

**FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS EMPRESÁRIOS DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS MINEIRAS**

PEDRO LEOPOLDO

2010

PEDRO ROCHA FIUZA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS EMPRESÁRIOS DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS MINEIRAS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós
Graduação das Faculdades Pedro
Leopoldo como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação
e Competitividade

Orientadora: Prof. Dr^a Maria Celeste Reis
Lobo de Vasconcelos.

Co-orientador: Prof. Dr. Domingos
Giroletti.

PEDRO LEOPOLDO

2010

658.4038 FIUZA, Pedro Rocha
F565c Competências gerenciais dos empresários de micro
2010 e pequenas empresas mineiras. – Pedro Leopoldo:
Fipel, 2010.
90p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Celeste Reis Lobo de
Vasconcelos.

1.Competitividade. 2. Gestão da Inovação.
3.Competências Gerenciais. 4. Micro e Pequenas
Empresas.

AGRADECIMENTOS

Os resultados apresentados neste trabalho refletem apenas uma pequena parte de todo conhecimento adquirido no convívio com os mestres e colegas ao longo dos últimos vinte e quatro meses.

A cada um deles, corresponsáveis pelo meu crescimento pessoal, intelectual e profissional, registro meus sinceros agradecimentos.

Agradeço a minha querida esposa, Danielle, pelo ambiente de paz que manteve à minha volta neste período em que foi privada de minha companhia em inúmeros sábados e fins de semana.

Aos meus queridos filhos Hugo e Marina e à minha querida netinha Ana Letícia, dedico este trabalho.

“O que sabemos é uma gota. O que ignoramos é um oceano.”

Isaac Newton

“O único limite para nossas realizações de amanhã são nossas dúvidas de hoje.”

Franklin Roosevelt

“Um entendido sabe tudo. O sábio sabe apenas o essencial.”

Millôr Fernandes

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar as competências gerenciais que podem contribuir para reduzir a mortalidade das micro e pequenas empresas no Estado de Minas Gerais. O trabalho foi inicializado com a contextualização e análise das principais causas de mortalidade e de sobrevivência das micro e pequenas empresas. Em seguida identificaram-se na literatura os principais conceitos de competências individuais e de competências gerenciais que serviram de base para elaboração do questionário utilizado na pesquisa de campo. A pesquisa foi classificada como sendo descritiva e a amostra foi composta por 42 respondentes. Foram pesquisados empresários de micro e pequenas empresas ativas no Estado de Minas Gerais para verificar qual a importância que atribuem a competências gerenciais na gestão de seus negócios. A análise dos resultados da pesquisa procurou discutir a relação entre tais competências e a sobrevivência destas micro e pequenas empresas. O conhecimento sobre as atividades operacionais de suas empresas, sobre seus clientes e sobre as inovações no ramo de seus negócios, a habilidade em saber definir com clareza o seu negócio e a atitude de tratar com respeito sua equipe foram as questões mais valorizadas na primeira parte da pesquisa. Já as questões relacionadas à utilização de relatórios de desempenho e descentralização do processo decisório na empresa foram as menos valorizadas. Na segunda parte da pesquisa, as questões referentes às competências gerenciais orientação estratégica, comunicação, orientação para resultados, delegação e desenvolvimento de pessoas e liderança, trabalho em equipe, gestão da qualidade, planejamento, gestão da mudança e aprendizagem contínua foram consideradas muito importantes pelos empresários, sendo que *saber definir com clareza o seu negócio* e *tratar com respeito sua equipe* foram as evidências de comportamento mais valorizadas. Como resultado deste trabalho verificou-se a importância de todas as competências gerenciais pesquisadas para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Estado de Minas Gerais, devendo recair atenção maior sobre aquelas relacionadas ao conhecimento do negócio e sobre os recursos humanos da empresa para contribuir com a redução das taxas de mortalidade precoce destas organizações.

Palavras-chave: Conhecimento, habilidade, atitude, aprendizagem contínua, comunicação, delegação e desenvolvimento de pessoas, gestão da mudança, gestão da qualidade, liderança, orientação estratégica, orientação para resultados, planejamento, trabalho em equipe, competências gerenciais, micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This work aims to analyze the managerial competences that can contribute to reducing the death of micro and small companies in the state of Minas Gerais. The work began with the contextualization and analysis of the main causes of death and of survival of micro and small companies. Then we proceeded to identifying key concepts of individual competencies and of managerial competencies which served as the basis for elaborating the questionnaire used in the field research. The research was classified as descriptive and the sample was composed by 42 respondents. We listened to entrepreneurs of micro and small companies in the State of Minas Gerais to verify which the importance that they attribute to each one of those managerial competences in the administration of their businesses. The analysis of the results led to discussion of the nexus between managerial competences and the survival of such companies. Among the most important issues raised in the first part of the research were the knowledge about the operational activities of their companies, on their customers and about the innovations in the branch of their businesses, the ability of being able to clearly define their business and the respectful behavior towards with the team. On the other hand, issues related to the use of performance reports and the decentralization of the company's decision-making were the least valued ones. In the second part of the research, the issues regarding managerial competencies such as *strategic orientation, communication, result orientation, delegation, and people and leadership development, teamwork, quality management, planning, change management and continuous learning* were regarded as very important by the entrepreneurs. The most valued behavioral evidences, in that sense, were *knowing how to define your business clearly and treating your team with respect*. As a result of this research, we verified the importance of all of the managerial competencies previously discussed for the survival of micro and small companies in the state of Minas Gerais, particularly of those related to the knowledge about the business and on the human resources of the company, with a view to contributing to the reduction of premature death rates of these organizations.

Key Words: Knowledge, ability, attitude, continuous learning, communication, delegation and people leadership development, change management, quality management, strategic orientation, result orientation, planning, teamwork, managerial competences, micro and small companies.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	As vinte e uma competências de Boyatzis.....	39
QUADRO 2	Componentes do perfil do gestor atual.....	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.....	24
TABELA 2	Fatores de Mortalidade.....	26
TABELA 3	Percentual de respostas por peso e por gênero.....	56
TABELA 4	Percentual de respostas por peso e por tempo de existência.....	58
TABELA 5	Síntese da respostas às questões da pesquisa.....	60
TABELA 6	Respostas relacionadas ao conhecimento.....	64
TABELA 7	Respostas relacionadas às habilidades.....	65
TABELA 8	Respostas relacionadas às atitudes.....	66
TABELA 9	Respostas relacionadas à orientação estratégica.....	68
TABELA 10	Respostas relacionadas à comunicação.....	69
TABELA 11	Respostas relacionadas à orientação para resultados.....	70
TABELA 12	Respostas relacionadas à delegação e ao desenvolvimento de Pessoas e liderança.....	70
TABELA 13	Respostas relacionadas ao trabalho em equipe.....	71
TABELA 14	Respostas relacionadas à gestão da qualidade.....	72
TABELA 15	Respostas relacionadas ao planejamento.....	73
TABELA 16	Respostas relacionadas à gestão da mudança.....	74
TABELA 17	Respostas relacionadas à aprendizagem contínua.....	74
TABELA 18	Síntese das respostas em ordem decrescente de importância.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Respondentes por setor de atividade.....	52
GRÁFICO 2	Respondentes por idade.....	55
GRÁFICO 3	Respondentes por gênero.....	55
GRÁFICO 4	Respondentes por nível de escolaridade.....	57
GRÁFICO 5	Distribuição das empresas por tempo de atividade em anos.....	57
GRÁFICO 6	Distribuição percentual dos pesos atribuídos às questões.....	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa.....	15
2. SITUAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	18
2.1 Contexto das micro e pequenas empresas.....	18
2.2 A mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil	23
2.3 Fatores de sucesso das empresas	26
2.4 Conceituando competência.....	29
3. METODOLOGIA.....	48
3.1 Caracterização da pesquisa.....	48
3.2 Universo e seleção dos entrevistados.....	49
3.3 Coleta de dados.....	50
4. FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: A VISÃO DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS	54
4.1 Perfil sócio-econômico dos empresários pesquisados.....	54
4.2 Visão global das competências.....	59
4.3 Visão dos empresários relacionada à importância do conhecimento, habilidade e atitude.....	63
4.4 Análise das competências gerenciais	68
4.5 Necessidades e diferenciais competitivos.....	77
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICES.....	91

1. INTRODUÇÃO

Apesar da reconhecida importância que as micro e pequenas empresas têm no mundo dos negócios, até o final do século passado a literatura tratava mais diretamente dos problemas relacionados às médias e grandes empresas.

Atualmente, já existe uma tendência à maior valorização das micro e pequenas empresas (MPE's), pela relevância que elas representam para o desenvolvimento econômico e para a redução da pobreza, contribuindo também para aumento da competição em função dos ganhos com inovação e produtividade, com melhoria na produtividade em relação às grandes empresas, apesar de ainda enfrentarem dificuldades relacionadas ao acesso ao crédito.

Vieira (2007) faz referência ao estudo realizado por Beck, Kunt e Levine (2005), no qual analisam a relação das MPE's com o crescimento econômico e a pobreza em 45 países. Nele demonstram que a política de apoio do Banco Mundial aos países concentra 80% de seus recursos em programas que envolvem micro e pequenas empresas e, os 20% restantes são, indiretamente, designados para apoio às instituições que trabalham com o segmento de MPE, o que confirma a tendência de valorização deste segmento empresarial.

Em outro trabalho, publicado no site do SEBRAE, Araújo (2009) afirma, ao analisar os resultados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* de 2008, que entre os países pesquisados, o Brasil possui uma das taxas mais baixas de lançamento de novos produtos e de uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano no mercado. Isto demonstra que as empresas brasileiras estão distantes da inovação, contrastando com a realidade da América Latina na qual os empreendimentos iniciais estão entre os primeiros no ranking de lançamentos de produtos novos para os consumidores.

Por outro lado, a mesma pesquisa mostra alguma evolução no quadro brasileiro, por causa da prática de um empreendedorismo cada vez mais planejado e consistente.

Pela pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2008, e pela primeira vez, desde que o estudo é realizado no País, inverteu-se a proporção entre as pessoas que empreendem por necessidade¹ e por oportunidade². Para cada brasileiro que empreende por necessidade, há dois que o fazem por oportunidade (ARAÚJO, 2009).

A análise dessa pesquisa, ao longo das suas últimas nove edições, mostra também que a Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) manteve-se em índice semelhante ao de nações como os Estados Unidos e outros países desenvolvidos, ocupando a terceira posição entre os 15 países que participaram da pesquisa e que fazem parte das 20 maiores economias do mundo (ARAÚJO, 2009).

Nos últimos anos, as micro empresas e as empresas de pequeno porte vêm aumentando progressivamente a participação na economia brasileira. No período entre 2000 e 2004, foram criados 924.117 novos estabelecimentos, dos quais cerca de 99% tratavam-se de MPE (VIEIRA 2005).

Em seu discurso de posse como presidente do SEBRAE-MG, Simões (2007) registrava que em Minas Gerais existem mais de 565 mil micro e pequenas empresas, respondendo por 61% dos postos de trabalho e por 22% do PIB do Estado. Alertava ainda que este segmento enfrenta grave problema de sustentabilidade, com alto índice de mortalidade, segundo elas próprias, por falta de capital de giro, carga tributária elevada, forte concorrência e incapacidade de se inserirem em um ambiente tecnologicamente inovador, condição essencial para manter um nível adequado de competitividade diante da globalização.

Em sua análise sobre a Região Metropolitana de Belo Horizonte, Cabido (2003) relata que RMBH é constituída por 33 municípios distribuídos ao longo de um raio médio de 80 km no entorno da Capital, com 4,3 milhões de habitantes, concentrando cerca de 55% do PIB do Estado e cerca de 40% das 400 mil micro e pequenas

¹ Essa porção de empreendedores é aquela que iniciou sua atividade para melhorar sua condição de vida ao observar uma oportunidade de negócio para empreender (Relatório executivo GEM 2008).

² Aqueles que empreendem diante de uma necessidade, na busca do sustento próprio, por terem perdido o emprego e não estarem conseguindo uma recolocação no mercado (Idem).

empresas formalmente existentes em Minas Gerais, ou seja, aproximadamente 160 mil micro e pequenas empresas.

A despeito da relevância que estas empresas representam para a economia da região, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas ainda é alarmante. Cabido (2003) cita que segundo dados do SEBRAE (2002), de cada 10 novas empresas que iniciam atividades hoje, somente três sobreviverão até o quinto ano.

Neste contexto, não se pode deixar de mencionar a importância e o impacto que representam as ações gerenciais dos empresários para a sobrevivência ou mortalidade das suas organizações, geralmente com poucos empregados e com apenas um ou poucos níveis hierárquicos. As diversas causas apontadas nas pesquisas como fatores que contribuem para a elevada taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas têm origem, em sua maioria, nas decisões ou indecisões desses gestores.

Dutra (2001) menciona que ao se desenvolver a empresa desenvolvem-se as pessoas e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo pela organização. Complementando esta análise ressalva que de um lado existe a organização com suas competências próprias, desenvolvidas e armazenadas no decorrer do processo de sua evolução, o que resulta na criação e estabelecimento de vantagens competitivas; e de outro lado, as pessoas que nela trabalham com seu conjunto de competências individuais que podem ou não serem aproveitadas pela empresa.

Por essa razão e com base no conceito de Conhecimento, Habilidade e Atitude – CHA, e nas competências gerenciais citadas no artigo de Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007), “analisar as competências gerenciais que podem contribuir para reduzir a mortalidade das micro e pequenas empresas” é um problema relevante e que justifica estudos mais aprofundados.

Assim, pretendeu-se, com este trabalho, analisar as competências gerenciais mais valorizadas pelos empresários de micro e pequenas empresas no Estado de Minas Gerais que vêm sobrevivendo no mercado e que poderiam contribuir para reduzir a alta taxa de mortalidade dessas empresas.

Para se atingir este objetivo, procurou-se inicialmente contextualizar e analisar as principais causas da mortalidade e da sobrevivência das micro e pequenas empresas. Em seguida, discutir a relação entre competências gerenciais e a sobrevivência de micro e pequenas empresas no Estado de Minas Gerais. Em sequência, levantar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são mais valorizados pelos micro e pequenos empresários mineiros e, por fim, levantar a importância que os mesmos atribuem às competências *aprendizagem contínua, comunicação, delegação e desenvolvimento de pessoas e liderança, gestão da mudança, gestão da qualidade, orientação estratégica, orientação para resultados, planejamento e trabalho em equipe*.

1.1 Justificativa

Durante trabalhos de consultoria realizados pelo autor desta dissertação para três micro empresas de Belo Horizonte, sendo uma do setor de venda e instalação de acessórios automotivos, outra do setor de vendas, instalação e manutenção de equipamentos para cozinhas industriais; e a terceira do setor de prestação de serviços de decorações de eventos (casamentos, formaturas, bodas, etc.), pôde-se constatar que as práticas administrativas mais básicas, como gestão de vendas, controle de custos, definição de mercado alvo, etc., não são obedecidas e, também, que os gestores dessas empresas, mesmo sendo pessoas dotadas de capacidade empreendedora, desconhecem técnicas de gestão de pessoas e mantêm uma relação pessoal e não profissional com os seus colaboradores, utilizando basicamente do improviso para levar à frente seu projeto empresarial.

Outro fator crítico acontece com a falta de separação entre capital para o negócio e capital para uso particular. Nas três empresas citadas a interferência de gastos particulares nos negócios das empresas era elemento crítico, evidenciando uma falta de competência gerencial.

Esta situação provoca um clima de constante “apagar fogo” até em atividades rotineiras, caracterizadas por falta de planejamento, falta de organização, falta de direção e falta de controle.

Mesmo ávidos por conhecimento na área, tais empreendedores costumam buscar auxílio para suas dificuldades gerenciais de diversas formas. Fazem cursos ou participam de palestras “da moda” e tentam aplicar os conceitos aprendidos que, muitas vezes, são aplicáveis somente em grandes empresas, o que nem sempre gera os resultados esperados e os leva a voltar à rotina antiga em pouco tempo.

Além disto, são também convencidos por empresas de software a comprarem sistemas que, com a promessa de resolverem todos os problemas relacionados a planejamento e controle de atividades, acabam gerando mais problema para a empresa, vindo posteriormente a serem abandonados, com perda de investimento, que muitas vezes são significativos.

Corroborando esta percepção, em seu artigo sobre as perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil, La Rovere (2002, p.5) ressalta:

A baixa capacitação gerencial decorre do fato de que estas empresas são em sua maioria familiares. Além disso, o tamanho reduzido das empresas faz com que seus proprietários / administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando presos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação (Vos, Keizer e Halman, 1998). Essa baixa capacitação é responsável também pelas dificuldades que micro, pequenas e médias empresas têm em conquistar novos mercados.

Mesmo no caso das três empresas citadas, cujos empresários tiveram a iniciativa de buscar a ajuda de um profissional da área por estarem se sentindo “perdidos”, conforme palavra deles mesmos, a expectativa que criavam do trabalho do consultor era a de que este ficasse o tempo todo dentro de suas empresas e resolvesse os problemas por eles. Como este não é o papel do consultor, propuseram-se ações e, em determinado momento, com afastamento temporário da empresa, para que ela aprendesse a se autogerir e passasse a andar com as próprias pernas.

Percebeu-se também que os empresários concordavam plenamente com o diagnóstico da situação, porém tinham dificuldades em fazer cumprir os projetos de melhoria por terem uma relação muito mais pessoal do que profissional com seus subordinados. Tal atitude exigiu do consultor, muitas vezes, sair do papel de consultor para o papel de executor, como forma de demonstrar a eficácia dos procedimentos propostos.

Apesar desta demonstração inicial de falta de competência gerencial, estas empresas sobrevivem neste mercado de grandes turbulências e grande concorrência.

Assim, com base na literatura existente, que trata mais diretamente das competências gerenciais de grandes empresas, e com auxílio de uma pesquisa de campo, foi feito um estudo mais aprofundado sobre o assunto, gerando informações que servirão de orientação para os trabalhos de consultores junto às micro e pequenas empresas.

A confirmação da utilização de algumas competências por gestores de empresas em atividade poderá servir de orientação para trabalhos que auxiliem a prolongar o tempo de sobrevivência e reduzir os atuais altos índices de mortalidade das micro e pequenas empresas.

No capítulo 2 deste trabalho está apresentada a contextualização das micro e pequenas empresas no Brasil, em Minas Gerais e em Belo Horizonte, as principais causas da mortalidade de uma quantidade expressiva de empresas e os fatores que propiciam a sobrevivência de outras. Ainda neste capítulo estão transcritas as principais conceituações de competências e, mais especificamente, de competências gerenciais, que serviram de base para a pesquisa de campo, que é caracterizada no capítulo 3. O capítulo 4 apresenta e analisa os resultados da pesquisa, o perfil sócio-econômico dos empresários pesquisados, a visão global de suas respostas e o relacionamento destas com os conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), e com as competências gerenciais citadas no artigo de Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007). Ao final deste capítulo são analisadas as questões qualitativas da pesquisa. No quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais do autor com suas principais observações e inferências sobre a pesquisa aplicada que busca responder à pergunta orientadora deste trabalho.

2. SITUAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Busca-se neste capítulo descrever a situação de crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil, em Minas Gerais e em Belo Horizonte, apresentar as principais causas de mortalidade e os fatores de sobrevivência, bem como os principais conceitos de competências e competências gerenciais, como forma de contextualizar o problema em permitir análises específicas e adequadas.

2.1 Contexto das micro e pequenas empresas

Antes de iniciar a contextualização das Micro e Pequenas Empresas no Brasil torna-se importante apresentar algumas definições que caracterizam estes tipos de empresas.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004. Pelo Estatuto, Microempresa é aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$433.755,14, e empresa de Pequeno Porte, aquela com receita bruta anual superior a R\$433.755,14 e igual ou inferior a R\$2.133.222,00 (SEBRAE, 2009).

Atualmente, esses critérios são adotados por diversos programas de crédito do governo federal que apoiam às MPE.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Conforme disposto na Medida Provisória 275/05, Microempresa é aquela que conta com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e, Empresa de Pequeno Porte é aquela 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) (SEBRAE, 2009).

O SEBRAE considera o porte das empresas segundo o número de empregados e pelo setor de atividade. Por este critério são consideradas microempresas na indústria e na construção civil aquelas empresas com até dezenove empregados e ,no comércio e serviços as empresas com até nove empregados. São consideradas pequenas empresas na indústria e na construção civil, as empresas constituídas com vinte e até noventa e nove empregados; e no comércio e serviços, as empresas com dez e até quarenta e nove empregados (SEBRAE, 2008).

A relevância da participação das micro e pequenas empresas no contexto da economia brasileira pode ser evidenciada pelas estatísticas produzidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego com base na atualização dos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). De 2003 a 2006 a participação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no total de empresas brasileiras manteve-se estável, no patamar de 99%. De um total aproximado de 6,72 milhões de empresas formalmente registradas em 2006, 94,1% (6,32 milhões) eram micro empresas e 4,9% (332,2 mil) eram pequenas empresas. Em termos quantitativos, entre 2003 e 2006 houve expansão de 9,53% micro e de 18,5% pequenos estabelecimentos, enquanto que para o conjunto da economia esta expansão foi de aproximadamente 10% (CALOËTE, 2009).

