.*, 2005). ZARIFIAN (2001) enfatiza que só se pode compreender plenamente a emergência do modelo de competências se fizermos uma retrospectiva histórica e analisarmos, dentro do contexto, as mutações que sofreram o trabalho e como ele é visto e avaliado.

Desta maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. E, é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY & FLEURY, 2004).

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas podem ser relacionadas a duas dimensões: individual, onde estaria incluída a dimensão gerencial; e, organizacional, com uma dimensão estratégica (RUAS *et al.*, 2005). Como o estudo limita-se à análise de competências organizacionais, foi realizado apenas um apanhado literário acerca de competências em sua dimensão estratégica.

2.1. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: A DIMENSÃO ESTRATÉGICA

A dimensão estratégica das competências refere-se à organização e está apoiada no conceito de *core competence* ou competência essencial desenvolvida por PRAHALAD & HAMEL (1990). Segundo esses autores, as competências essenciais objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado.

Uma definição de competências essenciais é (PRAHALAD & HAMEL, 1995, p.229) “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes”, aspecto fundamental para a competitividade e conseqüentemente para a sobrevivência da organização.

As *core competence* na concepção de PRALAHAD & HAMEL (1990), devem possuir três características fundamentais:

- devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;

- devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;
- e, devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

PRAHALAD & HAMEL (1990) diferenciam, dessa forma, competências organizacionais e competências essenciais. A partir dessa distinção, diversos autores criaram conceitos e tipos de competências organizacionais.

RUAS *et al.* (2005), analisando o conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel, e procurando adaptá-lo a uma realidade mais abrangente e que também pudesse englobar pequenas e médias empresas e não somente as líderes de mercado; propôs os seguintes conceitos:

- Competências organizacionais: são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;
- Competências organizacionais básicas: são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;
- Competências organizacionais seletivas: são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio de *core competence*.

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas. Destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e não são apresentadas pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável perante o mercado.

FLEURY & FLEURY (2004) propõem que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*). Esta abordagem considera que as empresas apresentam um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Para KROGH & ROOS (1995 *apud* FLEURY & FLEURY, 2004, p.32), é esse portfólio que estabelece vantagens competitivas e, dessa maneira, a definição das estratégias competitivas pode iniciar-se com um entendimento significativo das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos.

Segundo FLEURY & FLEURY (2004), essa abordagem difere do conceito de Porter (1996) de posicionamento estratégico, em que a análise parte da indústria e do entendimento da posição competitiva que a organização deve adotar na formulação da sua estratégia.

A abordagem dos recursos de uma empresa mostra o maior destaque que se pode proporcionar à formulação estratégica em um grupo específico de recursos, aqueles que garantem rentabilidade a longo prazo. Essa abordagem difere recursos de competências. (MILLS *et al.* *apud* FLEURY & FLEURY, 2004, p.32).

Conforme os conceitos de PRAHALAD & HAMEL (1995), competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. A competitividade de uma organização pode ser determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Assim, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação das estratégias e a formação de competências formarem um círculo de retro-ação – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são estruturadas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia (FLEURY & FLEURY, 2004).

Porém, identificar as competências essenciais é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de conversar com os clientes, é preciso dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis e tipos. Atualmente, percebe-se que desenvolver competências essenciais é muito importante e que o cenário mercadológico exige esse dinamismo por parte das empresas (GRAMIGNA, 2002).

Por essas razões é que o presente estudo envolve pesquisas com os três grupos principais que constituem a empresa – seus proprietários, funcionários e clientes – a fim de levantar as competências que trazem vantagem competitiva à empresa.

3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS

O nível de competição entre as empresas tem levado as organizações a desenvolver estratégias, que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo e interno das organizações. Para minimizar os efeitos negativos deste ambiente turbulento, tem-se estimulado a elaboração do planejamento estratégico.

