

**Mauro Morais de Faria**

**Competências organizacionais em empresa mineira de software: percepção da empresa versus percepção dos seus clientes**

**RESUMO**

Apesar de a gestão de competências poder ser um dos modelos capazes de fornecer o almejado e importante aumento de competitividade pelas organizações, muitas encontram dificuldades para identificar as suas competências organizacionais. Considerar a percepção dos seus clientes é uma das formas de facilitar essa identificação, uma vez que as competências essenciais (subconjunto das organizacionais) são percebidas por eles. Apesar disso, não foram encontrados estudos que investigassem a percepção do mercado externo sobre as competências organizacionais. Dessa forma, os objetivos deste estudo foram investigar, descrever e comparar a percepção de profissionais de uma empresa fornecedora de *software* mineira, assim como de seus clientes, acerca das competências organizacionais necessárias para fornecer produtos e serviços que atendessem às expectativas do mercado na atualidade e daqui a cinco anos. Foi realizado um estudo descritivo, com estratégia de pesquisa qualitativa e método de caso único. Em uma empresa de Belo Horizonte, fornecedora de *software* e com considerável destaque no mercado nacional, foram selecionados, por acessibilidade, profissionais de diferentes áreas para participar de entrevistas semi-estruturadas. Clientes antigos da principal linha de produtos dessa empresa foram selecionados por técnica de amostragem probabilística e convidados a responder a um questionário semi-estruturado, disponibilizado na internet. Os dados foram analisados por procedimentos descritivos estatísticos posteriores à análise qualitativa do conteúdo, de forma sistemática e segundo recomendações da literatura. Foram entrevistados 21 profissionais da empresa, e 99 clientes responderam ao questionário (nível de confiança das informações dos clientes entre 9% e 10%). Sobre as competências necessárias hoje em dia e daqui a cinco anos, diferenças consideráveis entre as percepções foram observadas com uma análise superficial e

objetiva dos dados: os funcionários da empresa apontaram como importantes as competências relacionadas a produto, serviços, gestão organizacional e gestão de pessoas, ao passo que os clientes concentraram suas respostas nas competências de produto e serviços. Entretanto, essas diferenças podem não ser tão relevantes, se considerarmos as características do mercado em que atuam os funcionários (indústria do *software*) e as do mercado em que atuam os clientes (serviços contábeis). A indústria do *software* apresenta a peculiaridade de constante evolução, exigindo da empresa competências de gestão organizacional e de pessoas que suportem constantes mudanças. Dessa forma, ao explorar mais detalhadamente os dados e ao associá-los a informações disponíveis na literatura, essas diferenças não foram tão grandes: a comparação dos itens relacionados ao produto e ao serviço, elo entre a empresa e os seus clientes, revelou elevada concordância entre as duas percepções. Sobre as características necessárias a *softwares* e a serviços atualmente e daqui a cinco anos, tanto funcionários quanto clientes apontaram mais características associadas à funcionalidade dos *softwares*. Apesar de esses resultados serem extremamente relevantes, é preciso ter cautela na sua interpretação, uma vez que este estudo apresenta algumas limitações. Dessa forma, devem ser desenvolvidas pesquisas em outras organizações e com outros desenhos metodológicos, para complementar os resultados encontrados e responder a algumas questões apresentadas, bem como explicá-las.

## **ABSTRACT**

Although competence management can be one of the models capable of generating the vital increase in competitiveness sought by organizations, many find it difficult to identify their organizational competences. Taking into account the perception of their customers is a way to make this identification easier, since the core competences (a subset of the organizational competences) are perceived by the customers. In spite of this, no studies were found investigating the perception of the organizational competences by the external market. Therefore, the objective of this study was to examine, describe and compare the perception of the employees of a software company in Minas Gerais and that of its customers with regard to the organizational competences required to supply products and services which meet market expectations, both now and five years from now. A descriptive study was carried out, using the strategy of qualitative survey and single case method. At this software supplier in Belo Horizonte, respected throughout the country, employees were selected from different areas, according to accessibility, to participate in semi-structured interviews. Traditional customers of the company's main product line were selected by means of a probability sampling technique and invited to respond to a semi-structured questionnaire posted on the internet. The data were analyzed using statistical descriptive procedures after the qualitative analysis of the contents, in a systematic manner, pursuant to recommendations contained in existing literature. Twenty one professionals from the company were interviewed, and 99 customers answered the questionnaire (the confidence level of the customer information was between 9% and 10%). With regard to the competences required today and five years from now, considerable differences among the perceptions were observed upon a superficial and objective analysis of the data: the company employees attributed importance to the competences related to products, services, organizational management and people management, while the focus of the customers' answers was on product and services competences. However, these differences may not be so relevant if we consider the characteristics of the market where the employees are inserted (software industry) and those of the customers' market (accounting services). The software industry is particularly subject to constant evolution, demanding from the

company organizational management competences as well as people who can handle constant change. Consequently, upon exploring the data in greater detail and associating them with the information available in literature, these differences were not so substantial. The comparison between the items related to products and services, which is the link between the company and its customers, revealed a high level of agreement among their perceptions. As to the characteristics required for software and services now and five years from now, both the employees and the customers focused on characteristics related to the functionality of the software products. Although these results are extremely relevant, it is necessary to be cautious in interpreting them, since this study has some limitations. Therefore, surveys should be carried out in other organizations and with other methodology designs, in order to complement the results found and answer some of the questions raised.