De acordo com dados constantes do relatório do SEBRAE “*Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005*” houve uma evolução na quantidade de empresas de pequeno porte que sobrevivem pelo menos dois anos, passando de um percentual de 50,6% em 2002 para 78% em 2005, ou seja, 27,4% a mais de micro e pequenas empresas em atividade.

Esse resultado positivo pode ser atribuído tanto pela melhoria do ambiente econômico neste período, com a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente pelas classes C, D e E, como pela melhor qualificação e experiência dos empresários, obtida, em sua maioria, em empresas privadas (SEBRAE, 2008).

Os estados que apresentam melhores resultados quanto à sobrevivência de micro e pequenas empresas constituídas em 2005 são: Espírito Santo, Minas Gerais e Sergipe, com mais de 85% de empresas que não fecharam as portas (SEBRAE, 2008).

Pelo mesmo relatório, a idade média do micro e pequeno empresário é de 38 anos, em sua maioria do sexo masculino, 79% deles com curso superior completo ou incompleto, 51% com experiência anterior em empresa privada, 60% com algum conhecimento do ramo de negócio em que atuam (SEBRAE, 2008).

Sessenta por cento dos empresários constituíram suas empresas motivados pelo desejo de ter o próprio negócio, e o número de empresários que identificou uma oportunidade de negócio cresceu de 15% no triênio passado para expressivos 43% em 2005 (SEBRAE, 2008).

A dedicação integral do empresário é considerada pelo relatório do SEBRAE como fator importante para a boa gestão do negócio, aparecendo como única fonte de renda para 70% dos empresários das empresas ativas, enquanto 42% em média dos empresários das empresas extintas não se dedicavam exclusivamente à empresa (SEBRAE, 2008).

Mais da metade dos empresários busca assessoria ou auxílio para o gerenciamento de sua empresa, enquanto 45% não buscaram nenhuma ajuda (SEBRAE, 2008).

Ainda de acordo com o relatório do SEBRAE, o tratamento tributário diferenciado para as Micro e Pequenas Empresas se deve à necessidade mais premente, segundo os empresários das empresas ativas e extintas. Além disto, os programas de treinamento de pessoal passaram a ser preocupação do empresariado (SEBRAE, 2008).

As áreas financeiras e de organização empresarial detentoras do conhecimento da área em que as organizações atuam estão entre as assessorias mais assinaladas como úteis para enfrentar as dificuldades das empresas, tanto para as empresas ativas como para as extintas (SEBRAE, 2008).

Outro aspecto relevante a ser considerado no contexto das micro e pequenas empresas diz respeito à capacidade de inovação, ao uso de novas tecnologias e lançamento de novos produtos. A este respeito, ao comentar os resultados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor*, Araújo (2009) ressalta que o Brasil atua com uma das mais baixas taxas de lançamento de produtos novos e de uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano no mercado, figurando como 42º no ranking de uma lista de 43 países, considerando os empreendimentos iniciais (até três anos e meio no mercado). Do total de empreendedores ouvidos pela pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), somente 3,3% afirmam que seus produtos podem ser considerados novos para os clientes (ARAÚJO, 2009).

Outros países da América do Sul apresentam taxas bem mais favoráveis à inovação. No Chile, 36,4% dos empreendimentos iniciais lançam produtos novos; na Argentina e Uruguai, 30%; e no Peru, 29%. Para os empreendimentos já estabelecidos, a inovação continua presente. O Chile é o primeiro do ranking, com 37% de empreendedores lançando produtos novos; a Argentina tem 28%, e o Peru, 21%. (ARAÚJO, 2009).

Mesmo em relação a outros países com baixa taxa de inovação, como Rússia, África do Sul (20%) e Índia (10%), ainda assim, o Brasil ocupa posição desfavorável. O Brasil também apresenta baixa proporção de uso de tecnologias novas: 1,7% dos empreendimentos iniciais e 0,7% dos estabelecidos usam tecnologias disponíveis há menos de um ano. No caso de uso de novas tecnologias, o Chile atinge 33%. A Índia apresenta uma proporção de 28%; e a África do Sul tem 25% de empreendimentos que usam tecnologias novas (ARAÚJO, 2009).

Para o presidente do Sebrae, Paulo Okamoto, o Brasil alcançou um importante desempenho nesta edição do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2008. "O aumento no número de empreendedores por oportunidade mostra que pessoas estão abrindo seus negócios de forma mais responsável e planejada" (ARAÚJO, 2009).

Segundo o GEM, há 14,6 milhões de empreendedores no Brasil. A taxa de empreendedores por oportunidade ficou em 8,03%, o equivalente a 9,78 milhões de

peças. Já os empreendedores por necessidade obtiveram índice de 3,95%, um total de 4,81 milhões de pessoas (ARAÚJO, 2009).

Dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, realizado pelo SEBRAE em parceria com o DIEESE, indicam um crescimento mais significativo da quantidade das MPE no interior do país, comparativamente ao crescimento destas empresas nas capitais. Os dados também mostram que no período de 2005-2006, a queda do rendimento real dos empregados das MPE foi menor do que a dos trabalhadores dos estabelecimentos de maior porte (SEBRAE, 2009).

Por outro lado, o período 2003-2006 apresentou redução real de 3,6% do valor dos rendimentos pagos aos trabalhadores nas MPE, enquanto nas médias e grandes houve ganho real de 5,7% (SEBRAE, 2009).

Outro indicador importante está no fato de que em Minas Gerais, as Micro e Pequenas Empresas representam mais de 97% do número total de empresas (SIMÕES, 2007).

Estudo recente do Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA) divulgado no início deste ano revela que os pequenos empreendimentos foram os responsáveis pela maioria dos empregos gerados nos últimos dez anos. De acordo com o estudo, entre 1998 e 2008, a cada três empregos criados na iniciativa privada, excluindo as atividades agrícolas, dois eram em empresas com até dez trabalhadores (Brasil, 2010)

O estudo mostra que das ocupações registradas em 2008, 38,4 milhões de ocupados estavam em empresas com até dez trabalhadores, o que representa 54,4% de todos os postos de trabalho e 57,2% do total da massa salarial (Brasil, 2010).

A região Sudeste é a que apresenta a maior parte das ocupações em empreendimentos com até dez trabalhadores, com 39%, seguida da Nordeste com 28,2%. Completa esta estatística as regiões Sul com 17,4%, a Centro-Oeste com 8,4% e, por último, a região Norte com 6,4% das ocupações em todo o país em empreendimentos com até dez trabalhadores (Brasil, 2010).

O estudo também revela perspectivas de crescimento significativo para os próximos anos. Pelas projeções, até 2020 há possibilidade de geração de 19,3 milhões de ocupações no setor não agrícola, sendo que mais da metade será gerada pelos pequenos empreendimentos (Brasil, 2010).

2.2 A mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil

Em pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2004, o SEBRAE levantou as taxas de mortalidade de empresas no Brasil, com base em dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002.

O levantamento das taxas de mortalidade revelou que 49,9% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro anos (SEBRAE 2005).

O mesmo levantamento revela que a maior taxa de mortalidade, no ano de 2002, foi de empresas da região Sul com 52,9%, seguida da Centro-Oeste, com 49,4%, da Sudeste, com 48,9%, da Norte, com 47,5% e, por último, a região Nordeste, com 46,7%.

Outra constatação da pesquisa é de que dentre as empresas extintas, 21% mantinham apenas 1 pessoa ocupada, 75% mantinham de 2 até 9 pessoas ocupadas, 3% mantinham de 10 a 19 pessoas ocupadas e o 1% restante mantinha acima de 20 pessoas ocupadas (SEBRAE, 2005).

O ranking das dez principais razões para encerramento das atividades da empresa extinta, segundo as opiniões espontâneas dos proprietários, conforme dados do Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, estão apresentados na TABELA1.

TABELA 1: Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.

Razões	Empresas Extintas	
	Nº de citações	Percentual
Falta de capital de giro	51	24,1%
Impostos altos / tributos	34	16,0%
Falta de clientes	17	8,0%
Concorrência	15	7,1%
Baixo Lucro	13	6,1%
Dificuldade Financeira	13	6,1%
Desinteresse na continuação do negócio	13	6,1%
Maus pagadores / inadimplência	13	6,1%
Problemas familiares	8	3,8%
Má localização da empresa	8	3,8%

Fonte: BOLETIM SEBRAE (2005)

Ao tratar da mortalidade precoce nas pequenas e médias empresas, Ferreira (2006), citando as pesquisas de Adizes (1990), enumera como principais causas de mortalidade infantil³ fatores que podem ser relacionados com:

- I. Falta de capital. Devido ao entusiasmo do empreendedor durante o estágio de infância existe uma tendência de subestimar a necessidade de dinheiro e capital de giro e, como consequência disto, a utilização de práticas financeiras não eficazes como: a busca de empréstimos de curto prazo para investimentos com retorno de longo prazo, vendas com descontos abusivos para gerar dinheiro em caixa;
- II. Política macro-econômica em decorrência de mudanças relevantes em leis e impostos;
- III. Problemas gerenciais decorrentes de delegações inadequadas de funções importantes na empresa; falta de crescimento e estagnação da empresa com taxas de crescimento iguais ou inferiores às dos anos anteriores; falta de foco com envolvimento em muitos negócios sem sinergia entre eles, dividindo e pulverizando a atenção do empresário; ausência de sistemas administrativos adequados à operação da empresa;

³ Considerada pelo autor as empresas que estejam nas fases de “namoro” e “infância” do Ciclo de Vida das Organizações. Fonte: Adizes, 1990.

- IV. Problemas relacionados à falta de informação técnica e por não utilizar consultoria de advogados e contadores, entre outros profissionais especializados;
- V. Falta de atitude e criatividade, consumindo cada vez mais tempo em tarefas burocráticas.

Os fatores que contribuem para a mortalidade precoce de empresas são diversos e as pesquisas já realizadas apontam em várias direções. Em resumo, podem ser listadas dentre outras as seguintes variáveis que contribuem para o processo de mortalidade precoce de empresas:

- I. Inexperiência administrativa e falta de informação: devido à falta de experiência do empreendedor, ao baixo nível de escolaridade, à falta de habilidade na gestão empresarial, falta de profissionalização na relação entre os sócios, falta de planejamento estratégico na empresa e dificuldade em atrair e manter clientes;
- II. Capital e crédito: dificuldade de acesso ao crédito;
- III. Problemas de qualificação profissional: falta de mão-de-obra qualificada e falta de profissionalização na relação com parceiros comerciais (fornecedores, representantes e distribuidores);
- IV. Ambiente externo: Falta de consultoria especializada, dificuldade de pagar impostos e tributos, dificuldade em atender aos procedimentos legais, fiscais e tributários, falta de competitividade em comparação com a concorrência no mercado e problemas com o ambiente externo (econômico, político, tecnológico, sócio-ambiental).
- V. Baixa qualidade e baixa inovação dos produtos e serviços (diferenciação) (FERREIRA, 2006).

Com base nas causas inicialmente identificadas, Ferreira (2006) divide estes fatores em três blocos de variáveis, apresentados na Tabela 2.

TABELA 2: Fatores de mortalidade

1. O Empreendedor	2. O Negócio	3. O Ambiente Externo
Competência na gestão empresarial.	Acesso ao crédito.	Burocracia legal, fiscal.
Experiência no ramo.	Mão de obra qualificada.	Competição dos concorrentes.
Nível de escolaridade.	Planejamento estratégico.	Demanda dos clientes.
Profissionalização da relação com sócios.	Suporte jurídico e contábil.	Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros.
	Qualidade produtos/serviços.	Carga de impostos e tributos.
	Inovação produtos/serviços.	Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais.

Fonte: FERREIRA (2006)

2.3 Fatores de sucesso⁴ das empresas

Aqui serão feitas duas perspectivas. A primeira abordará os fatores de sucesso levantados em pesquisa do SEBRAE e a segunda abordará conceitos de alguns teóricos sobre as razões para o sucesso de empresas.

Os fatores de sucesso apontados pelos empresários em pesquisa realizada pelo SEBRAE foram agrupados segundo três categorias comuns em *habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional* (SEBRAE, 2007).

2.3.1 Habilidades gerenciais

Refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o negócio. De acordo com os empresários ouvidos na pesquisa com empresas ativas, o bom conhecimento do mercado significa conhecer os clientes potenciais, seus hábitos e costumes, para identificar os produtos que eles desejam ou necessitam adquirir. Já para os empresários ouvidos na pesquisa de empresas extintas, a boa estratégia de vendas, envolvendo definição de preço de comercialização compatível com o perfil do mercado em que a empresa

⁴ Determinantes do êxito, da sobrevivência e da perenidade do negócio.

atual, as estratégias de promoções das mercadorias e serviços, é o fator mais importante na condução do negócio (SEBRAE, 2007).

2.3.2 Capacidade empreendedora

Está relacionada com a criatividade, a perseverança e a coragem para assumir os riscos do negócio, fatores que refletem a disposição e a capacidade empresarial para comandar o empreendimento, permitindo descobrir melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos na empresa e conduzir os negócios, mesmo diante de adversidades e dificuldades impostas pelo dia-a-dia empresarial. Para os empresários das empresas ativas e extintas, os fatores *persistência*, *perseverança* e *criatividade* foram os mais destacados (SEBRAE, 2007).

2.3.3 Logística Operacional

Fornecer as bases para a criação, a manutenção e o desenvolvimento da atividade empresarial e representa a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente os fatores de produção como o capital, o trabalho especializado e os recursos tecnológicos disponíveis, coordenando-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados (SEBRAE, 2007).

Passando a analisar a visão dos teóricos, o sucesso das empresas pode ser atribuído a vários fatores, dentre os quais se pode iniciar com o trabalho de Peters e Waterman (1992), quando sugerem que as empresas “excelentes”:

- São marcadas por uma tendência à ação.
- Posicionam-se mais próximo do cliente.
- Têm autonomia e espírito empreendedor.
- Acreditam na produtividade por meio do trabalho das pessoas.
- São práticas e voltadas para o valor.
- Mantêm suas convicções.
- Adotam um formato simples e um quadro de funcionários enxuto.
- Têm propriedades ao mesmo tempo rígidas e flexíveis (CRAINER, 2003, p.51).

Outras análises do sucesso e da longevidade das corporações foram feitas por Porras e Collins (1995), ao comentarem o mito que tenta associar o sucesso das

empresas à existência de um líder carismático. Comentam, inclusive, que um líder carismático pode impedir o sucesso da empresa em longo prazo. Os autores comentam ainda o fato de que as empresas que apostam em seus recursos humanos próprios, que buscam a lealdade de seus talentos, vêm obtendo sucesso, não necessitando, obrigatoriamente, buscar talentos no mercado externo, o que também é considerado um mito pelos autores. O terceiro mito comentado pelos autores é o de que as empresas de sucesso são inerentemente conservadoras. Ao contrário, segundo eles, as empresas de sucesso são impulsionadas por metas audaciosas, pensam grande, são muito ambiciosas e propensas a correrem riscos.

Para outros autores, o sucesso das empresas depende das pessoas. A forma como trata e gerencia as pessoas é o segredo da longevidade de uma corporação.

Segundo Pfeffer (1998), há três princípios básicos que os líderes utilizam para transformar suas organizações e adotar um modelo de gestão altamente comprometido: desenvolvendo a confiança, estimulando a mudança e sabendo avaliar o que é importante.

De Geus (1997) cita dados de uma pesquisa alemã sobre a expectativa de vida das empresas japonesas e européias, a qual concluiu que a expectativa de vida média para todas as empresas é de 12,5 anos. Comenta ainda, o autor, que das 500 empresas listadas na revista *Fortune* como de sucesso mundial na década de 70, um terço havia desaparecido treze anos mais tarde, e atribui esse fracasso ao foco ,dos gerentes, nos lucros e na produtividade em detrimento do capital humano que as constituíam.

Toda argumentação sustentada por De Geus (1997) baseia-se no fato de que uma empresa e sua longevidade não dependem apenas da capacidade para ganhar dinheiro e que mais importante são as habilidades, as capacidades e o conhecimento. Complementa o autor: “uma empresa bem-sucedida é aquela que aprende com eficácia. A capacidade de aprender é o capital do futuro.”

Após elencados alguns fatores e razões relacionados tanto com a mortalidade precoce das empresas como com o sucesso das empresas que se mantêm ativas,

procura-se, a partir do próximo tópico, analisar os principais conceitos de competência gerencial para correlacioná-los com os fatores e razões citados como causas de insucesso e sucesso das empresas.

2.4 Conceituando competência

Feita a contextualização das micro e pequenas empresas no Brasil, citadas as principais causas da mortalidade prematura destas empresas bem como as principais causas de sucesso das empresas que permanecem ativas, são registradas neste tópico as idéias dos diversos autores que tratam de competências gerenciais. A partir das mesmas, e com a aplicação de pesquisa de campo, buscou-se correlacioná-las com a atuação do micro e pequeno empresário, tendo em vista a importância do papel deste para o sucesso destas organizações.

As grandes mudanças tecnológicas, políticas e sociais ocorridas principalmente nas três últimas décadas, projetaram um novo ambiente organizacional, dinâmico, complexo, transnacional e altamente competitivo, gerando a necessidade de constante capacitação do quadro gerencial, e porque não dizer dos empresários, para acompanhar estas transformações e manterem as organizações competitivas. Neste cenário, descreve Bitencourt (2001):

O desenvolvimento de competências possui um papel fundamental na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização (BITENCOURT, 2001, p.25).

Antes, porém, de falar diretamente sobre competências gerenciais, fez-se necessário um levantamento conceitual sobre competências, partindo de uma visão mais ampla, das competências organizacionais, até se chegar aos conceitos de competências gerenciais, foco desta pesquisa. Procurou-se com esta revisão conceitual orientação para geração de questões utilizadas na pesquisa de campo, de forma a obter informações novas e contextualizadas com a realidade das micro e pequenas empresas brasileiras.

Apesar da noção de competência não ser um termo novo, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas que causam dúvidas em relação à sua compreensão e aplicabilidade (BITENCOURT, 2001).

A este respeito, Ruas (2005) comenta que tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, a abordagem das competências encontra-se “em fase de construção”, inclusive nas organizações que a adotam. Este estágio de desenvolvimento dos projetos de competência nas organizações “está mais associado à relativa confusão e heterogeneidade no uso dessa noção e de suas referências principais, do que na pouca idade desses projetos.” (RUAS, 2005, p.53).

Mesmo não encontrando uma delimitação teórica clara sobre os conceitos de competência e, sim, uma interdependência entre as competências essenciais, organizacionais, funcionais, profissionais, gerenciais e individuais, a análise teórica de cada uma delas pode auxiliar na sedimentação do que se pretende trabalhar em termos de competências gerenciais.

2.4.1 Competências essenciais, organizacionais, profissionais, individuais

Como afirmam Lacerda, Vasconcelos e Calixta (2007), “O tema competência é amplo e pode ser visto sob diversos ângulos”, demonstrando não existir um consenso no uso de terminologia entre os diversos autores.

As competências têm sido discutidas na ótica das competências organizacionais, necessárias para que uma empresa cumpra o seu propósito; na dimensão das competências essenciais, que tornam uma organização diferenciada e competitiva no mercado; na visão das competências funcionais, profissionais e gerenciais que se mostram atreladas ao exercício das funções coletivas e nos aspectos individuais (LACERDA, VASCONCELOS e CALIXTA (2007, p.98).

Ao comentar a evolução do conceito de competências, Oderich (2001) utiliza-se de duas conceituações que se complementam. A primeira, do pedagogo suíço Henri Pestalozzi (*apud* Brandão e Guimarães, 1999) que idealizou a educação como um processo de desenvolvimento natural, espontâneo e harmonioso das três capacidades humanas relacionadas, respectivamente, às atividades da cabeça, das mãos e do coração – *head, hand and heart* – ou seja, na vida intelectual, técnica e

moral da pessoa. E a segunda de Durand (*apud* Brandão e Guimarães, 1999), que, a partir do trabalho do pedagogo suíço construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: *knowledge* (informação, saber o quê, saber o porquê), *know-how* (habilidade técnica, capacidade, saber como fazer) e *attitudes* (querer fazer, identidade, determinação), dimensões estas interdependentes e necessárias a determinado propósito.

Sparrow e Bognanno citados por Oderich (2001) apresentaram um modelo de competências denominado *OPEN Competencies (Open thinking, Personal impact, Empowering, Networking)* que correspondem respectivamente à: flexibilidade intelectual e mente aberta; impacto pessoal, autoconfiança e disposição para a ação; autonomia, motivação, orientação para realizações e desenvolvimento; e orientação para o estabelecimento de redes de relacionamento e influência.

Citando Prahalad e Hamel (1990), Fleury (2007) diferencia competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de serem imitadas pela concorrência e dão acesso a diferentes mercados, prospectando novas oportunidades no futuro. A partir da identificação destas três características das competências essenciais ou centrais para o negócio, a empresa identifica as competências necessárias a cada função, que são as competências organizacionais.

Fazendo alusão ao conceito de *Core Competence* de Prahalad e Hamel, Ruas (2005) expressa o conceito da seguinte forma: “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.” O autor também se refere à competência organizacional nas empresas brasileiras como um desdobramento da *Core Competence*, na medida em que, mesmo sendo suscetível à imitação pela concorrência, “transitam em todas as áreas da organização, contribuindo significativamente para a sobrevivência e/ou para a diferenciação” (RUAS, 2005, p.43-44).