Conforme ANSOFF (1990), o planejamento estratégico é um processo formalizado e de longo alcance, empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais. Ocorre no nível estratégico da estrutura da organização, pois geralmente é a cúpula diretiva ou comitê da alta gerência, que norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Num projeto de ação estratégica é importante a definição do objetivo que se pretende atingir. O planejamento deve direcionar a organização à adoção de estratégias competitivas que podem ser: para a Excelência operacional, para a Inovação do produto, ou para Orientada para serviços. Segundo FLEURY & FLEURY (2004), essas três estratégias competitivas, através das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, são assim conceituadas:

- Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes, produtos de ponta, inovando sempre;
- Orientada para serviços: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY & FLEURY, 2004).

Em conjunto com o plano de ação, pode-se estimular a formação de competências da organização, pois, conforme já visto, estas são importantes para que a empresa tenha condições de se manter competitiva. Essas competências podem ser desenvolvidas no interior da organização, garantindo assim uma agregação de valor aos clientes da empresa.

As competências são, antes de tudo, as capacidades da empresa em identificar com clareza sua cadeia de valor (PORTER, 1996). Portanto, as competências de uma organização estão também vinculadas à capacidade da empresa em se relacionar com o ambiente externo, isto é, com seus principais fornecedores e clientes.

Para PORTER (1996), a competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), como em relação ao ambiente externo (comunicando com seus principais parceiros, através da tecnologia de informação). É a partir desta configuração que segmentos industriais e de serviços alcançam um excelente nível de competência e vantagens competitivas.

A montagem de uma estratégia eficiente para a organização passa pela capacidade da mesma em desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado (FLEURY & FLEURY, 2004). Para o setor ligado à saúde do corpo, mais especificamente o segmento de academias de ginástica, a estratégia competitiva deve estar orientada para os serviços.

3.1. ESTRATÉGIA COMPETITIVA ORIENTADA PARA SERVIÇOS

Nesta estratégia, segundo FLEURY & FLEURY (2004); a qualidade do atendimento, o preço praticado, o *mix* de produtos de cada loja, a identificação do perfil do cliente e suas necessidades são atributos que devem ser desenvolvidos e bem estruturados pela empresa.

A adoção da estratégia de competitividade orientada para serviços implica na participação dos funcionários da empresa no desenvolvimento e implantação das estratégias. Pois, como define TEBOUL (1999), no segmento de serviços – caso das academias de ginástica –, o cliente está presente no momento da realização da “produção”.

Sendo assim, deve existir uma sinergia entre clientes e academia (organização e indivíduos). É através dessa prática que a empresa pode alcançar a tão procurada fidelização, que nas academias de ginástica é difícil de ocorrer, visto os marcantes números de rotatividade de clientes nesse ramo.

A competência essencial nesta estratégia está relacionada à capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma pró-ativa para agregar valor aos serviços oferecidos. Nesta estratégia busca-se antecipar as necessidades do mercado. O foco passa a ser a estrutura de marketing (FLEURY & FLEURY, 2004).

Ao contrário das estratégias de excelência operacional e inovação em produto, a orientação para serviços deve valorizar a proximidade com o cliente. O resultado desta atitude pode garantir à organização um estreito relacionamento com seus clientes, possibilitando a identificação em tempo real de suas necessidades (TEBOUL, 1999; ZARIFIAN, 2001).

É com base nessa revisão literária demonstrada que o presente estudo visa estabelecer as competências essenciais da empresa estudada. Para que a empresa possa manter sua vantagem competitiva no futuro, um dos meios, como embasado nessa revisão, é que ela passe a trabalhar suas competências – estabelecidas através do contato com clientes, funcionários e proprietários – de maneira estratégica, como estratégias competitivas.

4. MÉTODO DE TRABALHO

O presente estudo, enquanto método, caracteriza-se como qualitativo em função de que busca o entendimento de um fenômeno específico – as competências essenciais que diferenciam uma empresa no mercado – tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados (GODOY, 1995).

Neste contexto, DENZIN & LINCOLN (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam um contexto visível às pessoas e organizações. Essas práticas transformam o mundo, tornando-o uma série de representações que caracterizam a natureza predominante dos dados qualitativos. E esses dados podem ser adquiridos através de situações específicas como entrevistas, interações e comportamentos observados, citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, trechos ou íntegras de documentos (GODOY, 1995).