Uma dimensão intermediária entre as competências organizacionais e as competências individuais é denominada por Ruas (2005) como *competências*

funcionais, ou seja, “aquelas associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos).” (RUAS, 2005, p.47).

Mills et al (2002), também citados por Fleury (2007) definem quatro níveis de competências organizacionais, incluindo as competências essenciais como o nível mais elevado, chave para a sobrevivência da empresa e central para sua estratégia. O segundo nível corresponderia às competências distintivas, relacionadas a atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores da concorrência e que provêm vantagens competitivas à empresa. O terceiro nível se refere às competências organizacionais, propriamente ditas, relacionadas às competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades fins da empresa. E, por último, as competências individuais.

Em sua análise sobre os níveis de competitividade das empresas, Ruas (2005), propõe uma classificação de competências organizacionais em três níveis: competências organizacionais *básicas* – que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo; competências organizacionais *seletivas* – que diferenciam a organização no espaço de competição em que ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado; e competências organizacionais *essenciais (core competences)*, que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.

Sintetizando a classificação de Zarifian (2001) sobre a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho, Fleury (2007) diferencia competências sobre processos, relacionadas aos conhecimentos sobre processos de trabalho; competências técnicas, relacionadas com conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; competências sobre a organização, relacionadas com o saber organizar os fluxos de trabalho; competências de serviço, relacionadas com o conhecimento dos desejos e necessidades do consumidor; e competências sociais, relacionadas com o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Fleury (2007) considera três tipos de estratégias, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado: a *Excelência operacional*, que busca a competição com base em baixo custo, melhor preço e bom atendimento; a *Inovação*, que propõe oferecer produtos de ponta, inovando sempre; e a *Orientação para serviço*, que procura satisfazer e até antecipar as necessidades de clientes específicos. E ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, o que corresponde às competências organizacionais.

Já, Dutra (2001) faz uma associação entre o desenvolvimento da empresa e o desenvolvimento dos indivíduos, mencionando que ao se desenvolver a empresa desenvolve-se as pessoas e estas ao se desenvolverem, fazem o mesmo pela organização.

Complementando esta análise, Dutra (2001) ressalva que de um lado existe a organização com suas competências próprias, desenvolvidas e armazenadas no decorrer do processo de sua evolução, o que resulta na criação e estabelecimento de vantagens competitivas; e de outro lado, as pessoas que nela trabalham com seu conjunto de competências individuais que podem ou não serem aproveitadas pela empresa. E afirma: “São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e constroem sua adequação ao contexto (DUTRA, 2001, p. 27).

Ao se referir a uma nova contextualização de competência, Zarifian (2001) propõe uma definição fundamentalmente centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização. Relaciona-a diretamente à atuação do indivíduo e não à qualificação do emprego, à prática do indivíduo com a situação profissional, ou seja, a maneira como o indivíduo enfrenta cada situação está no âmago da competência. E complementa: “... a competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas.” (ZARIFIAN, 2001, p.67).

Ainda em sua proposta de definição de competência Zarifian (2001) propõe a integração de várias dimensões que permitem a reunião de diversas formulações. A

primeira é a de que a competência resulta de um procedimento pessoal do indivíduo que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela, ou seja, a competência é assumida. A segunda é a de que o indivíduo deve tomar iniciativas em face de eventos imprevisíveis e que fogem ao repertório existente nas normas orientadoras. A terceira refere-se à responsabilidade, que é a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão, e que vai além do simples cumprimento de ordens, caracterizando-se pelo fato do indivíduo assumir a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.

Ampliando a dimensão da definição anterior, continua o autor: “Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.” (ZARIFIAN, 2001, P.74).

E também detalha cada um dos conceitos contidos nesta outra definição, explicando que qualquer situação mais complexa excede a competência de um único indivíduo, necessitando a mobilização de uma rede de atores que só disponibilizarão suas competências se experimentarem o sentimento de participação das mesmas implicações de uma situação, e se forem avaliados pela chefia à base dessas implicações. Uma equipe de trabalho semi-autônoma trabalhará melhor na medida em que souber definir os objetivos que deve coletivamente alcançar e personalizar os compromissos de cada integrante da equipe neste contexto (ZARIFIAN, 2001).

Na mesma linha de raciocínio, Le Boterf (2003) associa competência ao profissionalismo para administrar a complexidade e a incerteza. Salaria que as empresas organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis devem dispor de profissionais capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente e que o desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto de decisões e ações individuais tomadas pela competência de seus profissionais. E complementa o autor, relatando que o profissional deve mobilizar o conjunto de recursos de sua responsabilidade para encontrar uma solução para o problema de seu cliente. “O profissional se compromete a tudo fazer para resolver um problema ou reagir a uma situação.” (LE BOTERF, 2003, p.22).

Le Boterf (2003) afirma que cada situação profissional específica requer competências pessoais a serem adquiridas e que estas competências pressupõem a capacidade de análise e de diagnóstico, um bom conhecimento dos procedimentos e das aparelhagens, capacidade de interpretação de informações e de tomada de decisões. O autor complementa fazendo uma diferenciação entre trabalhador e profissional: “Espera-se que o trabalhador exerça sua qualificação para *realizar um trabalho*; espera-se que o profissional operacionalize competências para *administrar uma situação profissional*.” (LE BOTERF, 2003, p.25).

Aproximando-se deste raciocínio, Ruas (2005), afirma que toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades e essas capacidades somente assumem a condição de competência a partir do momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica.

Fleury (2007, p.30) assim define competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Sobre competências do profissional, Fleury (2007, p.31) propõe algumas definições: “saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão crítica.”

Passando do nível mais estratégico de formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, Fleury (2007) procura categorizá-las em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica. O primeiro refere-se às competências do negócio, que diz respeito à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, bem como com o ambiente político e social. O segundo bloco refere-se às competências técnico-profissionais específicas para cada operação ou atividade. O terceiro bloco refere-se às competências sociais, necessárias para interagir com as pessoas, que envolvem capacidade de comunicação, de negociação, de mobilização para a mudança, de sensibilidade cultural e para o trabalho em equipe.

Ao comentar sobre a mobilização das competências nas organizações, Le Boterf (2003) descreve que a operacionalização das competências é resultado da qualidade da interface entre o homem e a sua situação de trabalho. Ainda, que a operacionalização das competências na organização não dependa apenas da responsabilidade ou capacidade das pessoas, ela é resultante de suas qualidades (experiência, formação) e das condições nas quais se encontram em situação de trabalho.

Esclarecendo ainda mais a idéia de mobilização de competências, o mesmo autor descreve que a competência é uma resultante de *saber agir*, *querer agir* e *poder agir*. E detalha que o *saber agir* pode ser desenvolvido dentre outras formas, pela formação, pelo treinamento e pela passagem para situações profissionalizantes. Já o *querer agir* deve ser encorajado por meio de desafios claros e compartilhado, por uma auto-imagem congruente e positiva, por um contexto de reconhecimento e de confiança. E, finalmente, o *poder agir* será tornado possível por um contexto facilitador, que fornecerá os meios apropriados à criação de competências (equipamento, informação, gerenciamento), por atribuições que reconheçam a margem de liberdade e iniciativa necessárias à criação de competências e por redes relacionais de informação (LE BOTERF, 2003).

Alles (2004), citada por Lacerda, Vasconcelos e Calixta (2007, p.98) faz uma abordagem das competências sob óticas distintas. As competências organizacionais, necessárias para que a empresa cumpra seu propósito; as competências essenciais, que tornam a organização diferenciada e competitiva no mercado; e as competências funcionais, profissionais e gerenciais, relacionadas diretamente com o exercício das funções coletivas e individuais.

[...] as empresas precisam criar mecanismos diversificados de desenvolvimento de competências individuais/gerenciais. Além disso, as empresas precisam propiciar oportunidades de aplicação das mesmas, em suas funções sejam elas gerenciais ou não, contribuindo para que o profissional possa se sentir relevante no contexto organizacional e auto motivado para o contínuo aprimoramento e evidenciando ainda co-responsabilidade na obtenção de resultados.

Como resultado de suas pesquisas de doutorado Bitencourt (2001, p.230) apresenta uma nova e ampliada conceituação de competência:

Entende-se competência como o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização).

2.4.2 Novas Competências exigidas dos profissionais

Mussak (2009), ao escrever sobre ética profissional como uma nova competência, amplia a fórmula universalmente conhecida do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), para CHAVE, na qual o “V” representa Valores, necessários a uma sociedade preocupada com o social e responsável com o futuro, e o “E” que significa Entorno, o ambiente no qual a competência encontra as condições para ser exercida.

Bottoni (2009), se referindo às idéias que vêm dando resultado para projeção dos profissionais, descreve as seis competências profissionais mais valorizadas pelas empresas depois da crise internacional de 2008. A primeira, intitulada de *Dupla Visão*, refere-se à necessidade de gerar resultados no presente, mas sem comprometer o crescimento no futuro, não perdendo a estratégia de vista. A segunda, *Inovação*, refere-se à necessidade de atentar para os detalhes, já que muitas soluções boas estão ao alcance dos olhos. Pensar como fazer mais rápido ou mais barato. A terceira, *Dedicação*, refere-se à necessidade do profissional entregar resultados para fazer seu trabalho aparecer. Isso exige dose extra de dedicação. A quarta, *Liderança sem chicote*, refere-se a engajar as pessoas e ajudá-las a gerenciar o estresse e a ansiedade. A quinta, *Cabeça de consumidor*, refere-se à necessidade de estudar e entender o cliente – e o cliente de seu cliente. A melhor forma de fazer isso é por meio de parcerias. A sexta e última competência está na *Capacidade de decisão*, refere-se à tomada de decisão possível no prazo de tempo que o profissional possui. Um profissional que decide errado vale mais do que aquele que não decide nunca, conclui a autora.

Em artigo recente Ohl (2009), cita trechos de entrevistas e resultados de pesquisas com executivos de empresas brasileiras sobre “As competências do futuro”. Em uma

delas, Claudio Garcia,⁵ comenta: “Esqueça a divisão entre competências técnicas e habilidades comportamentais. Daqui para frente, esses dois lados serão exigidos ao máximo de todo mundo.” Em uma pesquisa com CEOs⁶ do Brasil e de outros países latino-americanos, o pensamento crítico apareceu como a competência mais importante para os próximos cinco anos. A procura dos presidentes tem sido no sentido de encontrar profissionais capazes de navegar em um ambiente de negócios globalizado e ultraconectado em redes. Sobre este mesmo tema, Claudio Garcia, já citado, afirma que para obter resultados, “[...] o profissional terá de lidar com a complexidade dos negócios, das relações de mercado. Os problemas serão inéditos e a pessoa precisa entender o que está ocorrendo para conseguir propor soluções.” Em outra pesquisa, a Korn/Ferry⁷ analisou uma lista de 70 competências e chegou a quatro dimensões que vão caracterizar o profissional de alto desempenho nos próximos anos. São as chamadas *Competências Diferenciadoras* que reúnem as habilidades de lidar com situações complexas, buscar informações em lugares surpreendentes, entender cenários e traduzi-los em oportunidades para a empresa. E concluiu Rodrigo Araújo⁸: “O profissional desenvolve competências críticas quando enfrenta desafios significativos.” (OHL, 2009, p.28-41).

2.4.3 Competências gerenciais

Segundo Bitencourt (2001), no contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído por Richard Boyatzis. O modelo de Boyatzis baseia-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor, agrupando-os em seis categorias: Metas e gestão pela ação, liderança, recursos humanos, direção de subordinados, foco em outros *clusters* e conhecimento especializado. O QUADRO 1, a seguir, sintetiza esse construto.

⁵ Presidente da DBM – Consultoria de recolocação de executivos.

⁶ CEO – *Chief Executive Officer*

⁷ Consultoria especializada em recrutamento de executivos.

⁸ Sócio da Korn/Ferry.

QUADRO 1 - As vinte e uma competências de Boyatzis

1. Metas e Gestão pela Ação	Orientação eficiente Produtividade Diagnóstico e uso de conceitos Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	Autoconfiança Uso de apresentações orais Pensamento lógico Conceituação
3. Recursos Humanos	Uso de poder socializado Otimismo Gestão de grupo Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas Uso de poder unilateral Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	Autocontrole Objetividade perceptual Adaptabilidade Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	Memória Conhecimento especializado

Fonte: BITENCOURT (2001) adaptado de WOOD e PAYNE (1998).

Bergamini (2006) trata do tema de competências de líderes e gerentes fazendo uma distinção interessante entre o papel dos administradores e o papel dos líderes nas empresas. Segundo a autora, o administrador ou gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado, é o profissional que garante a identidade da organização ao longo do tempo. Já o líder é o profissional habilitado a mudar o *status quo* da organização e caracteriza-se por ser um “criador de visão”, flexível, atuando diretamente com as capacidades individuais de seus liderados. “Os líderes, por conseguinte, dedicam grande parte de sua atenção às pessoas e não às estruturas ou sistemas.

A mesma autora ressalva que algumas pessoas se saem melhor em cargos administrativos, enquanto outras se sentem mais confortáveis em cargos que exijam suas competências pessoais como líderes. “O grande desafio que se apresenta para as organizações da atualidade é descobrir qual o principal diferencial que identifica uma pessoa para uma ou outra posição.” (BERGAMINI, 2006, p. 65).

Complementa Bergamini (2006), citando a importância destes dois tipos de profissionais para a sobrevivência das empresas e que administração e liderança,

mesmo não sendo a mesma coisa, se sobrepõem. Segundo a autora, cabe ao gerente manter as organizações com seus pés presos à realidade concreta, ajustada ao dia-a-dia da vida organizacional, assegurando um funcionamento eficiente. Compete a este profissional também manter o bom funcionamento dos processos do todo organizacional e sua grande meta é disponibilizar recursos para que as mudanças possam ocorrer.

Ao abordar a dimensão das competências individuais, que envolvem as competências do tipo gerencial, Ruas (2005) as caracteriza como sendo aquelas competências que colocam as propostas e projetos organizacionais e funcionais em ação.

Ruas (2005, p.49) define a competência gerencial como “uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação.”

E complementa o conceito dizendo que “a efetividade e a legitimação de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho.” (RUAS, 2005, p.49).

O mais importante aspecto desta abordagem, de acordo com Oderich (2001) está na evolução do *saber ser* para o *saber ser/agir*, ou seja, de uma concepção que contemplava o potencial para a ação para outra que contempla a ação, o desempenho propriamente dito.

Concluindo sua análise sobre competências do tipo gerencial, Ruas (2005, p.50) cita quatro tipos de competências:

Competência 1: busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes e é ágil nas respostas aos seus *feedbacks* e necessidades.

Competência 2: associa a visão e a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais em que atua.

Competência 3: monitora e avalia as atividades e ações de sua área a partir de padrões e indicadores que adotam medidas de correção e avaliação quando necessárias.

Competência 4: atua de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia.

Ruas (2000) e Oderich (2001) descrevem três tipos de *recursos de competências gerenciais*:

1. Os recursos associados ao conhecimento (saber) que podem ser divididos em conhecimentos do ambiente, como conhecimentos sociais, sobre a cultura e atividades da organização; conhecimentos gerais e teóricos, que englobam conceitos, conhecimentos disciplinares e aplicados; e conhecimentos operacionais, que é saber como agir ou como funciona.
2. Os recursos associados às habilidades (saber fazer) que englobam o que é aprendido pela experiência.
3. Os recursos associados a atributos (Saber ser/Saber agir), nos quais predominam o implícito e o subentendido podem ser divididos em atributos profissionais (tácitos), que se constroem a partir da experiência profissional e permitem percepções que transcendem a processos formais e às normas e procedimentos; e os atributos pessoais, que podem se subdividir em intrínsecos (disposição, iniciativa, saber ouvir, responsabilidade, autoconfiança, imaginação, abertura à mudança) e relacionais (capacidade de atuar em grupo, de negociação e de comunicação).

Ao comentar o novo contexto empresarial mundial, no qual a adaptação é requisito de sobrevivência, Oderich (2001) relata novos parâmetros de qualidade, novas exigências do mercado e um novo conjunto de competências atuais que são importantes e desejáveis pelas empresas para manterem-se competitivas.

E assim a autora introduz sua concepção de competência gerencial:

As competências gerenciais, em nível individual, são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo (ODERICH, 2001, p.9).

E complementa a autora, afirmando que a criação de categorias das novas competências gerenciais constitui um desafio, considerando-se as diferentes organizações e os diferentes contextos organizacionais.

A mesma percepção está registrada no trabalho de Bitencourt (2001) quando salienta que as práticas organizacionais orientadas para a gestão de competências

gerenciais devem ser construídas por cada organização, respeitando a sua história, sua experiência, sua cultura, enfim, a sua especificidade.

Ao fazer referência à situação de insegurança do mercado de trabalho e do desemprego, Oderich (2001) comenta sobre o fato dos quadros gerenciais, em especial, sentirem-se pressionados a terem atuações excepcionais, em organizações que valorizam a ousadia e a criatividade apenas se “trouxerem lucros” (nunca prejuízos). Nestas organizações o erro acaba sendo considerado crucial o que é incompatível com o estímulo à inovação.

A este respeito, Teixeira e Mink, (2000), citados por Oderich (2001) afirmam que a visão atualmente imputada à função gerencial aponta para um líder que persiga o lucro sob uma visão moderna em termos de organização, produção e qualidade, já que o lucro por si só não satisfaz porque é efêmero. Desta forma, o gerente moderno precisa possuir um conjunto de habilidades e talentos como não é exigido de nenhum outro profissional.

Passando a tratar mais diretamente sobre as competências gerenciais e citando Boog (1991), Oderich (2001) descreve que o papel do gerente é fazer a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses. Segundo a autora, o papel gerencial é caracterizado pelo exercício de habilidades técnicas, envolvendo conhecimentos específicos associados à área funcional que ocupa na organização, pelo exercício de habilidades humanas, associadas à sua capacidade de se relacionar com as pessoas e pelo exercício de habilidades conceituais, que representam a necessidade de o gerente ter uma visão holística, uma visão sistêmica.

E complementa com a descrição de algumas atividades gerenciais típicas da percepção dos próprios gerentes:

Obter e administrar recursos, planejar atividades, assegurar o atingimento de metas, estruturar a sua área de trabalho, planejar o futuro, liderar uma equipe, estar disponível para ouvir o seu pessoal, motivar subordinados, integrar-se com outras áreas, propor e defender os interesses da sua área, comunicar-se adequadamente, escrever relatórios, verificar progressos, estar atento para o ambiente externo, tomar decisões e outras tarefas “burocráticas” (ODERICH, 2001, p.19).

De acordo com Oderich (2001), o papel gerencial vem sofrendo mudanças significativas no novo contexto das organizações, o que requer dos gerentes, novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Os gerentes são exigidos quanto à liderança de trabalhos em equipe, gestão da informação, aperfeiçoamento de relações com problemas e crises, visão e adaptação às novas realidades de mercados locais para mercados internacionais e mudanças de enfoque quanto à visão de empresa e qualidade. Enfim, no cenário atual, o gestor precisa ampliar suas capacidades, bem como desenvolver novas (ODERICH, 2001, p.20).

Segundo Boog (1991), citado por Oderich (2001), compete à gerência realizar o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização de forma equilibrada; “o gerente faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, sendo responsável pela composição de forças e interesses.” (Oderich, 2001, p.18).

Outra abordagem de Oderich (2001) diz respeito ao fato de não existir uma maneira ideal de conduzir uma gerência e, é frequente existirem gerentes muito competentes do ponto de vista individual que demonstram incompetência ou incapacidade para o trabalho em grupos.

Ao comentar o resultado de pesquisa realizada com 136 executivos de empresas em quatro diferentes estados brasileiros (SP, PR, SC e RS) e que apontou 48 atributos relevantes para um executivo apto a atuar no mercado global, Oderich (2001, p.27), cita 12 atributos que foram destacados pelos entrevistados:

Integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no trato de questões profissionais e sociais, capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalhos em equipe, habilidade em relações interpessoais, atitude proativa.

Já Coopers e Lybrand (1977), citados por Oderich (2001), apresentam quatro categorias de competências interrelacionadas: *competências interacionais* que englobam as capacidades interpessoais e de liderança, quando o gerente trabalha produtivamente com os outros; *competências de solução de problemas* que incluem a capacidade de percepção, de planejamento e organização, e a capacidade de decisão - o gerente com essa competência é capaz de identificar, formular e

executar soluções criativas de problemas; *competências de capacitação* que são demonstradas quando o gerente reconhece a necessidade de mudar e empreende a mudança - para tanto, são necessárias capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade; *competências de comunicação*, consideradas de apoio, que significam a capacidade de o gerente se comunicar de forma eficiente e eficaz, de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

Em uma abordagem mais relacionada aos fatores emocionais da atuação gerencial, Daniel Goleman (1999), também citado por Oderich (2001), desenvolveu a idéia da competência emocional, com base nos cinco componentes da inteligência emocional em ação – autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade – que resulta em desempenho extraordinário no trabalho. “É como o indivíduo gerencia a si e os seus relacionamentos, como trabalha em equipe, sua capacidade de liderar e de antecipar o futuro.” (ODERICH, 2001, p.29).

Oderich (2001), comentando o modelo de Heifetz (1999), o qual propõe um novo sistema de liderança que envolve habilidades, conhecimentos e valores, e que se adapta à concepção de competências gerenciais, sintetiza no QUADRO 2 os componentes do perfil do gestor mais citados no trabalho daquele autor.

QUADRO 2 – Componentes do perfil do gestor atual

- Visão sistêmica e estratégica
- Domínio pessoal
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Habilidades humanas e interculturais
- Criatividade
- Flexibilidade
- Capacidade de inovação
- Comportamento ético
- Capacidade de aprender, liderar e educar.

Fonte: ODERICH (2001)

Ao fazer uma correlação entre os tipos de competências e os diferentes níveis organizacionais, Oderich (2001), descreve que o *nível estratégico* (dimensão

corporativa) relaciona-se com as competências essenciais e coletivas, diretamente ligadas à missão e à visão da empresa; o *nível funcional* (dimensão das áreas ou grupos da empresa) relaciona-se com as competências funcionais e também coletivas, relacionadas à missão específica da área funcional; e o nível gerencial (dimensão da atividade gerencial) relaciona-se com as competências gerenciais, individuais e relacionadas ao desempenho da gerência.

Hamel e Prahalad (2005) relacionam as competências gerenciais como condição para que as organizações alcancem suas competências essenciais. Segundo os autores, a equipe de gerência precisa compreender e se envolver nas tarefas fundamentais da administração das competências, o que envolve a identificação, a definição de uma agenda de aquisição, o desenvolvimento, a distribuição e a proteção e defesa da liderança das competências essenciais.

Bottoni (2009) ilustra seu artigo sobre carreira com um esquema que chama de *Círculo Virtuoso* e que descreve como se comportam os gerentes orientados para o resultado. Segundo a autora, o líder que cresce tem o olhar voltado para o crescimento. Acredita que as habilidades, suas e as dos outros, são maleáveis. Por isso encara o cenário como uma jornada de aprendizado. Assim, ele enfrenta a incerteza e busca novas experiências que lhe permitem ampliar o próprio repertório. Ele tende a ver clientes como pessoas, o que leva esse gerente a criar mais oportunidades de novos negócios e, quando detecta um risco, o gerencia tomando uma atitude, o que lhe dará experiência para ter sucesso diante de situações novas, o que cria o círculo virtuoso.

Após todas estas conceituações sobre competências e competências gerenciais verifica-se certa congruência entre os diversos autores sobre quais as principais competências que estão sendo exigidas dos gerentes nos dias de hoje. Entre elas estão visão estratégica, capacidade de visualizar cenários complexos e incertos, de enxergar oportunidades neste contexto, de comunicar e transmitir informações para dentro da organização, de fazer diagnósticos adequados e tomar decisões, de liderança, de estimular sua equipe para que se motive em busca dos resultados da organização, flexibilidade para enfrentar riscos e permitir a inovação.

2.4.4 Contribuição do Referencial Teórico para a Coleta de Dados

A reflexão sobre os conceitos de competência dos diversos autores apresentados no referencial teórico indicaram um caminho para a pesquisa de campo.

Partindo de uma visão mais ampla sobre competência apresentada por Oderich (2001), os conceitos de Henri Pestalozzi (*apud* Brandão e Guimarães, 1999) que idealizou a educação como um processo de desenvolvimento das três capacidades humanas relacionadas às atividades da cabeça, das mãos e do coração, chega-se às três dimensões da competência desenvolvido por Durand (*apud* Brandão e Guimarães, 1999) que envolvem *knowledge* (informação, sabe o quê, saber o porquê), *know-how* (habilidade técnica, capacidade, saber como fazer) e *attitudes* (querer fazer, identidade, determinação).

Aprofundando mais a visão Fleury (2007) propõe como definição de competência *saber - agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades - e ter visão crítica*. Categoriza também as competências do indivíduo como competências do negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

Dutra (2001) faz uma associação entre o desenvolvimento da empresa e o desenvolvimento dos indivíduos em uma relação de reciprocidade.

Bottoni (2009) descreve as seis competências profissionais mais valorizadas pelas empresas: *dupla visão, inovação, dedicação, liderança sem chicote, cabeça de consumidor e capacidade de decisão*.

Ohl (2009) comenta que para as competências do futuro não pode existir a divisão entre competências técnicas e habilidades comportamentais.

Já no âmbito da competência gerencial Ruas (2005, p.49) a referencia como “uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa numa determinada situação”. Neste contexto, Oderich (2001) descreve três tipos de recursos de competências

gerenciais: relacionados ao conhecimento (saber), os conhecimentos do ambiente; associados à habilidades (saber fazer) os recursos que englobam o que é aprendido pela experiência; e relacionados a atitudes (saber ser/ saber agir), os atributos profissionais e pessoais.

Do trabalho de pesquisa apresentado por Oderich (2001) têm-se 12 atributos que foram destacados pelos entrevistados: *integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no trato de questões profissionais e sociais, capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalhos em equipe, habilidade em relações interpessoais, atitude proativa.*

Finalmente, as pesquisas desenvolvidas por Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007) para verificar se as competências gerenciais - *aprendizagem contínua, comunicação, delegação e desenvolvimento de pessoas, gestão da mudança, gestão da qualidade, liderança, orientação estratégica, orientação para resultados, planejamento e trabalho em equipe* -, propostas pela direção de uma empresa do segmento de cimento, estavam sendo praticadas pelos seus gestores, serviu de base para desenvolvimento do questionário, por reunir praticamente todos os conceitos apresentados pelos demais autores e por apresentar evidências de comportamento que facilitaram a elaboração das questões.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Pelo fato de *competência gerencial* se tratar de um tema bastante complexo e ainda em desenvolvimento e, aparecer [...] como um debate com mais sombras do que luzes, mais impasses do que certezas.” (Ruas, 2005, p.35) e cuja contextualização no ambiente das micro e pequenas empresas ainda apresenta poucos estudos, optou-se neste trabalho pela *survey*, descrita por Collis e Hussey (2005) como uma “metodologia positivista na qual uma *amostra* de sujeitos é retirada de uma *população* e estudada para se fazerem inferências sobre essa população.”

Já são conhecidas várias pesquisas desenvolvidas pelo SEBRAE e outras instituições, algumas delas referenciadas neste trabalho, que identificam com bastante propriedade as principais causas atribuídas à sobrevivência ou à mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, porém sem associá-las especificamente às competências gerenciais.

Por esta razão, procurou-se nesta pesquisa identificar através da aplicação de um questionário em uma amostra de micro e pequenos empresários, quais competências gerenciais podem contribuir para reduzir a mortalidade das micro e pequenas empresas no Estado de Minas Gerais.

O trabalho foi iniciado com a contextualização e análise das principais causas de mortalidade e de sucesso das micro e pequenas empresas, com base em relatórios do SEBRAE e obras de outros autores que tratam do assunto. Em seguida identificaram-se na literatura os principais conceitos de competência gerencial. Finalmente aplicou-se pesquisa de campo para analisar as evidências de comportamento dos gestores de micro e pequenas empresas mineiras relacionados a conhecimentos, habilidades e atitudes, e verificar o grau de importância atribuído pelos empresários às competências gerenciais consideradas como necessárias à sobrevivência e perenidade das empresas.

Seguindo as orientações de Collis e Hussey (2005) a pesquisa utilizou tanto o método quantitativo, objetivo por natureza e focado na mensuração de fenômenos, que envolveu a coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos, bem como o método qualitativo, mais subjetivo e que procurou examinar e refletir as percepções dos empresários sobre as principais dificuldades e o diferencial competitivo de suas empresas em relação aos concorrentes.

A pesquisa foi classificada, quanto aos fins, como descritiva porque procurou identificar quais as competências gerenciais podem contribuir para a redução de taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Estado de Minas Gerais. De acordo com Collis e Hussey (2005), na pesquisa descritiva pretende-se identificar e obter informações sobre as características de uma população, no caso os micro e pequenos empresários.

Quanto aos meios a pesquisa foi classificada como *survey* e também teve uma abordagem qualitativa, já que as duas últimas questões foram abertas, de respostas livres e exigiram interpretações do autor. Segundo COLLIS e HUSSEY (2005, p.145), “os métodos qualitativos correspondem a uma série de técnicas interpretativas que visam descrever, traduzir e entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos.”

3.2 Universo e seleção dos entrevistados

O universo da pesquisa foi composto pelos micro e pequenos empresários, considerando como tal aqueles gestores ou donos de empresas com até 99 empregados e receita bruta anual de até R\$2.400.000,00, utilizando uma mescla de conceitos desenvolvidos pelo SEBRAE, pelo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas e pela legislação do SIMPLES⁹.

A pesquisa foi direcionada a micro e pequenos empresários do Estado de Minas Gerais, em sua maioria da cidade de Belo Horizonte, que o pesquisador identificou através de sua rede de contatos.

⁹ Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

Como o pesquisador não podia considerar sua rede de contatos como uma amostra representativa, ou seja, uma amostra que possuísse as mesmas características da população total de micro e pequenos empresários do Estado de Minas Gerais, procurou-se contornar o problema aplicando o conceito de Oppenheim (1993) citado por Roesch (2005, p.140) chamado de “bola de neve”, que consistiu em localizar alguns empresários com o perfil apropriado e solicitar nomes de outros que atingissem os requisitos da amostra para aplicação da pesquisa. Segundo Roesch (2005, p.140), “quando este enfoque é repetido várias vezes poderá levar a uma amostra substancial, embora não haja condições de saber até que ponto esta representa a população.”

Os primeiros contatos foram feitos por telefone e visita pessoal quando o pesquisador explicou aos empresários sobre os objetivos da pesquisa e informou sobre o envio do e-mail contendo o link da Internet para abertura e respostas às questões. Neste contato também foi solicitado a cada empresário que replicasse o e-mail a outros empresários, fornecedores e clientes seus, que atendessem aos requisitos da pesquisa, para ampliar a rede de respondentes. Os e-mails replicados foram copiados ao pesquisador e, somados aos e-mails originais, que totalizaram aproximadamente cem mensagens. No decorrer da pesquisa, o pesquisador fez vários outros contatos telefônicos reforçando o pedido e reenviando e-mails para atingir a quantidade desejada de cinquenta respondentes.

3.3 Coleta de dados

A partir da identificação na literatura das principais competências gerenciais requeridas dos gerentes nos dias atuais, foi desenvolvido um questionário, APÊNDICE A, abordando os conceitos apresentados por Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007), Bottoni (2009), Fleury (2007), Le Boterf (2003), Oderich (2001), Ohi (2009) e Ruas (2005), com trinta questões fechadas relacionadas às competências gerenciais: *aprendizagem contínua, comunicação, delegação e desenvolvimento de pessoas, gestão da mudança, gestão da qualidade, liderança, orientação para resultados, planejamento e trabalho em equipe* e duas questões abertas. A relação entre cada uma destas competências gerenciais com os autores que as mencionam em suas obras está registrada nos APÊNDICES C e D.

Posteriormente foi desenvolvida uma tabela, APÊNDICE B, que relacionou cada questão aos conceitos de *conhecimento, habilidades e atitudes* – CHA, e a cada uma das competências citadas no parágrafo anterior, de forma a permitir que a análise dos resultados pudesse considerar estas duas abordagens.

De acordo com Roesch (2005, p.142):

O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa (...). É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

Para elaboração do questionário desenvolveu-se um modelo inicial com cinquenta e cinco questões que foi submetido a dois empresários, a título de pré-teste. Após receber o modelo respondido e em conversa com estes dois empresários foram feitos alguns ajustes pelo autor e um novo modelo foi apresentado à orientadora da pesquisa. Algumas questões foram abolidas e outras foram fundidas em uma só, chegando-se à versão final do questionário com trinta questões fechadas e duas questões abertas.

De acordo com as orientações descritas por Roesch (2005, p.145) “quando se lida com questões atitudinais, a recomendação é utilizar questões múltiplas ou escalas...”. Assim, as questões foram distribuídas sem uma sequência lógica, de forma a evitar respostas indutivas, utilizando-se a escala Likert com pesos de 1 a 5, de acordo com o grau de importância atribuído pelo empresário a cada competência, sendo que 1 significava nenhuma importância, 2 pouca importância, 3 regular importância, 4 importância e 5 muita importância.

Para obtenção das respostas dos empresários ao questionário utilizou-se dos recursos da Internet. Elaborou-se um e-mail padrão, APÊNDICE E, que informava ao destinatário o link através do qual o respondente recebia as orientações necessárias para o correto e completo preenchimento do questionário e, também, se identificava e à empresa à qual representava. A carta de apresentação da pesquisa consta do APÊNDICE F. Por limitações de espaço para uma boa visualização na tela de computador, as trinta questões foram disponibilizadas para respostas em três

blocos de dez questões cada. Isto gerou um problema inicial e alguns empresários responderam apenas ao primeiro bloco com dez questões. Percebido o problema, foram introduzidas orientações ao final de cada bloco de questões que orientava o empresário a continuar respondendo os blocos seguintes até o final.

A pesquisa ficou disponibilizada para resposta na Internet entre os dias 24 de fevereiro e 12 de março.

Teve-se como objetivo conseguir respostas de 50 (cinquenta) empresários, porém, após todos os esforços, alcançou-se a quantidade significativa de 42 (quarenta e duas) respostas válidas, considerada suficiente para se atingir os objetivos da pesquisa.

Do total de empresários que responderam ao questionário, 25 são da cidade de Belo Horizonte, 4 de cidades do interior e 13 não identificaram a cidade sede da empresa.

O setor de atividade preponderante entre as empresas pesquisadas é o de serviços, com 25 empresas, correspondendo a 59,4%, seguido do setor de comércio com 25% e setor de indústria, com pouco mais de 15%. O Graf. 1 ilustra esta distribuição.

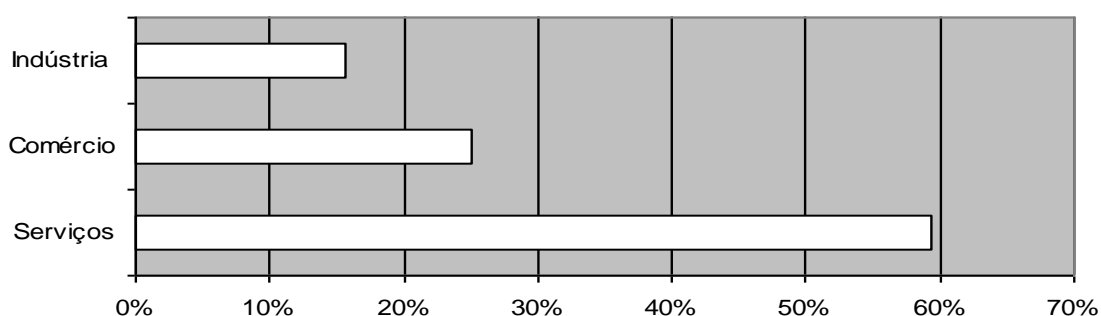


Gráfico 1 – Respondentes por setor de atividade

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010).

Para análise dos dados quantitativos foi examinada a distribuição de frequência para cada questão fechada. Uma frequência, segundo Collis e Hussey (2005, p.188) “é um valor numérico que representa o número total de observações para uma variável que está sendo estudada.” Para esta análise utilizou-se de cálculos estatísticos do

próprio programa de coleta de dados que calculou médias ponderadas e o percentual dos pesos atribuídos a cada questão. Foram utilizadas também planilhas Excel que permitiram filtrar os dados e fazer análises complementares percentuais e gráficas executadas pelo próprio pesquisador, seguindo orientações de Roesch (2005) que pondera:

Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda de computadores (se o número de casos pesquisados ou o número de itens for pequeno, costuma-se utilizar uma planilha para codificação manual dos dados) (ROESCH, 2005, p.149).

Para a análise dos dados qualitativos o pesquisador utilizou o método de análise de conteúdo citado por Collis e Hussey (2005), contudo, sem fazer a conversão dos textos em variáveis numéricas. Selecionaram-se nas respostas dos empresários às questões abertas os fatores que foram citados com maior ênfase, e agrupados, tanto em relação às principais dificuldades que enfrentam no dia-a-dia de suas empresas quanto em relação aos diferenciais competitivos de suas empresas no mercado.

Como afirma Collis e Hussey (2005, p.145), “Os métodos qualitativos correspondem a uma série de técnicas interpretativas que visam descrever, traduzir e entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos.”

A este respeito, relata Godoy (1995, p.58):

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve.

A pesquisa qualitativa teve como objetivo principal verificar a percepção dos empresários em relação às duas questões abertas, como forma de verificar a coerência das respostas fechadas e como complementação de informações que porventura não tenham sido abordadas naquelas questões.

4. FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: A VISÃO DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Neste capítulo busca-se identificar as competências gerenciais mais valorizadas pelos empresários de micro e pequenas empresas que vêm sobrevivendo no mercado e que poderiam contribuir para reduzir a mortalidade das micro e pequenas empresas mineiras.

Para tanto são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando-se com breve descrição do perfil dos respondentes, seus dados relacionados com idade, gênero, nível de escolaridade, setor de atuação e tempo de atividade da empresa. Em seguida será apresentada uma análise global das respostas às 30 questões. No tópico seguinte uma análise das respostas às questões relacionadas com os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) dos empresários respondentes. Na seqüência, far-se-á uma análise das respostas às questões relacionadas com as competências gerenciais *aprendizagem contínua, comunicação, delegação e desenvolvimento de pessoas, gestão da mudança, gestão da qualidade, liderança, orientação para resultados, planejamento e trabalho em equipe*. Por fim, uma análise das respostas às questões abertas.

4.1 Perfil sócio-econômico dos empresários pesquisados

Os empresários pesquisados são em sua maioria jovens, 23 deles com idade até 35 anos, correspondendo a 53,1% do total de respondentes. A faixa etária com menor quantidade de respondentes foi a de 36 a 40 anos, com apenas um respondente. Em relação às pesquisas do SEBRAE (2008) que apresentou 38 anos como idade média do micro e pequeno empresário brasileiro, esta pesquisa apresenta uma idade média do micro e pequeno empresário no Estado de Minas Gerais de até 35 anos. A quantidade de empresários maduros, com idade superior a 35 anos também foi significativa, aparecendo 6 empresários com idade superior a 50 anos. A distribuição percentual dos respondentes por faixa etária está apresentada no Graf. 2.

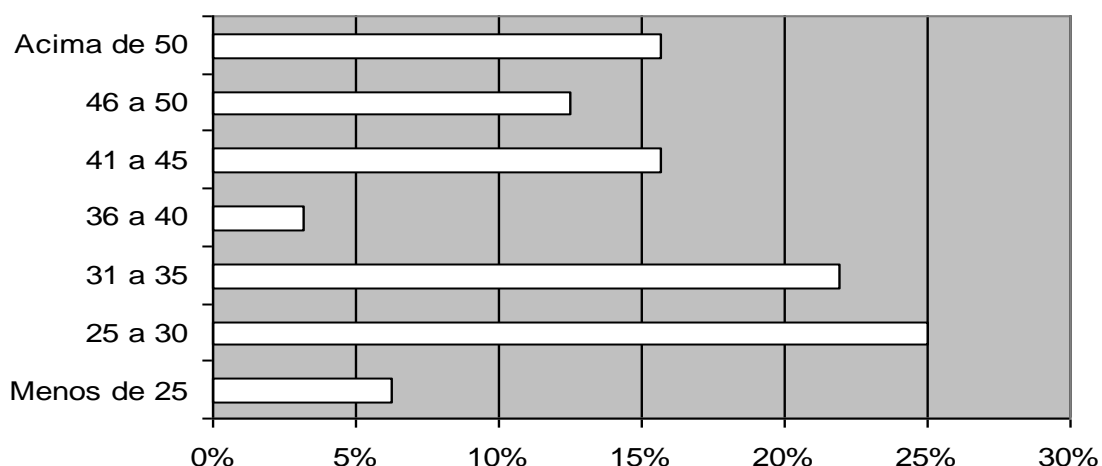


Gráfico 2 – Respondentes por idade.

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Entre todos os respondentes, 80% são do sexo masculino, sendo que as respondentes do sexo feminino estão relacionadas com empresas da área de confecção de roupas e de jóias, prestadoras de serviço em conservação predial, educação e decoração de eventos.

O Graf. 3 apresenta a distribuição por gênero dos respondentes.

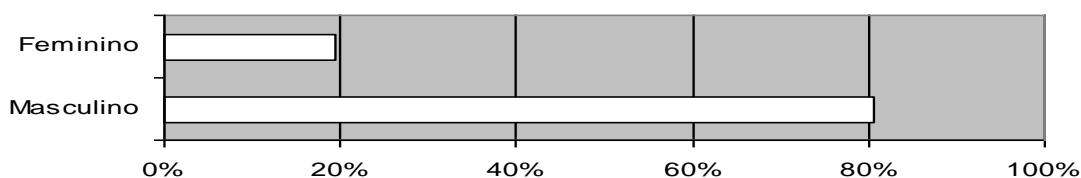


Gráfico 3 – Respondentes por gênero.

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010).