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso, pois pretende retratar uma situação em particular, visando analisá-la profundamente dentro do contexto real em que a mesma ocorre (GODOY, 1995). Sendo assim, parece adequado utilizar-se o estudo de caso para o desenvolvimento da presente pesquisa, a qual se caracteriza, também, por ser um estudo exploratório.

A pesquisa exploratória é particularmente útil quando o responsável pelas decisões dispõe de muito poucas informações. Dito de outro modo, os planos exploratórios são orientados para a descoberta (HAIR *et al.*, 2005).

Com base nessa literatura, escolheu-se a realização de pesquisas qualitativas do tipo exploratória com os proprietários, funcionários e clientes da empresa analisada para captação das competências organizacionais.

O trabalho está dividido em três públicos de pesquisa. A pesquisa com os proprietários e os funcionários contou com a participação em sua totalidade. Para a pesquisa com os clientes, foi definida uma amostra sistemática de 100 clientes. A amostragem sistemática está embasada no tipo de amostragem probabilística proposta por HAIR *et al.* (2005), em que nesse caso, divide-se a estrutura de amostragem em 100 intervalos de 7.

O intervalo de amostragem deve dividir a estrutura de amostragem em grupos relativamente homogêneos e em uma seqüência aleatória. Para serem verdadeiramente aleatórias, as entrevistas devem ser conduzidas pelo menos em vários dias diferentes da semana (HAIR *et al.*, 2005). Assim, a coleta dos dados com os clientes foi realizada em todos os dias da semana, durante duas semanas diretas, nos períodos da manhã, tarde e noite.

O processo de amostragem foi feito a partir da análise dos clientes assíduos da empresa. Esse processo se deu para que a amostragem sistemática tivesse representatividade dos clientes freqüentes da organização e que têm percebido melhor os valores que a empresa busca agregar nos seus serviços, em outras linhas, suas competências organizacionais essenciais.

Foi adotado como instrumento para coleta dos dados, a entrevista semi-estruturada. Nessa abordagem, o entrevistador possui um repertório de perguntas a ser respondido pelos entrevistados, mas fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta (HAIR *et al.*, 2005).

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. Para HAIR *et al.* (2005), a análise de conteúdo obtém dados por meio da análise sistemática e da observação, o pesquisador examina a freqüência com que as palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto.

Nesse sentido, para as categorias de análise, escolheram-se as categorias não definidas “a priori”. Nesse caso, as categorias são criadas à medida que surgem nas respostas dos entrevistados.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para revelar os resultados da proposta principal desse estudo – a identificação das competências da empresa segundo seus proprietários, funcionários e clientes, bem como a sua estruturação para aproveitamento estratégico – foi necessário adequar as respostas dos distintos públicos pesquisados em categorias de análise.

As categorias de análise para os resultados da pesquisa qualitativa com proprietários, funcionários e clientes foram separadas pela proximidade de significado das respostas apresentadas nas pesquisas. Para cada uma delas estruturou-se:

- Ambiente: foram consideradas todas as respostas que abordavam o ambiente na forma física e estrutural, ou seja, características do ambiente quanto a espaço, infra-estrutura, limpeza das instalações e sua aparência como um todo.

- Localização e acesso: nessa categoria foram colocadas as respostas que mencionavam diretamente à localização e ao acesso à empresa como o diferencial da mesma.

- Atendimento: foram unidas nesta categoria as respostas que embasavam o atendimento prestado pela empresa, bem como o clima amistoso, receptivo gerado pelas recepcionistas e sócios da empresa.

- Conveniência: a categoria de conveniência abordou todos os aspectos ligados à comodidade oferecida pela empresa para seus clientes. Dentre elas, apareceram em destaque o estacionamento gratuito, e o horário de funcionamento em feriados, sábados e domingos.

- Equipamentos: foram considerados aspectos relacionados à quantidade e qualidade das aparelhagens.