A análise das respostas separadas por gênero demonstra algumas diferenças significativas. Em relação às três competências gerenciais mais valorizadas, duas são comuns aos gêneros: *saber definir com clareza o seu negócio* e *tratar com respeito sua equipe*. A terceira competência gerencial mais valorizada pelas mulheres foi *possuir boa tolerância à pressão e frustração, superando obstáculos e preservando sua equipe*. Já a terceira competência gerencial mais valorizada pelos homens foi *cumprir os prazos assumidos com seus clientes*. Estes resultados sinalizam estarem coerentes com a natureza humana e maternal das mulheres que ao longo dos anos teve papéis múltiplos de desenvolvimento e preservação da

espécie. Mesmo hoje em dia, muitas mulheres assumem o papel de mães e pais ao mesmo tempo, além de terem que apresentar desempenho profissional para garantir o sustento da família. Isto justifica possuírem boa tolerância à pressão e frustração. Já os homens valorizaram mais o lado prático do negócio em relação ao cumprimento de prazos perante os clientes.

Em relação às três competências menos valorizadas ocorreu apenas uma coincidência. Tanto mulheres quanto homens deram menos valor à competência gerencial *buscar orientação/consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente*. As outras duas competências gerenciais menos valorizadas pelas mulheres foram *descentralizar o processo decisório em sua empresa visando capacitar sua equipe para a tomada de decisão e acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes*. Já os homens deram menos valor a *gerar relatórios sobre o desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação entre as pessoas envolvidas e gerir recursos humanos, materiais e financeiros para sua empresa*.

A competência gerencial menos valorizada pelos dois gêneros em comum talvez possa ser relacionada às características empreendedoras e de autosuficiência dos empresários, que evitam buscar as opiniões de terceiros, mesmo que não tenham conhecimento suficiente de determinados assuntos.

A análise das respostas separadas por gênero também demonstra que as mulheres atribuíram, percentualmente, mais peso 5 em suas respostas do que os homens. A Tab. 3 demonstra estas variações.

TABELA 3: Percentual de respostas por peso e por gênero

	Total	Feminino	Masculino
Peso 5	45%	67%	44%
Peso 4	35%	26%	38%
Peso 3	17%	5%	15%
Peso 2	3%	1%	3%
Peso 1	1%	1%	0%

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010).

A grande maioria dos respondentes possui nível de escolaridade superior, confirmando os dados da pesquisa do SEBRAE (2008), sendo que mais de 35% possuem especialização e outros 25%, aproximadamente, possuem MBA e Mestrado. Nesta pesquisa não tiveram respondentes com escolaridade inferior ao segundo grau completo. A distribuição dos respondentes por nível de escolaridade está ilustrada no Graf. 4.

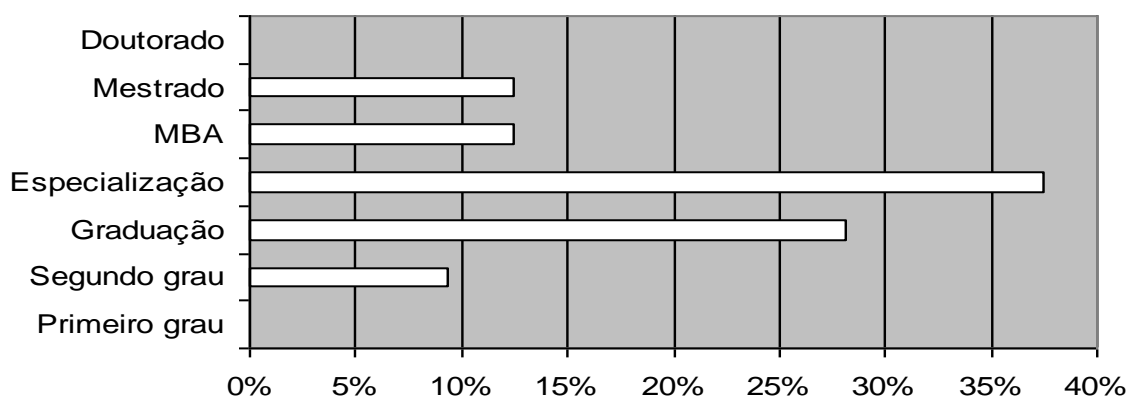


Gráfico 4 – Respondentes por nível de escolaridade.

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010).

Mais de 81% das empresas pesquisadas já ultrapassaram os quatro anos considerados como críticos para a sobrevivência das MPE pelo SEBRAE (2008) e apenas 8 (oito) tinham apenas um ano de existência. Este alto percentual de empresas maduras, com 7 (sete) empresas com mais de vinte anos de existência, fortalece a pesquisa em relação a competência gerenciais necessárias à sobrevivência de micro e pequenas empresas. O Graf. 5 apresenta o tempo de existência das empresas pesquisadas por faixas.

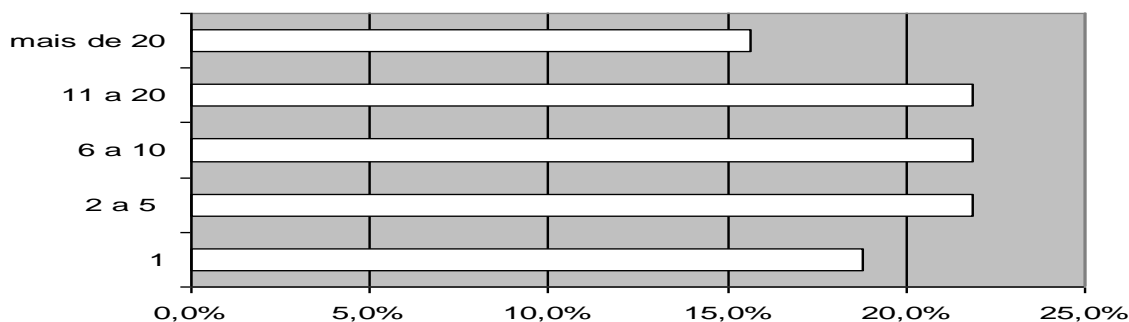


Gráfico 5 – Distribuição das empresas por tempo de atividade em anos.

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010).

Fazendo uma análise cruzada entre os resultados das empresas novatas¹⁰ e as empresas maduras¹¹ têm-se algumas sinalizações importantes. Os empresários das empresas novatas atribuíram maior valor à competência gerencial *tratar com respeito sua equipe*. Já os empresários das empresas maduras atribuíram maior valor a competência gerencial *saber definir com clareza o seu negócio*. A impressão que fica é de que com o passar do tempo, ao invés de ficar mais claro, o negócio se torna mais complexo e com maior dificuldade de definição para o empresário maduro. Outras competências gerenciais que aparecem como bastante valorizadas pelos empresários novatos são *utilizar as percepções de seus clientes sobre a qualidade de seus produtos/serviços* e *estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe*. Já os empresários maduros valorizaram também as competências gerenciais *tratar com respeito sua equipe* e *assumir os prazos assumidos com seus clientes*. Esta última sinaliza no sentido de que, com o tempo, aumenta a preocupação dos empresários com o cliente e se reduz a certeza sobre o negócio inicial. Em relação às competências menos valorizadas os empresários novatos deram menor importância a *participar ativamente no atingimento de metas de cada área de sua empresa, acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes* e *gerir o tempo*. Este posicionamento evidencia uma característica típica e entusiasmada dos empresários nos anos iniciais do negócio. Já os empresários maduros atribuíram menor valor a *gerar relatórios sobre o desempenho de sua equipe, descentralizar o processo decisório* e *buscar orientação/consultoria profissional*. A autosuficiência dos empresários maduros fica evidenciada pela não valorização destas competências. A Tab.4 sintetiza a distribuição dos pesos.

TABELA 4: Percentual de respostas por peso e por tempo de existência

	Total	Novas	Maduras
Peso 5	45%	36%	50%
Peso 4	35%	40%	35%
Peso 3	17%	18%	12%
Peso 2	3%	6%	2%
Peso 1	1%	0%	1%

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010).

¹⁰ Novatas – aqui consideradas empresas com até dois anos de existência.

¹¹ Maduras – aqui consideradas empresas com mais de dois anos de existência.

4.2 Visão global das competências

Ao fazer a análise global dos 42 questionários com suas respectivas 30 questões, o que totaliza 1260 respostas, menos 60 respostas em branco, apura-se que foi atribuído peso 5 por 536 vezes, equivalente a 45% do total das respostas, o que significa que os respondentes atribuíram muita importância à maioria das questões formuladas. Já o peso 1, nenhuma importância, foi atribuído apenas 8 vezes, correspondendo a menos de 1% das 1200 respostas válidas. O Graf. 6 apresenta a distribuição percentual dos pesos atribuídos às questões da pesquisa.

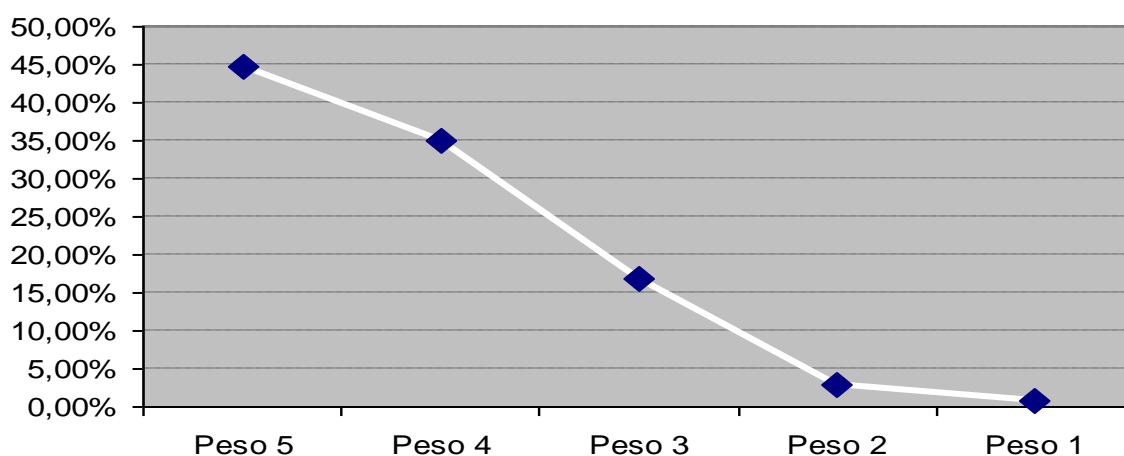


Gráfico 6 – Distribuição percentual dos pesos atribuídos às questões.
Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010).

A seguir é apresentada a Tab.5 com a relação completa de questões, na ordem em que foram disponibilizadas para respostas pelos empresários, e quantidade de respostas em cada um dos cinco pesos da escala, variando de nenhuma importância, peso 1, pouca importância, peso 2, regular importância, peso 3, importância, peso 4 e muita importância, peso 5. Nela aparece também a quantidade de respostas por questão, a média ponderada dos pesos e o percentual da média de pesos em relação ao peso máximo 5. A partir desta tabela foram feitos os agrupamentos das questões, permitindo análises mais detalhadas em relação ao conhecimento, habilidades e atitudes e também, em relação às competências gerenciais apresentadas no trabalho de Lacerda, Tavares e Vasconcelos (2007), que serão descritas em seguida.

TABELA 5: Síntese das respostas às questões da pesquisa

Questões	1	2	3	4	5	Respostas	Média Escore
1. Saber definir com clareza o seu negócio.	0 (0.00%)	1 (2.38%)	1 (2.38%)	5 (11.90%)	35 (83.33%)	42	4.76 / 5 (95.20%)
2. Compartilhar conhecimentos e informações relevantes com sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (7.14%)	15 (35.71%)	24 (57.14%)	42	4.50 / 5 (90.00%)
3. Estabelecer para sua equipe metas realistas e desafiadoras.	0 (0.00%)	1 (2.38%)	2 (4.76%)	13 (30.95%)	26 (61.90%)	42	4.52 / 5 (90.40%)
4. Avaliar o desempenho de sua equipe, reforçando os pontos positivos e orientando sobre os pontos negativos a serem melhorados.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (11.90%)	19 (45.24%)	18 (42.86%)	42	4.31 / 5 (86.20%)
5. Utilizar as percepções de seus clientes sobre a qualidade de seus produtos / serviços como instrumento de revisão de suas práticas operacionais.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	6 (14.29%)	16 (38.10%)	20 (47.62%)	42	4.33 / 5 (86.60%)
6. Adaptar-se às mudanças, assimilando com rapidez novos conhecimentos e implementando os novos procedimentos e ferramentas ao seu cotidiano.	0 (0.00%)	2 (4.76%)	10 (23.81%)	16 (38.10%)	14 (33.33%)	42	4.00 / 5 (80.00%)
7. Estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe.	1 (2.38%)	0 (0.00%)	3 (7.14%)	19 (45.24%)	19 (45.24%)	42	4.31 / 5 (86.20%)
8. Dominar as atividades operacionais de sua empresa.	0 (0.00%)	2 (4.76%)	10 (23.81%)	14 (33.33%)	16 (38.10%)	42	4.05 / 5 (81.00%)
9. Definir que grupo de clientes deve ser foco de ações comerciais de sua empresa.	2 (4.76%)	1 (2.38%)	8 (19.05%)	14 (33.33%)	17 (40.48%)	42	4.02 / 5 (80.40%)
10. Descentralizar o processo decisório em sua empresa visando capacitar sua equipe para a tomada de decisão.	0 (0.00%)	3 (7.14%)	14 (33.33%)	16 (38.10%)	9 (21.43%)	42	3.74 / 5 (74.80%)
11. Participar ativamente para atingir as metas de cada área de sua empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	13 (33.33%)	14 (35.90%)	11 (28.21%)	39	3.90 / 5 (78.00%)

TABELA 5: Síntese das respostas às questões da pesquisa

(Continuação)

Questões	1	2	3	4	5	Respostas	Média Escore
12. Gerar relatórios sobre desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação entre as pessoas envolvidas.	2 (5.13%)	5 (12.82%)	12 (30.77%)	11 (28.21%)	9 (23.08%)	39	3.51 / 5 (70.20%)
13. Atualizar-se a respeito das últimas metodologias e práticas de seu ramo de negócios.	1 (2.56%)	3 (7.69%)	7 (17.95%)	11 (28.21%)	17 (43.59%)	39	4.03 / 5 (80.60%)
14. Gerir recursos humanos, materiais e financeiros para sua empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	10 (25.64%)	15 (38.46%)	13 (33.33%)	39	4.03 / 5 (80.60%)
15. Transmitir mensagens e idéias com clareza e assegurar-se de que suas ordens e orientações foram compreendidas por sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (10.26%)	13 (33.33%)	22 (56.41%)	39	4.46 / 5 (89.20%)
16. Oferecer condições para que a sua equipe obtenha os resultados pretendidos.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (7.69%)	14 (35.90%)	22 (56.41%)	39	4.49 / 5 (89.80%)
17. Investir na capacitação contínua de sua equipe.	1 (2.56%)	0 (0.00%)	9 (23.08%)	13 (33.33%)	16 (41.03%)	39	4.10 / 5 (82.00%)
18. Incentivar a cooperação entre os membros de sua equipe.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	2 (5.13%)	13 (33.33%)	23 (58.97%)	39	4.49 / 5 (89.80%)
19. Investir no planejamento de cada uma das tarefas e projetos de sua empresa estabelecendo planos de ação com prazos definidos.	0 (0.00%)	4 (10.26%)	8 (20.51%)	15 (38.46%)	12 (30.77%)	39	3.90 / 5 (78.00%)
20. Acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes.	0 (0.00%)	5 (12.82%)	12 (30.77%)	12 (30.77%)	10 (25.64%)	39	3.69 / 5 (73.80%)
21. Tratar com respeito sua equipe.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	1 (2.56%)	3 (7.69%)	34 (87.18%)	39	4.79 / 5 (95.80%)
22. Manter intercâmbio com fornecedores e parceiros para aperfeiçoamento de seus produtos / serviços.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (10.26%)	20 (51.28%)	15 (38.46%)	39	4.28 / 5 (85.60%)

TABELA 5: Síntese das respostas às questões da pesquisa

(Continuação)

Questões	1	2	3	4	5	Respostas	Média Escore
23. Possuir boa tolerância à pressão e frustração, superando obstáculos e preservando sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (12.82%)	18 (46.15%)	16 (41.03%)	39	4.28 / 5 (85.60%)
24. Incentivar sua equipe a dar sugestões para melhoria de processos da empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	4 (10.26%)	14 (35.90%)	20 (51.28%)	39	4.36 / 5 (87.20%)
25. Valorizar e premiar as contribuições importantes de sua equipe para o alcance dos resultados coletivos.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (12.82%)	18 (46.15%)	16 (41.03%)	39	4.28 / 5 (85.60%)
26. Gerir o tempo de forma a poder dar atenção a toda a sua equipe na condução dos vários processos ou projetos da empresa.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	11 (28.21%)	12 (30.77%)	16 (41.03%)	39	4.13 / 5 (82.60%)
27. Cumprir os prazos assumidos com seus clientes.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	2 (5.13%)	9 (23.08%)	27 (69.23%)	39	4.59 / 5 (91.80%)
28. Buscar orientação /consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente.	1 (2.56%)	0 (0.00%)	12 (30.77%)	18 (46.15%)	8 (20.51%)	39	3.82 / 5 (76.40%)
29. Incentivar a atitude crítica em sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	8 (20.51%)	17 (43.59%)	14 (35.90%)	39	4.15 / 5 (83.00%)
30. Aceitar erros da sua equipe quando da busca da criatividade.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	7 (17.95%)	14 (35.90%)	17 (43.59%)	39	4.21 / 5 (84.20%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Fazendo uma análise global das respostas, verifica-se que quase a totalidade dos respondentes atribuiu muita importância à primeira questão, “Saber definir com clareza o seu negócio”. Pode-se inferir que se trata de uma atividade complexa e que requer constante atenção dos empresários, razão pela qual atribuíram tanta importância à mesma. Pela média ponderada, todavia, a questão vinte e um, “Tratar com respeito sua equipe” foi considerada a mais importante entre os respondentes,

o que pode estar relacionado com o peso que os empresários atribuem à sua equipe para concretização dos resultados da empresa.

No outro extremo da pesquisa, a questão doze, “Gerar relatórios sobre desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação em relação às metas envolvidas” obteve a menor média ponderada de (3,51), seguida da questão vinte, “Acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes”, com 3,69 de média ponderada. Estas duas atividades estão relacionadas, respectivamente, ao planejamento e à visão estratégica, atividades mais presentes nas grandes organizações, apesar de fundamentais também para micro e pequenas empresas.

Chama atenção, também, a pouca importância atribuída pelos respondentes aos trabalhos de orientação/consultoria profissional, que de certa forma estão relacionados ao fato dos empresários considerarem ter pleno conhecimento de seu negócio e, portanto, não necessitarem deste tipo de orientação.

4.3 Visão dos empresários relacionada à importância do conhecimento, habilidade e atitude

Esta análise levou em consideração as questões relacionadas ao conhecimento, habilidade e atitude dos empresários, extraídas pelo autor dos trabalhos de Bottoni (2009), Fleury (2007), Le Boterf (2003), Oderich (2005), Ohl (2009) e Ruas (2005), e que foram agrupadas conforme demonstrado no quadro de relação das questões por competências, APÊNDICE B, permitindo análise separada de cada uma destas visões.

4.3.1 A importância do conhecimento (saber)

Relacionadas ao *conhecimento*, as questões 8, 9, 13, 14, 22 e 28 apresentaram as respostas apresentadas na Tab.6.

TABELA 6: Respostas relacionadas ao conhecimento

Questões	1	2	3	4	5	Respostas	Média Escore
8. Dominar as atividades operacionais de sua empresa.	0 (0.00%)	2 (4.76%)	10 (23.81%)	14 (33.33%)	16 (38.10%)	42	4.05 / 5 (81.00%)
9. Definir que grupo de clientes deve ser foco de ações comerciais de sua empresa.	2 (4.76%)	1 (2.38%)	8 (19.05%)	14 (33.33%)	17 (40.48%)	42	4.02 / 5 (80.40%)
13. Atualizar-se a respeito das últimas metodologias e práticas de seu ramo de negócios.	1 (2.56%)	3 (7.69%)	7 (17.95%)	11 (28.21%)	17 (43.59%)	39	4.03 / 5 (80.60%)
14. Gerir recursos humanos, materiais e financeiros para sua empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	10 (25.64%)	15 (38.46%)	13 (33.33%)	39	4.03 / 5 (80.60%)
22. Manter intercâmbio com fornecedores e parceiros para aperfeiçoamento de seus produtos / serviços.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (10.26%)	20 (51.28%)	15 (38.46%)	39	4.28 / 5 (85.60%)
28. Buscar orientação /consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente.	1 (2.56%)	0 (0.00%)	12 (30.77%)	18 (46.15%)	8 (20.51%)	39	3.82 / 5 (76.40%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Neste bloco de respostas vale ressaltar a grande importância atribuída pelos respondentes às três primeiras questões que dizem respeito, respectivamente, ao conhecimento sobre suas atividades operacionais, sobre seus clientes e sobre as inovações no ramo de seus negócios, apesar de dois respondentes terem atribuído nenhuma importância em definir que grupo de clientes deve ser foco de ações comerciais da empresa.