- Atendimento dos Professores: essa categoria uniu respostas que elogiavam a atuação dos professores, no que diz respeito à qualidade técnica e atenção dada pelos mesmos.

- Profissionalismo e seriedade: abordou respostas relacionadas ao profissionalismo nas atividades da empresa e a seriedade mostrada nos serviços prestados.

- Preço: englobou respostas relacionadas ao preço, promoções, formas e facilidades de pagamento percebidas pelos clientes.

- Variedade de atividades oferecidas: nessa categoria, apareceram as respostas que destacavam a variedade de serviços da empresa como um diferencial competitivo.

6.1. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS SEGUNDO OS PROPRIETÁRIOS

A pesquisa com os proprietários com relação às competências essenciais, deu-se na forma de uma reunião, na qual cada proprietário explicitou sua opinião a respeito do assunto – as competências essenciais que julgavam presentes na empresa e que a diferenciavam da concorrência. No Quadro 1, apresentam-se as competências essenciais para cada proprietário.

PROPRIETÁRIOS	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
Proprietário 1	- Estacionamento gratuito; - Comodidade quanto ao estacionamento fácil; - Segurança máxima do veículo; - Sem stress para estacionar; - Infra-estrutura e espaço físico.

Proprietário 2	<ul style="list-style-type: none"> - Conveniência: oferece um complexo comercial que possibilita outras facilidades; - Espaço grande e linear, não há necessidade de subir escadas; - Ambiente agradável; - Infra-estrutura maior que da concorrência próxima, principalmente em equipamentos.
Proprietário 3	<ul style="list-style-type: none"> - Conveniência, pois acaba oferecendo serviços de supermercado, lava-jato, locadora, e estacionamento gratuito; - Espaço amplo aliado a um bom atendimento por parte dos profissionais.

Quadro 1. Competências essenciais segundo proprietários.

A partir desses resultados, pode-se constatar que a questão da conveniência com estacionamento gratuito e segurança, foi a mais destaca pelos proprietários como uma competência essencial; além dela apareceu o espaço físico através da infra-estrutura e ambiente agradável oferecido pela empresa.

6.2. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS

Após o processo de sensibilização, iniciou-se o estudo de competências com os funcionários. O processo de sensibilização foi bastante aceito pelos funcionários, que pareciam querer ser ouvidos. Todos foram receptivos quanto ao trabalho, apenas o pessoal da Manutenção que teve certo receio em responder o estudo. O autor, quando da entrevista com esses funcionários sentiu que eles não queriam falar muito. O resultado das competências essenciais com os funcionários está presente no Quadro 2.

FUNCIONÁRIOS	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
Funcionário 1 – Recepção	- Atendimento diferenciado dos profissionais.
Funcionário 2 – Recepção	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico grande, com recepção ampla; - Estacionamento gratuito; - Número de funcionários que favorece o bom atendimento.
Funcionário 3 – Recepção	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionamento; - Espaço físico amplo e iluminado.
Funcionário 4 – Professor	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico amplo e aberto; - Estacionamento gratuito e tranquilo; - Variedade de atividades oferecidas. <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente agradável e arejado; - Atendimento;
Funcionário 5 – Professor	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos aparelhos; - Espaço físico; - Estacionamento. <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento da equipe; - Localização e acesso fácil;
Funcionário 6 – Professor	<ul style="list-style-type: none"> - Espaço físico; - Estacionamento. <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos professores;
Funcionário 7 – Professor	<ul style="list-style-type: none"> - Conforto com estacionamento gratuito e fácil; - Custo/benefício, preço acessível pelos serviços oferecidos.

Funcionário 8 – Professor	- Atendimento diferenciado, principalmente, pelo envolvimento dos sócios no dia-a-dia da empresa; - Estacionamento.
Funcionário 9 – Professor	- Academia ampla e arejada; - Diversidade de equipamentos; - Qualidade do atendimento (atenção dos profissionais); - Limpeza do ambiente e instalações.
Funcionário 10 – Manutenção	- Qualidade do atendimento (professores atenciosos).
Funcionário 11 – Manutenção	- Atendimento (professores bons e competentes).