A questão 22 deste bloco foi a que apresentou maior média ponderada, de 4,28 que corresponde a 85,60% do peso máximo, demonstrando a importância das relações com fornecedores e parceiros para o sucesso dos negócios.

4.3.2 O requisito habilidade (saber fazer)

Relacionadas a *habilidades*, as questões 1, 5, 7, 12, 15, 16, 18, 19, 20, 24, 26 e 29 apresentaram as seguintes respostas, conforme Tab. 7.

TABELA 7: Respostas relacionadas às habilidades

Questões	1	2	3	4	5	Respostas	Média Escore
1. Saber definir com clareza o seu negócio.	0 (0.00%)	1 (2.38%)	1 (2.38%)	5 (11.90%)	35 (83.33%)	42	4.76 / 5 (95.20%)
5. Utilizar as percepções de seus clientes sobre a qualidade de seus produtos / serviços como instrumento de revisão de suas práticas operacionais.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	6 (14.29%)	16 (38.10%)	20 (47.62%)	42	4.33 / 5 (86.60%)
7. Estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe.	1 (2.38%)	0 (0.00%)	3 (7.14%)	19 (45.24%)	19 (45.24%)	42	4.31 / 5 (86.20%)
12. Gerar relatórios sobre desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação entre as pessoas envolvidas.	2 (5.13%)	5 (12.82%)	12 (30.77%)	11 (28.21%)	9 (23.08%)	39	3.51 / 5 (70.20%)
15. Transmitir mensagens e idéias com clareza e assegurar-se de que suas ordens e orientações foram compreendidas por sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (10.26%)	13 (33.33%)	22 (56.41%)	39	4.46 / 5 (89.20%)
16. Oferecer condições para que a sua equipe obtenha os resultados pretendidos.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (7.69%)	14 (35.90%)	22 (56.41%)	39	4.49 / 5 (89.80%)
18. Incentivar a cooperação entre os membros de sua equipe.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	2 (5.13%)	13 (33.33%)	23 (58.97%)	39	4.49 / 5 (89.80%)
19. Investir no planejamento de cada uma das tarefas e projetos de sua empresa estabelecendo planos de ação com prazos definidos.	0 (0.00%)	4 (10.26%)	8 (20.51%)	15 (38.46%)	12 (30.77%)	39	3.90 / 5 (78.00%)
20. Acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes.	0 (0.00%)	5 (12.82%)	12 (30.77%)	12 (30.77%)	10 (25.64%)	39	3.69 / 5 (73.80%)
24. Incentivar sua equipe a dar sugestões para melhoria de processos da empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	4 (10.26%)	14 (35.90%)	20 (51.28%)	39	4.36 / 5 (87.20%)

TABELA 7: Respostas relacionadas às habilidades

(Continuação)

Questões	1	2	3	4	5	Respostas	Média Escore
26. Gerir o tempo de forma a poder dar atenção a toda a sua equipe na condução dos vários processos ou projetos da empresa.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	11 (28.21%)	12 (30.77%)	16 (41.03%)	39	4.13 / 5 (82.60%)
29. Incentivar a atitude crítica em sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	8 (20.51%)	17 (43.59%)	14 (35.90%)	39	4.15 / 5 (83.00%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Neste bloco de respostas, a questão considerada mais importante pelos respondentes, com 83,33% das respostas atribuídas ao peso 5, foi aquela sobre saber definir com clareza o seu negócio, compatível com as respostas do bloco anterior sobre conhecimentos. Esta questão apresentou média ponderada de 4,76, que corresponde a 95,20% do peso máximo.

Vale ressaltar também, a importância considerada pelos respondentes às questões 15, 16, 18 e 24, relativas às habilidades junto à equipe de trabalho, às quais foi atribuído peso 5 pela maioria dos respondentes.

4.3.3 Ter atitude (saber ser)

Relacionadas à *atitude*, as questões 2, 3, 4, 6, 10, 11, 17, 21, 23, 25, 27 e 30 apresentaram respostas, conforme Tab. 8.

TABELA 8: Respostas relacionadas às atitudes

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
2. Compartilhar conhecimentos e informações relevantes com sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (7.14%)	15 (35.71%)	24 (57.14%)	42	4.50 / 5 (90.00%)
3. Estabelecer para sua equipe metas realistas e desafiadoras.	0 (0.00%)	1 (2.38%)	2 (4.76%)	13 (30.95%)	26 (61.90%)	42	4.52 / 5 (90.40%)
4. Avaliar o desempenho de sua equipe, reforçando os pontos positivos e orientando sobre os pontos negativos a serem melhorados.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (11.90%)	19 (45.24%)	18 (42.86%)	42	4.31 / 5 (86.20%)

TABELA 8: Respostas relacionadas às atitudes

(Continuação)

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
6. Adaptar-se às mudanças, assimilando com rapidez novos conhecimentos e implementando os novos procedimentos e ferramentas ao seu cotidiano.	0 (0.00%)	2 (4.76%)	10 (23.81%)	16 (38.10%)	14 (33.33%)	42	4.00 / 5 (80.00%)
10. Descentralizar o processo decisório em sua empresa visando capacitar sua equipe para a tomada de decisão.	0 (0.00%)	3 (7.14%)	14 (33.33%)	16 (38.10%)	9 (21.43%)	42	3.74 / 5 (74.80%)
11. Participar ativamente para atingir as metas de cada área de sua empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	13 (33.33%)	14 (35.90%)	11 (28.21%)	39	3.90 / 5 (78.00%)
17. Investir na capacitação contínua de sua equipe.	1 (2.56%)	0 (0.00%)	9 (23.08%)	13 (33.33%)	16 (41.03%)	39	4.10 / 5 (82.00%)
21. Tratar com respeito sua equipe.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	1 (2.56%)	3 (7.69%)	34 (87.18%)	39	4.79 / 5 (95.80%)
23. Possuir boa tolerância à pressão e frustração, superando obstáculos e preservando sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (12.82%)	18 (46.15%)	16 (41.03%)	39	4.28 / 5 (85.60%)
25. Valorizar e premiar as contribuições importantes de sua equipe para o alcance dos resultados coletivos.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (12.82%)	18 (46.15%)	16 (41.03%)	39	4.28 / 5 (85.60%)
27. Cumprir os prazos assumidos com seus clientes.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	2 (5.13%)	9 (23.08%)	27 (69.23%)	39	4.59 / 5 (91.80%)
30. Aceitar erros da sua equipe quando da busca da criatividade.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	7 (17.95%)	14 (35.90%)	17 (43.59%)	39	4.21 / 5 (84.20%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Tratar com respeito a equipe foi a questão que apresentou maior importância neste bloco relacionado às atitudes, com média ponderada de 4,79 que corresponde a 95,80% da nota máxima. Também foram consideradas muito importantes as questões 27, relativa ao cumprimento de prazos com clientes e 3, relativa ao estabelecimento de metas para a equipe de trabalho, com 69,23% e 61,90% dos respondentes atribuindo peso 5 a estas questões, respectivamente.

Descentralizar o processo decisório foi a questão que obteve menor média, 3,74, correspondendo a 74,80% em relação ao maior peso. Três respondentes atribuíram pouca importância a esta questão e quatorze respondentes a consideraram apenas como de regular importância. Estes resultados levam a crer que os empresários se consideram os únicos conhecedores do negócio, conforme já comentado na análise

de conhecimentos, e, por esta razão, resistem em descentralizar o processo decisório para membros de sua equipe.

4.4 Análise das competências gerenciais

A lista de competências que serviu de base para a formulação das questões da pesquisa e que são analisadas a partir de agora foram extraídas e adaptadas do trabalho de Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007).

Durante a revisão bibliográfica, especialmente do capítulo destinado às competências gerenciais, percebeu-se que Bottoni (2009), Fleury (2007), Le Boterf (2003), Oderich (2005), Ohl (2009) e Ruas (2005) atribuíram relevância às competências citadas por Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007), razão pela qual se resolveu utilizá-las na pesquisa de campo junto aos micro e pequenos empresários. A relação entre as competências: *orientação estratégica, comunicação, orientação para resultados, delegação e desenvolvimento de pessoas, liderança, trabalho em equipe, gestão da qualidade, planejamento, gestão da mudança e aprendizagem contínua*, e os autores que fazem referência a elas está apresentada nos APÊNDICES B, C e D.

Relacionadas com *orientação estratégica* foram aplicadas as questões 1, 9, e 20. Esta competência está referenciada nos trabalhos de Fleury (2007), Ohl (2009) e Oderich (2001 e 2005). A Tab.9 apresenta a síntese das respostas.

TABELA 9: Respostas relacionadas à orientação estratégica

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
1. Saber definir com clareza o seu negócio.	0 (0.00%)	1 (2.38%)	1 (2.38%)	5 (11.90%)	35 (83.33%)	42	4.76 / 5 (95.20%)
9. Definir que grupo de clientes deve ser foco de ações comerciais de sua empresa.	2 (4.76%)	1 (2.38%)	8 (19.05%)	14 (33.33%)	17 (40.48%)	42	4.02 / 5 (80.40%)
20. Acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes.	0 (0.00%)	5 (12.82%)	12 (30.77%)	12 (30.77%)	10 (25.64%)	39	3.69 / 5 (73.80%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Os respondentes deram muita importância a estas três questões, principalmente à primeira, com 83,33% das respostas. Nas duas outras questões houve uma distribuição entre respostas que atribuíram peso cinco, peso quatro e peso três, sendo que dois respondentes atribuíram nenhuma importância na definição de que grupo de clientes deva ser foco de ações comerciais da empresa e cinco respondentes deram pouca importância ao acompanhamento sistemático da atuação de seus concorrentes. Pela distribuição dos pesos a estas três competências, pode-se presumir que se tratam de atividades executadas informalmente pelos empresários.

Relacionadas à *comunicação*, foram aplicadas as questões 2 e 15, referenciadas nos trabalhos de Fleury (2007) e Oderich (2001 e 2005). A Tab.10 apresenta a síntese das respostas.

TABELA 10: Respostas relacionadas à comunicação

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
2. Compartilhar conhecimentos e informações relevantes com sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (7.14%)	15 (35.71%)	24 (57.14%)	42	4.50 / 5 (90.00%)
15. Transmitir mensagens e idéias com clareza e assegurar-se de que suas ordens e orientações foram compreendidas por sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (10.26%)	13 (33.33%)	22 (56.41%)	39	4.46 / 5 (89.20%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Para estas duas questões relacionadas à comunicação os empresários respondentes atribuíram preponderantemente peso 5 e peso 4, considerando muito importante o compartilhamento de conhecimentos e informações, bem como ter clareza na comunicação com a equipe. Para esta competência não foi atribuído nenhum peso 2 e 1, o que elevou o peso médio nestas questões.

Relacionadas à *orientação para resultados* foram aplicadas as questões 3, 16 e 23, referenciadas nos trabalhos de Oderich (2001 e 2005), Bottoni (2009) e Ohl (2009). Na Tab. 11 está apresentada a síntese das respostas.

TABELA 11: Respostas relacionadas à orientação para resultados

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
3. Estabelecer para sua equipe metas realistas e desafiadoras.	0 (0.00%)	1 (2.38%)	2 (4.76%)	13 (30.95%)	26 (61.90%)	42	4.52 / 5 (90.40%)
16. Oferecer condições para que a sua equipe obtenha os resultados pretendidos.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (7.69%)	14 (35.90%)	22 (56.41%)	39	4.49 / 5 (89.80%)
23. Possuir boa tolerância à pressão e frustração, superando obstáculos e preservando sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (12.82%)	18 (46.15%)	16 (41.03%)	39	4.28 / 5 (85.60%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Para as duas primeiras questões deste bloco, a maioria dos respondentes atribuiu peso 5 e para a terceira questão atribuíram predominantemente peso 4, porém 16 respondentes atribuíram também peso 5, correspondendo, respectivamente, a 46% e 41% das respostas para a questão.

Os empresários consideraram a questão três a mais importante neste bloco, com média ponderada de 4,52, correspondendo a 90,40% da nota máxima, relacionando, desta forma, o cumprimento de metas pela equipe como fundamental para se atingir os resultados esperados para a empresa.

Relacionadas à *delegação e desenvolvimento de pessoas e liderança* foram aplicadas as questões 4, 10, 17, 21, 24 e 30 referenciadas nos trabalhos de Ruas (2005), Le Boterf (2003), Fleury (2007), Oderich (2001 e 2005) e Bottoni (2009). A Tab.12 apresenta a síntese das respostas.

TABELA 12: Respostas relacionadas à delegação e desenvolvimento de pessoas e liderança

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
4. Avaliar o desempenho de sua equipe, reforçando os pontos positivos e orientando sobre os pontos negativos a serem melhorados.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (11.90%)	19 (45.24%)	18 (42.86%)	42	4.31 / 5 (86.20%)
10. Descentralizar o processo decisório em sua empresa visando capacitar sua equipe para a tomada de decisão.	0 (0.00%)	3 (7.14%)	14 (33.33%)	16 (38.10%)	9 (21.43%)	42	3.74 / 5 (74.80%)
17. Investir na capacitação contínua de sua equipe.	1 (2.56%)	0 (0.00%)	9 (23.08%)	13 (33.33%)	16 (41.03%)	39	4.10 / 5 (82.00%)

TABELA 12: Respostas relacionadas à delegação e desenvolvimento de pessoas e liderança
(Continuação)

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
21. Tratar com respeito sua equipe.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	1 (2.56%)	3 (7.69%)	34 (87.18%)	39	4.79 / 5 (95.80%)
24. Incentivar sua equipe a dar sugestões para melhoria de processos da empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	4 (10.26%)	14 (35.90%)	20 (51.28%)	39	4.36 / 5 (87.20%)
30. Aceitar erros da sua equipe quando da busca da criatividade.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	7 (17.95%)	14 (35.90%)	17 (43.59%)	39	4.21 / 5 (84.20%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Neste bloco foram analisadas em conjunto as competências *delegação e desenvolvimento de pessoas e liderança*, pelo fato de envolverem conceitos convergentes. A questão considerada mais importante pelos respondentes foi a 21, com 87,18% dos respondentes atribuindo peso cinco, com a média 4,79 sendo a maior entre todas as questões do questionário, correspondendo a 95,80% do peso máximo. A questão 10 referente à descentralização do processo decisório da empresa apresentou a menor média, 3,74%, correspondendo a 74,80% do peso máximo, com apenas 21,43% dos respondentes atribuindo peso 5 a ela. Se por um lado os empresários valorizam o respeito à equipe e esperam contar com a contribuição dela para melhoria dos processos da empresa, por outro apresentam resistência para descentralizar o processo decisório, o que é contraditório.

Relacionadas ao *trabalho em equipe* as questões 11, 18 e 25 referenciadas por Fleury (2007), Bottoni (2009), Oderich (2001 e 2005) e Ruas (2005). A Tab. 13 apresenta a síntese das respostas.

TABELA 13: Respostas relacionadas ao trabalho em equipe

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
11. Participar ativamente para atingir as metas de cada área de sua empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	13 (33.33%)	14 (35.90%)	11 (28.21%)	39	3.90 / 5 (78.00%)
18. Incentivar a cooperação entre os membros de sua equipe.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	2 (5.13%)	13 (33.33%)	23 (58.97%)	39	4.49 / 5 (89.80%)
25. Valorizar e premiar as contribuições importantes de sua equipe para o alcance dos resultados coletivos.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	5 (12.82%)	18 (46.15%)	16 (41.03%)	39	4.28 / 5 (85.60%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Neste bloco, 58,97% dos empresários atribuíram peso 5 à questão 18, considerando a cooperação entre os membros da equipe como muito importante. A questão 11 foi a que obteve menor média do bloco de questões, com 3,90, correspondendo a 78,00% do peso máximo.

Este resultado sinaliza que os empresários incentivam e esperam grande envolvimento e cooperação entre os membros de sua equipe e que valorizam e estão dispostos a premiar suas contribuições para alcance dos resultados, contudo, sem a necessidade de sua participação ativa.

Relacionadas à *gestão da qualidade* foram aplicadas as questões 5, 8, 14, 22, 27, 28 e 29, referenciadas nos trabalhos de Ruas (2005), Fleury (2007), Oderich (2001 e 2005), Ohi (2009), Bottoni (2009) e Le Boterf (2003). A Tab.14 apresenta a síntese das respostas.

TABELA 14: Respostas relacionadas à gestão da qualidade

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
5. Utilizar as percepções de seus clientes sobre a qualidade de seus produtos / serviços como instrumento de revisão de suas práticas operacionais.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	6 (14.29%)	16 (38.10%)	20 (47.62%)	42	4.33 / 5 (86.60%)
8. Dominar as atividades operacionais de sua empresa.	0 (0.00%)	2 (4.76%)	10 (23.81%)	14 (33.33%)	16 (38.10%)	42	4.05 / 5 (81.00%)
14. Gerir recursos humanos, materiais e financeiros para sua empresa.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	10 (25.64%)	15 (38.46%)	13 (33.33%)	39	4.03 / 5 (80.60%)
22. Manter intercâmbio com fornecedores e parceiros para aperfeiçoamento de seus produtos / serviços.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (10.26%)	20 (51.28%)	15 (38.46%)	39	4.28 / 5 (85.60%)
27. Cumprir os prazos assumidos com seus clientes.	0 (0.00%)	1 (2.56%)	2 (5.13%)	9 (23.08%)	27 (69.23%)	39	4.59 / 5 (91.80%)
28. Buscar orientação /consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente.	1 (2.56%)	0 (0.00%)	12 (30.77%)	18 (46.15%)	8 (20.51%)	39	3.82 / 5 (76.40%)
29. Incentivar a atitude crítica em sua equipe.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	8 (20.51%)	17 (43.59%)	14 (35.90%)	39	4.15 / 5 (83.00%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Neste bloco de questões, chama atenção para a grande importância atribuída pelos respondentes ao cumprimento dos prazos assumidos com os clientes, com 69,23% das respostas e sendo a questão com maior média ponderada de pesos, com 4,59, que correspondem a 91,80% do peso total. Já a questão 28 referente à busca de orientação ou consultoria para a empresa apresentou a menor média do bloco, 3,82, correspondendo apenas a 76,40% do peso máximo. Este resultado sinaliza, de um lado, o comprometimento dos empresários com seus clientes como condição para o sucesso de seu negócio, e de outro, demonstra acreditarem serem autossuficientes, não necessitando do suporte de consultores profissionais.

Relacionadas ao *planejamento* foram aplicadas as questões 12, 19 e 26, referenciadas nos trabalhos de Oderich (2001 e 2005), Bottoni (2009), Ruas (2005) e Ohl (2009). A Tab. 15 apresenta a síntese das respostas:

TABELA 15: Respostas relacionadas ao planejamento

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
12. Gerar relatórios sobre desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação entre as pessoas envolvidas.	2 (5.13%)	5 (12.82%)	12 (30.77%)	11 (28.21%)	9 (23.08%)	39	3.51 / 5 (70.20%)
19. Investir no planejamento de cada uma das tarefas e projetos de sua empresa estabelecendo planos de ação com prazos definidos.	0 (0.00%)	4 (10.26%)	8 (20.51%)	15 (38.46%)	12 (30.77%)	39	3.90 / 5 (78.00%)
26. Gerir o tempo de forma a poder dar atenção a toda a sua equipe na condução dos vários processos ou projetos da empresa.	0 (0.00%)	0 (0.00%)	11 (28.21%)	12 (30.77%)	16 (41.03%)	39	4.13 / 5 (82.60%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Para estas três questões, os empresários atribuíram, em sua maioria, importâncias relativamente diferentes, sendo que para a primeira atribuíram peso três, para a segunda peso quatro e, para a terceira, peso cinco. Gerir o tempo foi considerada a questão mais importante do bloco, com média de 4,13 correspondendo a 82,60% do peso máximo. As respostas sinalizam para uma tendência à improvisação e à falta de planejamento, o que leva à má gestão do tempo.

Relacionadas à *gestão da mudança* apenas a questão 6, referenciada por Fleury (2007), que apresentou a distribuição de respostas pelos empresários, conforme Tab.16.

TABELA 16: Respostas relacionadas à gestão da mudança

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
6. Adaptar-se às mudanças, assimilando com rapidez novos conhecimentos e implementando os novos procedimentos e ferramentas ao seu cotidiano.	0 (0.00%)	2 (4.76%)	10 (23.81%)	16 (38.10%)	14 (33.33%)	42	4.00 / 5 (80.00%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

Os empresários atribuíram, em sua maioria, peso quatro à questão. Dois respondentes atribuíram peso dois, ou seja, pouca importância à questão, denotando uma preocupação maior com o dia-a-dia e certa resistência à mudança.

Relacionadas à *aprendizagem contínua* duas questões. As questões 7 e 13, referenciadas por Bottoni (2009), Oderich (2001 e 2005), Le Boterf (2003), Fleury (2007). A Tab.17 apresenta a distribuição das respostas.

TABELA 17: Respostas relacionadas à aprendizagem contínua

Questões	1	2	3	4	5	Resp	Média Escore
7. Estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe.	1 (2.38%)	0 (0.00%)	3 (7.14%)	19 (45.24%)	19 (45.24%)	42	4.31 / 5 (86.20%)
13. Atualizar-se a respeito das últimas metodologias e práticas de seu ramo de negócios.	1 (2.56%)	3 (7.69%)	7 (17.95%)	11 (28.21%)	17 (43.59%)	39	4.03 / 5 (80.60%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010)..

A questão 7 obteve a mesma quantidade de respostas com pesos quatro e cinco. Apenas 1 empresário não atribuiu importância ao estímulo à inovação e absorção de novos conhecimentos pela equipe. A questão 13, apesar de ter sido considerada muito importante por 43,59% dos respondentes, apresentou respostas com pesos 4, 3, 2 e 1. Este resultado sinaliza que a aprendizagem não é uma preocupação predominante entre os empresários, confirmando a característica de autossuficiência evidenciada em outros blocos de questões.

A análise de todos estes blocos de questões conjuntamente demonstra que o sucesso dos empresários entrevistados está relacionado a alguns fatores de sucesso referenciados no item 2.3 do referencial teórico.

As habilidades gerenciais, que refletem a preparação para interagir com o mercado, conhecendo seus clientes potenciais, seus hábitos e costumes, estão presentes nas respostas e se apresentam como uma preocupação dos empresários.

Já a capacidade empreendedora, relacionada à criatividade, à perseverança e à coragem de assumir riscos no negócio não foi explorada nas questões do questionário por ser considerada uma competência comum às pessoas que iniciam um empreendimento próprio.

Os fatores de sucesso relacionados à logística operacional, ou seja, relacionados à capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente os fatores de produção disponíveis, obtiveram a atenção dos empresários quando responderam às questões do bloco denominado de gestão da qualidade. Entretanto, se forem consideradas as questões específicas, de número 8, “Dominar as atividades operacionais de sua empresa” e de número 14, “Gerir recursos humanos, materiais e financeiros para sua empresa”, apresentaram médias inferiores às demais questões deste bloco. Isto sinaliza uma possível dificuldade dos empresários relacionada a algumas destas competências gerenciais. Por outro lado, a questão 28, “Buscar orientação/consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente” obteve a menor média dentro deste bloco de questões, sinalizando também que os empresários não acreditam que terceiros possam conhecer mais do seu negócio que eles próprios.

Para fazer uma análise final de todas as trinta questões fechadas, em conjunto, a Tab. 18 apresenta a relação destas questões em ordem decrescente das médias ponderadas dos pesos atribuídos pelos empresários a cada uma delas.

TABELA 18: Síntese das respostas em ordem decrescente de importância

QUESTÕES	Média Escore
21 Tratar com respeito sua equipe.	4.79 / 5 (95.80%)
1 Saber definir com clareza o seu negócio.	4.76 / 5 (95.20%)
27 Cumprir os prazos assumidos com seus clientes.	4.59 / 5 (91.80%)
3 Estabelecer para sua equipe metas realistas e desafiadoras.	4.52 / 5 (90.40%)
2 Compartilhar conhecimentos e informações relevantes com sua equipe.	4.50 / 5 (90.00%)
16 Oferecer condições para que a sua equipe obtenha os resultados pretendidos.	4.49 / 5 (89.80%)
18 Incentivar a cooperação entre os membros de sua equipe.	4.49 / 5 (89.80%)
15 Transmitir mensagens e idéias com clareza e assegurar-se de que suas ordens e orientações foram compreendidas por sua equipe.	4.46 / 5 (89.20%)
24 Incentivar sua equipe a dar sugestões para melhoria de processos da empresa.	4.36 / 5 (87.20%)
5 Utilizar as percepções de seus clientes sobre a qualidade de seus produtos / serviços como instrumento de revisão de suas práticas operacionais.	4.33 / 5 (86.60%)
4 Avaliar o desempenho de sua equipe, reforçando os pontos positivos e orientando sobre os pontos negativos a serem melhorados.	4.31 / 5 (86.20%)
7 Estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe.	4.31 / 5 (86.20%)
22 Manter intercâmbio com fornecedores e parceiros para aperfeiçoamento de seus produtos / serviços.	4.28 / 5 (85.60%)
23 Possuir boa tolerância à pressão e frustração, superando obstáculos e preservando sua equipe.	4.28 / 5 (85.60%)
25 Valorizar e premiar as contribuições importantes de sua equipe para o alcance dos resultados coletivos.	4.28 / 5 (85.60%)
30 Aceitar erros da sua equipe quando da busca da criatividade.	4.21 / 5 (84.20%)
29 Incentivar a atitude crítica em sua equipe.	4.15 / 5 (83.00%)
26 Gerir o tempo de forma a poder dar atenção a toda a sua equipe na condução dos vários processos ou projetos da empresa.	4.13 / 5 (82.60%)
17 Investir na capacitação contínua de sua equipe.	4.10 / 5 (82.00%)
8 Dominar as atividades operacionais de sua empresa.	4.05 / 5 (81.00%)
13 Atualizar-se a respeito das últimas metodologias e práticas de seu ramo de negócios.	4.03 / 5 (80.60%)
14 Gerir recursos humanos, materiais e financeiros para sua empresa.	4.03 / 5 (80.60%)
9 Definir que grupo de clientes deve ser foco de ações comerciais de sua empresa.	4.02 / 5 (80.40%)
6 Adaptar-se às mudanças, assimilando com rapidez novos conhecimentos e implementando os novos procedimentos e ferramentas ao seu cotidiano.	4.00 / 5 (80.00%)
11 Participar ativamente no atingimento de metas de cada área de sua empresa.	3.90 / 5 (78.00%)
19 Investir no planejamento de cada uma das tarefas e projetos de sua empresa estabelecendo planos de ação com prazos definidos.	3.90 / 5 (78.00%)
28 Buscar orientação /consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente.	3.82 / 5 (76.40%)
10 Descentralizar o processo decisório em sua empresa visando capacitar sua equipe para a tomada de decisão.	3.74 / 5 (74.80%)
20 Acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes.	3.69 / 5 (73.80%)
12 Gerar relatórios sobre desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação entre as pessoas envolvidas.	3.51 / 5 (70.20%)

Fonte: Dados da pesquisa competências gerenciais MPE (2010).

Observa-se da Tabela 18 que os empresários, ao atribuírem pesos de acordo com a escala proposta, o fizeram questão por questão, sem indução de uma resposta em relação à seguinte, justamente por terem sido colocadas, intencionalmente no questionário, de forma não seqüencial de competências. Ao ordenar as questões partindo das maiores médias ponderadas de pesos, percebe-se que a importância atribuída a cada competência gerencial não seguiu à ordem das questões, atingindo-se assim o objetivo da pesquisa.

A observação da “hierarquia” das competências gerenciais, criada de acordo com as respostas dos empresários e mostradas na Tabela 18 que, das 30 questões, apenas 6 tiveram média ponderada inferior a 4,00. Estas questões estão relacionadas com atingir metas, com planejamento, com apoio de consultorias, com a descentralização do processo decisório, com o acompanhamento da atuação dos concorrentes e com a geração de relatórios, o que sinaliza dificuldades dos empresários nas atividades formais, que requerem planejamento, organização prévia e acompanhamento. Quanto às questões com melhor avaliação dos empresários, demonstram uma grande preocupação destes com suas respectivas equipes de trabalho, com a comunicação interna e com o domínio das atividades operacionais da empresa, que foram reforçadas nas duas questões abertas, que serão analisadas a seguir.

4.5 Necessidades e diferenciais competitivos

Foram colocadas ao final do questionário duas questões abertas e opcionais para respostas pelos empresários. A primeira foi “Qual é a maior dificuldade que você enfrenta no dia-a-dia de sua empresa”, e a segunda “O que você considera como sendo o grande diferencial da sua empresa em relação aos concorrentes”.

Buscou-se com estas duas questões verificar o que cada empresário considera como a maior dificuldade como gestor e o que considera como maior virtude da sua empresa e analisar a coerência com as respostas apresentadas nas questões fechadas do questionário.

Houve um grande número de respostas dos empresários, conforme se pode ver na transcrição de todas as respostas constantes do APÊNDICE G.

4.5.1 Registro das necessidades empresariais

Após análise das respostas à primeira questão, aparecem com ênfase os problemas relacionados à gestão de recursos humanos. Destacam-se também dificuldades relacionadas a processos, a comunicação interna e a recursos. A seguir são transcritos alguns exemplos.

Gestão de Recursos Humanos

Aparecem 15 (quinze) citações das quais se destacam as seguintes:

Falta de profissionais que queiram realmente trabalhar e com interesse em novos conhecimentos, fazer cursos, uma maior disponibilidade de tempo. (Agência de viagens).

Estimular a proatividade na equipe. (Indústria e comércio de jóias).

Comprometimento de toda a equipe para cumprimento de metas e excelência no trabalho. (Prestadora de serviços em condomínio de shopping).

Achar as pessoas certas que realmente irão agregar valor à empresa (...). (Consultoria estratégica em marketing de varejo).

Identificação de profissionais comprometidos no mercado e desenvolvimento de pessoas. (Comércio de Telecomunicações).

Comprometimento de alguns colaboradores, dificuldade de contratação de pessoal capacitado. (Indústria e comércio de roupas masculinas).

A gestão de recursos humanos. (Treinamento e capacitação profissional).

Tais citações são um forte indicativo de que as atividades relacionadas à gestão de recursos humanos têm sido objeto de preocupação constante dos empresários de micro e pequenas empresas mineiras. A competência gerencial nesta área tem reflexos significativos e podem conduzir ao sucesso das organizações, contribuindo decisivamente para a redução da taxa de mortalidade precoce das empresas.

Problemas relacionados a processos.

Aparecem em 6 (seis) citações das quais se destacam as seguintes:

Estabelecer rotinas de trabalho entre os membros da empresa e sistematizar o conhecimento produzido. (Capacitação e Consultoria em Gestão da sustentabilidade).

A maior dificuldade é a priorização de tarefas. Sempre aparecem atividades que parecem urgentes, mas na verdade não são. (Prestadora de serviços relacionados à rede virtual de informações).

Empresa de porte pequeno com processos que na maioria das vezes são atropelados para o cumprimento dos prazos exigidos pelo cliente. (Prestadora de serviços de comunicação).

Mudanças de processos com a equipe. (Prestadora de serviços na área de condomínios).

Da mesma forma que foram valorizadas nas respostas fechadas, as competências gerenciais relacionadas com atividades formais de planejamento foram citadas como dificuldades empresariais no dia-a-dia das organizações, gerando a percepção de que os micro e pequenos empresários mineiros enfrentam barreiras para tais atividades.

Embaraços na comunicação.

Aparecem em 2 (duas) citações curtas que fazem referência ao processo de comunicação com clientes:

Comunicação respostas em tempo correto. (Representação comercial).

Fluxo de informação (...). (Prestadora de serviços em condomínio de shopping).

Referem-se a uma competência bastante valorizada pelos empresários nas questões fechadas, mas que costuma ocorrer com informalidade nas empresas.

A problemática dos recursos.

Aparecem em 4 (quatro) citações com ênfase maior em aspectos financeiros::

Capitação de recursos para empresas iniciantes de base tecnológica. (Desenvolvimento tecnológico).

Questão financeira. (Sistemas de rastreamento de produtos).

No campo financeiro, são as inadimplências. (Serviços educacionais).

Disponibilidade de capital de giro. (Construtora).

Essas citações confirmam uma preocupação dos micro e pequenos empresários também levantadas em todas as pesquisas apresentadas pelo SEBRAE como causas de mortalidade das micro e pequenas empresas e merecem atenção especial dos empresários e consultores empresariais.

4.5.2 Diferenciais competitivos

Já à segunda questão aberta, relativa ao diferencial competitivo de cada empresa em relação aos concorrentes, foi atribuído ao Mix de marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça) grande parte das respostas. Relevantes também foram as respostas relacionadas à capacitação das equipes.

Relacionados ao produto ou à prestação do serviço pelas empresas, foram registradas 16 (dezesesseis) citações, das quais se destacam as seguintes:

Tradição e portfólio de produtos que é bastante completo. (Indústria e comércio de eletroeletrônicos).

Qualidade, preço e conhecimento do mercado. (Representação comercial).

Um dos pontos diferenciados de nossa atuação é o cuidado com a solução técnica que procuramos dar aos nossos negócios. Isto facilita e cativa muito nossos clientes. (Representação comercial).

Flexibilidade na customização dos produtos e serviços da empresa. (Tecnologia da informação).

(...) trazer soluções diferenciadas e inovadoras aos usuários. (Pesquisa e desenvolvimento).

Procuro ver as necessidades de meus clientes para colocar em prática. (Comércio varejista de produtos ópticos).

Trabalho com exclusividade (...) e também possuo uma linha exclusiva de vestidos tamanhos especiais. (Indústria e comércio de roupas femininas).
Tratamento oferecido aos clientes, disciplina, organização, pontualidade e respeito. (Serviços educacionais).

Produto, preços competitivos e atendimento diferenciado, os nossos clientes são o motivo da nossa existência. (Indústria e Comércio de roupas masculinas).

(...) Conhecimento do negócio do cliente. Flexibilidade – fazemos do jeito que o cliente deseja (...). Temos soluções completas. Competência de nossa equipe em produzir resultados para os clientes – entregamos o que prometemos. (Consultoria e treinamentos).

Analisando as citações espontâneas, algumas delas transcritas acima, temos uma forte sinalização no sentido de acreditar que os micro e pequenos empresários

mineiros atribuem o sucesso de suas empresas quase que exclusivamente aos produtos ou serviços que prestam. Mesmo existindo citações que enaltecem a capacitação de equipes, percebe-se que essas aparecem como coadjuvantes no contexto das mensagens. O foco no cliente e no mercado, bastante ressaltado nas citações, está relacionado às habilidades gerenciais e à competência relativa à orientação estratégica, sendo de fundamental importância para a sobrevivência das micro e pequenas empresas mineiras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais considerações sobre este trabalho que teve como objetivo principal analisar quais competências gerenciais podem contribuir para reduzir a mortalidade das micro e pequenas empresas mineiras.

A escolha do tema se justificou, em primeiro lugar, pelo pesquisador atuar como consultor neste nicho de empresas. Em segundo lugar, a importância destas empresas para a economia do Estado de Minas Gerais e do país, amplamente contextualizada neste trabalho. E por último, a motivação do pesquisador a respeito do complexo e instigante tema das competências gerenciais.

Para a busca de respostas à indagação norteadora deste trabalho foi necessária pesquisa bibliográfica para contextualização das micro e pequenas empresas no Brasil, em Minas Gerais e na cidade de Belo Horizonte. Levantaram-se as principais causas que fazem desaparecer 22% das empresas criadas, antes mesmo de completarem dois anos de existência, bem como os principais fatores de sucesso das empresas que se mantêm ativas neste mercado altamente competitivo.

Também foi utilizada ampla pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de competências e, mais especificamente, sobre competências gerenciais. Como estes estudos têm origem no ambiente de grandes organizações, procurou-se desenvolver uma pesquisa de campo, quantitativa e qualitativa, na tentativa de verificar a existência destas competências gerenciais em micro e pequenas empresas mineiras e identificar quais destas competências poderiam contribuir para a redução das altas taxas de mortalidade empresarial no setor.

Foi desenvolvido um questionário com trinta questões fechadas e duas questões abertas e disponibilizado através de link da Internet para uma lista de aproximadamente cem empresários. Foram obtidas 42 respostas válidas no período da pesquisa.

Na preparação das questões buscou-se, num primeiro momento, abranger os conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais mais valorizados pelos empresários.

Com relação à análise das competências gerenciais relacionadas ao conhecimento (saber), os empresários valorizaram preponderantemente o conhecimento sobre as atividades operacionais da empresa, sobre os clientes, fornecedores e parceiros e sobre novas metodologias e práticas de seu ramo de negócios. Esses resultados apontam para comportamento característico do pequeno negócio, que tem o empresário à frente como dono e como gestor e que detém esses conhecimentos como competência fundamental na condução da empresa. Os textos que tratam do assunto empreendedorismo e características do empreendedor confirmam este perfil como inerente ao empresário que consegue progredir com sua proposta de negócio.

Relacionadas às habilidades (saber fazer), os resultados mostraram que os empresários, principalmente aqueles de empresas com mais de dois anos de existência, dão muita importância em *saber definir com clareza o seu negócio* e pouca importância em *gerar relatórios sobre o desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação entre as pessoas envolvidas*. Este comportamento demonstra certa dissociação entre a atividade de definição do negócio e a atividade de acompanhamento e controle do negócio, que deveria complementar e retroalimentar a primeira. Já os empresários das empresas com menos de dois anos de existência deram maior importância à competência gerencial *estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe* e atribuíram menor importância à competência gerencial *gerir o tempo de forma a poder dar atenção a sua equipe na condução dos vários processos ou projetos da empresa*.

A busca da inovação e absorção de novos conhecimentos realmente é uma competência gerencial essencial nos tempos atuais, confirmando os conceitos apresentados pelos teóricos mencionados neste trabalho, e pode ser uma das causas da sobrevivência das empresas pesquisadas. Entretanto, a administração do tempo e a atenção à equipe no desenvolvimento dos trabalhos também é uma competência gerencial muito importante e que, se melhor valorizada e desenvolvida

pelos empresários, também pode contribuir para a perenidade das micro e pequenas empresas.

Dentre as competências gerenciais relacionadas às atitudes (saber ser), *tratar com respeito a equipe* foi a mais valorizada pelos empresários. O relacionamento próximo entre empresário e equipes, comum nas micro e pequenas empresas, pode justificar a grande importância atribuída pelos respondentes à esta competência. A descentralização do processo decisório na empresa foi a competência gerencial menos valorizada pelos empresários, principalmente entre aqueles das empresas com até dois anos de existência e do sexo feminino. Como os empresários demonstraram nesta pesquisa não valorizarem muito os instrumentos de planejamento e controle, ficam privados de informações importantes, o que pode gerar insegurança para uma descentralização do poder. Outra competência gerencial que os empresários atribuíram muita importância foi *cumprir prazos estabelecidos com clientes*. Esta atitude pode ser atribuída ao fato dos clientes terem um contato mais direto com o próprio dono, que acaba exercendo certa pressão para o cumprimento dos prazos prometidos na entrega de produtos e serviços.

Da análise das respostas relacionadas às competências gerenciais descritas por Lacerda, Tavares e Vasconcelos (2007), *orientação estratégica, comunicação, orientação para resultados, delegação e desenvolvimento de pessoas, liderança, trabalho em equipe, gestão da qualidade, planejamento, gestão da mudança e aprendizagem contínua*, as questões mais valorizadas envolvem atividades relacionadas com o relacionamento entre o empresário e a sua equipe, como: *compartilhar conhecimentos e informações relevantes com a equipe, estabelecer para a equipe metas realistas e desafiadoras, incentivar sua equipe a dar sugestões para melhoria de processos, tratar com respeito a equipe, incentivar a cooperação entre os membros da equipe, estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe*.

Seguindo a mesma direção, a análise da questão aberta relacionada às principais dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empresários conduz às relações humanas, em 15 citações diretas. As outras citações foram relacionadas a

processos, em 6 citações, recursos, em quatro citações e, comunicação, em duas citações.

Confrontando os resultados apurados nas questões fechadas com as citações registradas nesta questão aberta verifica-se que, apesar dos empresários valorizarem muito as competências gerenciais que tratam do relacionamento com suas equipes, as citam também como suas grandes dificuldades. Mesmo aparentemente contraditórios estes resultados confirmam a importância dos recursos humanos, tanto como fonte de produção como de custos para as micro e pequenas empresas, razão pela qual as competências gerenciais nesta área são fundamentais para o crescimento e perenidade destas organizações.

Já a análise da questão aberta sobre o grande diferencial competitivo de suas respectivas empresas em relação à concorrência, obteve, dos empresários, dezesseis citações relacionadas aos seus produtos e serviços. Uma possível conclusão é de que estes gestores acreditam no próprio negócio e também acreditam que os produtos e serviços que conceberam e oferecem ao mercado é que são os responsáveis pela sobrevivência das suas empresas. A concepção e desenvolvimento da empresa passam pelo crédito que o empresário obtém para seus produtos e serviços.

Todas as competências gerenciais listadas no questionário de pesquisa obtiveram avaliação média significativa e foram consideradas importantes pelos empresários respondentes.

Percebe-se dos resultados desta pesquisa, que as competências gerenciais mais valorizadas pelos micro e pequenos do Estado de Minas Gerais podem ser relacionadas com a gestão da inovação e da competitividade, que é a área de concentração do mestrado em pauta. Saber definir o negócio com base numa orientação estratégica, mantendo um sistema de comunicação eficaz, praticando um estilo de liderança que permita delegação e desenvolvimento de pessoas, que promova o trabalho em equipe, a aprendizagem contínua, a busca por resultados com qualidade e com flexibilidade suficiente para atender às mudanças ambientais e

tecnológicas, são condições requeridas dos gestores na busca da sobrevivência das organizações.

Além de ampliar os conhecimentos a respeito das micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais e sobre os conceitos de competências gerenciais, a pesquisa muito contribuiu para futuros trabalhos de consultoria do autor. Mostrou uma realidade mais próxima das micro e pequenas empresas e sinalizou para uma atuação mais orientada para o desenvolvimento de competências que foram apontadas pelos empresários como de muita importância para o sucesso destas organizações, dentre elas as relacionadas ao conhecimento e definição do negócio e em todas relacionadas à busca, desenvolvimento e utilização eficaz dos recursos humanos.