Quadro 2. Competências essenciais segundo funcionários.

As competências que mais apareceram na pesquisa com os funcionários foram: o estacionamento gratuito oferecido pela empresa, o seu espaço físico e o atendimento prestado por recepcionistas e sócios, bem como a qualidade dos professores.

6.3. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS SEGUNDO OS CLIENTES

A partir da pesquisa realizada com os clientes, nos moldes das pesquisas qualitativas, uniram-se as respostas de acordo com categorias de análise, a fim de quantificar as respostas dos clientes, conforme explicado no método de trabalho. Os resultados acerca das competências essenciais estão demonstrados no Quadro 3.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	%
Ambiente (limpeza, espaço, infra-estrutura)	45
Localização e acesso	43
Atendimento (recepção e sócios, ambiente agradável e receptivo)	36
Conveniência (estacionamento, demais serviços e horário de funcionamento)	35
Equipamentos (quantidade e qualidade)	34
Atendimento dos Professores	34
Profissionalismo e seriedade	7
Preço	6
Variedade de atividades oferecidas	4

Quadro 3. Competências essenciais segundo os clientes.

Os resultados demonstraram que o ambiente em seu contexto físico, com 45% das respostas, é o mais percebido pelos clientes como um diferencial com relação à concorrência. Isso pode estar ligado ao fato da empresa ser linear (no mesmo andar) e conter quase 1200m² de espaço.

Depois veio a localização e acesso da empresa com 43%. Por ela estar num complexo comercial, com um supermercado no térreo, e estacionamento em dois andares em cima, com elevadores de acesso. Finalmente, o atendimento prestado pela empresa, apareceu em 36% das respostas e logo atrás, a conveniência com 35%. Em seguida, equipamentos e atendimento

dos professores apresentam 34% das respostas cada. Essas são as principais competências percebidas pelos clientes como agregação de valor pela empresa e diferencial de mercado.

6.4 ESTRUTURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Depois de analisado os resultados acerca das competências que mais contribuem para o valor percebido pelos clientes, realizou-se uma comparação com as informações adquiridas com os funcionários e proprietários, relacionando as competências presentes nas pesquisas e que podem formar as competências essenciais da empresa, apresentada no Quadro 4.

PÚBLICOS	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
Proprietários	- Conveniência: estacionamento gratuito, fácil e segurança; - Espaço físico, através da infra-estrutura e ambiente agradável oferecido pela empresa.
Funcionários	- Conveniência: estacionamento gratuito oferecido pela empresa; - Espaço físico; - Qualidade dos professores; - Atendimento prestado por recepcionistas e sócios.
Clientes	- Ambiente em seu contexto físico; - Localização e acesso da empresa; - Atendimento prestado pela empresa; - Conveniência com estacionamento gratuito; - Equipamentos; - Qualidade dos professores.
Combinação final	- <i>Conveniência: estacionamento gratuito, fácil e segurança;</i> - <i>Espaço físico, através da infra-estrutura e ambiente agradável oferecido pela empresa;</i> - <i>Atendimento prestado pelas recepcionistas, sócios e professores.</i>

Quadro 4. Competências essenciais combinadas.

Nas competências traçadas como essenciais pelos públicos da empresa, é preciso aplicar os conceitos desse tipo de competência conforme PRAHALAD & HAMEL (1990) para verificar se elas atendem os três critérios de competências essenciais:

- aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente. Nesse critério, todas representavam a visão percebida pelos clientes também;
- contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo. Já nesse critério, a competência “Atendimento de funcionários, sócios e professores”, não garante a possibilidade de expansão da empresa, visto que trata-se de caráter qualitativo e com o aumento de clientes, pode ser que o atendimento não seja suficiente ou tenha a mesma qualidade;
- contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada. Com esse critério, percebe-se que a competência “Espaço físico” não é essencial, visto que alguns concorrentes já possuem também um espaço físico com infra-estrutura privilegiada.

Assim, a única competência que atende à definição de competência essencial conforme a literatura é a “Conveniência: estacionamento gratuito e segurança oferecida pela

empresa”. Verifica-se que o objetivo geral desse estudo foi atendido a partir da constatação dessa competência essencial presente na empresa estudada.

As demais competências são consideradas organizacionais seletivas (RUAS *et al.*, 2005), pois diferenciam a empresa dos concorrentes de acordo com os clientes, porém não atendem os critérios totais de competência essencial. O Quadro 5 apresenta as competências organizacionais da empresa analisada, teoricamente estruturadas.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Essencial	- Conveniência: estacionamento gratuito, fácil e seguro.
Seletivas	- Espaço físico, através da infra-estrutura e ambiente agradável oferecido pela empresa. - Atendimento prestado por recepcionistas e sócios e professores.

Quadro 5. Competências organizacionais essenciais e seletivas.

Nas três principais competências organizacionais definidas, espera-se que a empresa continue desenvolvendo-as para que não as perca. No que tange à competência de “Espaço físico”, sugere-se que a empresa realize um levantamento das necessidades de equipamentos e sua distribuição e layout no espaço existente. É preciso prever agora a necessidade futura de alguns anos de expansão do espaço da academia. Dessa forma, poder-se-ia verificar com os devidos responsáveis, a possível ampliação da academia e suas instalações.

A competência “Atendimento” foi bastante presente nas pesquisas, e para que a empresa não perca seu bom atendimento mencionado, é interessante a realização de um indicador de professores, recepcionistas e manutenção para cada quantidade de alunos, sendo que quando o número for aumentando a empresa possa ter uma noção quanto à necessidade de seleção de novos funcionários para que o bom atendimento seja mantido.

E, para a competência “Conveniência”, vale destacar a importância de a empresa trabalhá-la como fator atrativo para prospecção de clientes, visto que os clientes presentes no momento determinaram essa competência como uma das mais importantes e segundo o estudo realizado ela é a única competência essencial da empresa estudada, aquela que a diferencia, possibilita sua expansão e será difícil de ser copiada no curto prazo pela concorrência.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre o tema gestão por competências, tanto dos autores estrangeiros como dos autores brasileiros, são bastante novos e, portanto, ainda mostra um quadro de idéias e ferramentas em desenvolvimento com conceitos não estabelecidos totalmente pela literatura.

O conceito da competência admite análise em diversos níveis quando estudada no contexto organizacional – essenciais, organizacionais e individuais – e não há concordância nem quanto à denominação ou quanto aos conteúdos de cada nível por partes dos estudiosos do tema. Em geral, os autores apontam ao menos dois níveis de competência: as competências essenciais da organização e as competências individuais das pessoas que trabalham.

Esse trabalho buscou investigar a abordagem de competências organizacionais, em seu sentido competitivo, como competências essenciais de uma organização. Além de trazer essa recente abordagem de gestão para a realidade de pequenas empresas. Apesar de ser um estudo de caso em uma única empresa, acredita-se que o presente estudo pode servir de subsídio metodológico para outras que tenham o interesse em iniciar-se num ambiente de gestão por

competências, primeiramente, em âmbito organizacional e estratégico para depois passar a gerir as competências em sua escala humana.

Dessa forma, a partir das competências traçadas para a empresa analisada, espera-se que a mesma desenvolva novas e eficazes políticas para a gestão de seus funcionários, e também para solidificação de estratégias que mantêm um diferencial competitivo para a organização. Assim, foi apresentada uma metodologia para a elaboração de políticas e práticas que possibilitem prospectar e identificar competências organizacionais (essenciais e seletivas), com a finalidade de desenvolver as competências necessárias para a formação de estratégias que agregam valor percebido aos clientes.

8. REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.

CARBONE, P. P.; et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) The SAGE handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. RAE, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAIR, J. F. Jr.; et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD C. K. & HAMEL, G. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. Boston, v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Orgs.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TACHIZAWA, T.; et al. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TEBOUL, J. A era dos serviços. São Paulo: Qualitymark, 1999.

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