Vale ressaltar que a pouca importância atribuída pelos respondentes à questão sobre busca de orientação/consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente, requer mais e melhores reflexões. Além da característica de autosuficiência inerente aos empreendedores, conforme já analisado, pode-se inferir que os empresários desconhecem ou desvalorizam o trabalho do consultor profissional e, mesmo necessitando de orientação, relutam em buscá-la nestes profissionais.

Para atuação como professor em cursos de Administração, a pesquisa forneceu novas e valiosas informações sobre a visão do micro e pequeno empresário em relação às competências gerenciais, principalmente naquelas relacionadas a recursos humanos, ampliando os conhecimentos do autor sobre este segmento de mercado significativo para a economia do Estado de Minas Gerais.

Pôde-se perceber com a análise dos resultados desta pesquisa que as competências gerenciais valorizadas pelas grandes organizações, também o são nas micro e pequenas empresas de Minas Gerais. Entretanto, o desenvolvimento destas competências no ambiente das micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades maiores, por escassez de recursos, conforme explicitado nas questões abertas sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários.

A realidade empresarial é muito complexa e diversa em suas realidades geográficas, culturais, temporais, econômicas, setoriais. Cada empresa requer competências específicas. Conhecer a opinião de alguns empresários a respeito das competências gerenciais cria uma base de informações real e valiosa que pode ser utilizada para orientação organizacional, favorecendo o desenvolvimento destas competências gerenciais como instrumento de sustentação e perenidade das organizações.

A utilização de cada uma das competências gerenciais apresentadas neste trabalho, levando em consideração suas importâncias relativas a cada tipo de negócio, pode ampliar os conhecimentos sobre o assunto e contribuir ainda mais para a redução da mortalidade das micro e pequenas empresas no Estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

ALLES, Martha A. *Diccionario de comportamientos – gestión por competências: cómo descubrir las competencias através de los comportamientos*. Buenos Aires: Granica, 2004.

ARAÚJO, Marcelo. *Oportunidade marca abertura de novos negócios no Brasil*. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: março/2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. 1 ed. São Paulo. Atlas, 2006.

BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. *Comportamento do Consumidor*. 9 ed. São Paulo, SP, Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* Anais do 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu, 1999.

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. *Atualidade e perspectiva das ocupações nos pequenos empreendimentos no Brasil: Comunicado nº 39. 1998-2008*. Brasília, 2010. 16 p.

BITENCOURT, Claudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. 320f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2001.

BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência*. São Paulo. Best Seller, 1991.

BOTTONI, Fernanda. Como fazer o seu trabalho aparecer. *Revista Você S/A*, São Paulo, n. 130, p.40-49, abril/2009.

CABIDO, Anderson Costa. *Projeto de redução da mortalidade dos micro e pequenos empreendimentos localizados na Região Metropolitana de Belo Horizonte*. (Projeto final do curso de Especialização em Desenvolvimento Local), Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho – CIF/OIT, 2003.

CALOÊTE, Emanuel Malta Falcão. *Participação de MPEs mantêm-se estável no Brasil*. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: outubro/2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

CRAINER, Stuart. Tradução: Priscilla Martins Celeste. *Grandes pensadores da administração: as idéias que revolucionaram o mundo dos negócios*. 2ª Ed. São Paulo, SP, Futura, 2000.

DE GEUS, Arie. *The living company (A empresa Viva)*. In: CRAINER, Stuart. *Grandes Pensadores da Administração: As idéias que revolucionaram o mundo dos negócios*. 2.ed. p. 54-56. São Paulo: Futura, 2000.

DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. *Org. MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. 7ª ed. Petrópolis - RJ, Vozes, 1997.*

FERREIRA, Luis. *Mortalidade Precoce nas Pequenas e Médias Empresas. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 2006.*

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo, SP, Atlas, 2000.*

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 35, n.2, p. 57-63, março-abril, 1995.*

_____. *Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 35, n.3, p. 20-29, Maio-Junho, 1995.*

GOMES, Romeu. *A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. P.69. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.*

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.*

KETS de VRIES, Manfred F.R. Tradução: Reinaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. *Liderança na Empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo, SP, Atlas, 1997.*

LACERDA, Maria da Conceição Almeida; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de; TAVARES, Mauro Calixta. *Competências gerenciais: o que esperar dos gestores de uma grande empresa? Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática da Universidade da Região da Campanha, Bagé, RS, v.11, n.19, março, 2007.*

LA ROVERE, Renata Lèbre. *Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Grupo de Economia da Inovação – Instituto de Economia da UFRJ, 2002.*

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3 ed. Porto Alegre. Artmed, 2003.*

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica. São Paulo, SP, Atlas, 2003.*

MUSSAK, Eugenio. A nova competência: ética profissional é condição de empregabilidade. *Revista Você S/A, São Paulo, n.135, p.114, Setembro/2009.*

ODERICH, Cecília Leão. *Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento de três empresas gaúchas. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2001.*

_____. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima. *Aprendizagem Organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OHL, Murilo. É hora de crescer. *Revista Você S/A*, São Paulo, n. 137, p. 28-41, Novembro/2009.

PETERS, Tom. *Vencendo a Crise*. In: CRAINER, Stuart. *Grandes Pensadores da Administração: As idéias que revolucionaram o mundo dos negócios*. 2.ed. p. 51. São Paulo: Futura, 2000.

PFEFFER, Jeffrey. *The human equation*. In: CRAINER, Stuart. *Grandes Pensadores da Administração: As idéias que revolucionaram o mundo dos negócios*. 2.ed. cap.2, p. 53-54. São Paulo: Futura, 2000.

PORRAS, Jerry & COLLINS, James. *Built to last (Feitas para durar)*. In: CRAINER, Stuart. *Grandes Pensadores da Administração: As idéias que revolucionaram o mundo dos negócios*. 2.ed. cap. 2, p. 52-53. São Paulo: Futura, 2000.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3ª Ed., São Paulo. Atlas, 2005.

ROMEIRO, Maria do Carmo; BARONE, Irene Cantero. *Pesquisa Qualitativa*. Manual do curso desenvolvida para as Telecomunicações Brasileiras S/A – Telebrás. 1997.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: _____. *Aprendizagem Organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEBRAE. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. Brasília. 2005.

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005. Brasília. 2007.

SIMÕES, Roberto. *Discurso de posse como Presidente do SEBRAE-MG*. Disponível em: < www.sebrae-mg.com.br >. Acesso em: setembro/2009.

SOUZA, Cláudia Tenaglia Mariani; GONÇALVES, Fabíola Gomes Terenzi. *Normalização e apresentação de trabalhos acadêmicos*. Manual. Faculdade Estácio de Sá. Belo Horizonte, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. *Objetivo Competência: Por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas, 2001.

VAN MAANEN, J. *Qualitative Methodology*, London: Sage, 1983.

VIEIRA, Maria Lédio. *A contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil*. 51 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, CE, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário

Orientações sobre o preenchimento do questionário

Atribua notas de 1 (um) a 5 (cinco) - **fazendo um círculo ao redor da nota escolhida** - a cada item da relação abaixo, conforme o grau importância que você dá às competências necessárias a um gestor para que ele seja capaz de gerenciar uma empresa no atual cenário de grande competição no mercado.

Atenção: 1 (um) significa pouca importância e 5 (cinco) representa muita importância.

Ao final tem duas questões abertas para sua resposta objetiva e comentários que julgar necessários bem como informações sobre sua empresa.

EVIDÊNCIAS DE COMPORTAMENTO	NOTAS				
1. Saber definir com clareza o seu negócio.	1	2	3	4	5
2. Compartilhar conhecimentos e informações relevantes com sua equipe.	1	2	3	4	5
3. Estabelecer para sua equipe metas realistas e desafiadoras.	1	2	3	4	5
4. Avaliar o desempenho de sua equipe, reforçando os pontos positivos e orientando sobre os pontos negativos a serem melhorados.	1	2	3	4	5
5. Utilizar as percepções de seus clientes sobre a qualidade de seus produtos / serviços como instrumento de revisão de suas práticas operacionais.	1	2	3	4	5
6. Adaptar-se às mudanças, assimilando com rapidez novos conhecimentos e implementando os novos procedimentos e ferramentas ao seu cotidiano.	1	2	3	4	5
7. Estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe.	1	2	3	4	5
8. Dominar as atividades operacionais de sua empresa.	1	2	3	4	5
9. Definir que grupo de clientes deve ser foco de ações comerciais de sua empresa.	1	2	3	4	5
10. Descentralizar o processo decisório em sua empresa visando capacitar sua equipe para a tomada de decisão.	1	2	3	4	5
11. Participar ativamente no atingimento de metas de cada área de sua empresa.	1	2	3	4	5
12. Gerar relatórios sobre desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação entre as pessoas envolvidas.	1	2	3	4	5
13. Atualizar-se a respeito das últimas metodologias e práticas de seu ramo de negócios.	1	2	3	4	5
14. Gerir recursos humanos, materiais e financeiros para sua empresa.	1	2	3	4	5
15. Transmitir mensagens e idéias com clareza e assegurar-se de que suas ordens e orientações foram compreendidas por sua equipe.	1	2	3	4	5

16. Oferecer condições para que a sua equipe obtenha os resultados pretendidos.	1	2	3	4	5
17. Investir na capacitação contínua de sua equipe.	1	2	3	4	5
18. Incentivar a cooperação entre os membros de sua equipe.	1	2	3	4	5
19. Investir no planejamento de cada uma das tarefas e projetos de sua empresa estabelecendo planos de ação com prazos definidos.	1	2	3	4	5
20. Acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes.	1	2	3	4	5
21. Tratar com respeito sua equipe.	1	2	3	4	5
22. Manter intercâmbio com fornecedores e parceiros para aperfeiçoamento de seus produtos / serviços.	1	2	3	4	5
23. Possuir boa tolerância à pressão e frustração, superando obstáculos e preservando sua equipe.	1	2	3	4	5
24. Incentivar sua equipe a dar sugestões para melhoria de processos da empresa.	1	2	3	4	5
25. Valorizar e premiar as contribuições importantes de sua equipe para o alcance dos resultados coletivos.	1	2	3	4	5
26. Gerir o tempo de forma a poder dar atenção a toda a sua equipe na condução dos vários processos ou projetos da empresa.	1	2	3	4	5
27. Cumprir os prazos assumidos com seus clientes.	1	2	3	4	5
28. Buscar orientação /consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente.	1	2	3	4	5
29. Incentivar a atitude crítica em sua equipe.	1	2	3	4	5
30. Aceitar erros da sua equipe quando da busca da criatividade.	1	2	3	4	5

Qual a maior dificuldade que você enfrenta no dia a dia de sua empresa?

O que você considera o grande diferencial da sua empresa em relação aos concorrentes?

Informações sobre a empresa pesquisada

Nome do(a) empresário(a):

Idade:

Sexo:

Nível de escolaridade:

Razão social:

Atividade:

Quantidade de empregados registrados:

Faturamento anual médio:

Tempo de atividade da empresa (em anos):

APÊNDICE B – Relação das questões com as competências

EVIDÊNCIAS DE COMPORTAMENTO	CHA	COMPETÊNCIAS
1. Saber definir com clareza o seu negócio.	<i>Habilidade</i>	Orientação estratégica
2. Compartilhar conhecimentos e informações relevantes com sua equipe.	<i>Atitude</i>	Comunicação
3. Estabelecer para sua equipe metas realistas e desafiadoras.	<i>Atitude</i>	Orientação para resultados
4. Avaliar o desempenho de sua equipe, reforçando os pontos positivos e orientando sobre os pontos negativos a serem melhorados.	<i>Atitude</i>	Delegação e desenvolvimento de pessoas
5. Utilizar as percepções de seus clientes sobre a qualidade de seus produtos / serviços como instrumento de revisão de suas práticas operacionais.	<i>Habilidade</i>	Gestão da qualidade
6. Adaptar-se às mudanças, assimilando com rapidez novos conhecimentos e implementando os novos procedimentos e ferramentas ao seu cotidiano.	<i>Atitude</i>	Gestão da mudança
7. Estimular a inovação, atualização e absorção de novos conhecimentos na equipe.	<i>Habilidade</i>	Aprendizagem contínua
8. Dominar as atividades operacionais de sua empresa.	<i>conhecimento</i>	Gestão da qualidade
9. Definir que grupo de clientes deve ser foco de ações comerciais de sua empresa.	<i>conhecimento</i>	Orientação estratégica
10. Descentralizar o processo decisório em sua empresa visando capacitar sua equipe para a tomada de decisão.	<i>Atitude</i>	Delegação e desenvolvimento de pessoas
11. Participar ativamente no atingimento de metas de cada área de sua empresa.	<i>Atitude</i>	Trabalho em equipe
12. Gerar relatórios sobre desempenho de sua equipe em relação às metas estabelecidas, distribuindo a informação entre as pessoas envolvidas.	<i>Habilidade</i>	Planejamento
13. Atualizar-se a respeito das últimas metodologias e práticas de seu ramo de negócios.	<i>conhecimento</i>	Aprendizagem contínua
14. Gerir recursos humanos, materiais e financeiros para sua empresa.	<i>conhecimento</i>	Gestão da qualidade
15. Transmitir mensagens e idéias com clareza e assegurar-se de que suas ordens e orientações foram compreendidas por sua equipe.	<i>Habilidade</i>	Comunicação
16. Oferecer condições para que a sua equipe obtenha os resultados pretendidos.	<i>Habilidade</i>	Orientação para resultados
17. Investir na capacitação contínua de sua equipe.	<i>Atitude</i>	Delegação e desenvolvimento de pessoas
18. Incentivar a cooperação entre os membros de sua equipe.	<i>Habilidade</i>	Trabalho em equipe
19. Investir no planejamento de cada uma das tarefas e projetos de sua empresa estabelecendo planos de ação com prazos definidos.	<i>Habilidade</i>	Planejamento
20. Acompanhar sistematicamente a atuação de seus concorrentes.	<i>Habilidade</i>	Orientação estratégica
21. Tratar com respeito sua equipe.	<i>Atitude</i>	Liderança
22. Manter intercâmbio com fornecedores e parceiros para aperfeiçoamento de seus produtos / serviços.	<i>conhecimento</i>	Gestão da qualidade
23. Possuir boa tolerância à pressão e frustração, superando obstáculos e preservando sua equipe.	<i>Atitude</i>	Orientação para resultados
24. Incentivar sua equipe a dar sugestões para melhoria de processos da empresa.	<i>Habilidade</i>	Delegação e desenvolvimento de pessoas
25. Valorizar e premiar as contribuições importantes de sua equipe para o alcance dos resultados coletivos.	<i>Atitude</i>	Trabalho em equipe
26. Gerir o tempo de forma a poder dar atenção a toda a sua equipe na condução dos vários processos ou projetos da empresa.	<i>Habilidade</i>	Planejamento
27. Cumprir os prazos assumidos com seus clientes.	<i>Atitude</i>	Gestão da qualidade
28. Buscar orientação /consultoria profissional para atividades que a empresa não tenha conhecimento suficiente.	<i>conhecimento</i>	Gestão da qualidade
29. Incentivar a atitude crítica em sua equipe.	<i>Habilidade</i>	Gestão da qualidade
30. Aceitar erros da sua equipe quando da busca da criatividade.	<i>Atitude</i>	Delegação e desenvolvimento de pessoas

APÊNDICE C – Relação das competências por autor

COMPETÊNCIAS	AUTORES
Aprendizagem contínua	Bottoni (2009), Fleury (2007), Le Boterf (2003), Oderich (2005)
Comunicação	Fleury (2007), Oderich (2005)
Delegação e desenvolvimento de pessoas	Bottoni (2009), Le Boterf (2003), Fleury (2007), Oderich (2005), Ruas (2005)
Gestão da mudança	Fleury (2007)
Gestão da qualidade	Bottoni (2009), Fleury (2007), Le Boterf (2003), Oderich (2005), Ohl (2009), Ruas (2005)
Liderança	Bottoni (2009), Oderich (2005)
Orientação estratégica	Bottoni (2009), Fleury (2007), Oderich (2005), Ohl (2009)
Orientação para resultados	Bottoni (2009), Fleury (2007), Oderich (2005), Ohl (2009)
Planejamento	Bottoni (2009), Oderich (2005), Ohl (2009), Ruas (2005)
Trabalho em equipe	Bottoni (2009), Fleury (2007), Oderich (2005), Ruas (2005)

APÊNDICE D – Competências por autor

Autor	Competências
Le Boterf	Capacidade de análise e diagnóstico
Le Boterf	Capacidade de interpretação de informações
Le Boterf	Conhecimento dos procedimentos e das aparelhagens
Le Boterf	Tomada de decisões
Fleury	Saber comunicar
Fleury	Saber negociar
Fleury	Saber mobilizar para a mudança
Fleury	Ter sensibilidade cultural
Fleury	Saber trabalhar em equipe
Fleury	Saber aprender
Fleury	Saber comprometer-se
Fleury	Saber assumir responsabilidades
Fleury	Ter visão crítica
Fleury	Compreender o negócio
Fleury	Compreender os objetivos em relação ao mercado
Fleury	Compreender clientes
Fleury	Compreender competidores
Fleury	Compreender ambiente político e social
Fleury	Conhecimentos técnico e profissionais específicos
Fleury	Interagir com as pessoas
Bottoni	Dupla visão: necessidade de gerar resultado no presente mas sem comprometer o crescimento futuro
Bottoni	Inovação
Bottoni	Dedicação: entregar resultados para fazer seu trabalho aparecer
Bottoni	Liderança sem chicote: engajar as pessoas e ajudá-las a gerenciar o estresse e a ansiedade
Bottoni	Cabeça do consumidor: necessidade de estudar e entender o cliente
Bottoni	Capacidade de decisão: tomada de decisão possível no prazo de tempo que possui
Ohl	Pensamento crítico
Ohl	Capacidade de lidar com situações complexas
Ohl	Capacidade de buscar informações em lugares surpreendentes
Ohl	Capacidade de entender cenários e traduzi-los em oportunidades para a empresa
Ruas	Conhecer a opinião dos clientes e ser ágil nas respostas às suas necessidades
Ruas	Associar a visão e a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais
Ruas	Monitorar e avaliar as atividades e ações a partir de padrões e indicadores que adotam medidas de correção
Ruas	Atuar de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe
Oderich	Obter e administrar recursos
Oderich	Planejar atividades
Oderich	Assegurar o atingimento de metas
Oderich	Estruturar a sua área de trabalho
Oderich	Planejar o futuro
Oderich	Liderar equipes
Oderich	Estar disponível para ouvir o seu pessoal
Oderich	Motivar subordinados
Oderich	Integrar-se com outras áreas
Oderich	Propor e defender os interesses da sua área
Oderich	Comunicar-se adequadamente
Oderich	Escrever relatórios
Oderich	Verificar progressos
Oderich	Estar atento para o ambiente externo
Oderich	Tomar decisões
Oderich	Visão sistêmica e estratégica
Oderich	Capacidade de liderança
Oderich	Visão da empresa
Oderich	Capacidade de decisão
Oderich	Foco no resultado
Oderich	Ética no trato de questões profissionais e sociais
Oderich	Capacidade de negociação
Oderich	Motivação
Oderich	Coordenação de trabalhos em equipe
Oderich	Habilidade em relações interpessoais
Oderich	Atitude proativa
Oderich	Criatividade
Oderich	Flexibilidade
Oderich	Inovação
Oderich	Capacidade de aprender, liderar e educar

APÊNDICE E – Modelo de e-mail

Caro(a)

Para concluir minha dissertação de mestrado preciso obter respostas de pelo menos 50 empresários, donos ou gestores de micro ou pequenas empresas. Por isso estou recorrendo a você para me auxiliar, respondendo e encaminhando para outros empresários de seu relacionamento.

O respondente precisa somente entrar no link abaixo e responder as 30 questões conforme orientação ali disponível. É uma pesquisa rápida e não toma muito tempo.

www.pesquisaweb20.net.br/pesquisasobrecompetencias

Conto com sua ajuda e antecipo agradecimentos.

Adm. Pedro Rocha Fiuza

APÊNDICE F – Carta de apresentação da pesquisa

Belo Horizonte, fevereiro de 2010.

Senhor(a) empresário(a)

Esta pesquisa é acadêmica e tem por objetivo verificar a sua percepção pessoal e individual a respeito dos conhecimentos, habilidades e atitudes que o(a) Sr.(a) considera importantes como gestor de sua empresa. Não tem o propósito avaliativo e nem seus dados serão considerados isoladamente. A pesquisa é um requisito de conclusão de mestrado em administração da Fundação Cultural Pedro Leopoldo. Suas respostas e de outros empresários servirão apenas como estudo e orientação para futuros trabalhos acadêmicos e de consultoria empresarial.

Seus dados pessoais e da sua empresa não serão revelados no trabalho final e sua identidade será preservada.

Solicitamos que suas respostas correspondam à prática efetiva da gerência de sua empresa. Não existem respostas certas ou erradas.

Por fim, assumimos o compromisso de dar-lhe conhecimento, caso assim o deseje, do resultado final da pesquisa que irá englobar a visão de outros empresários como o(a) senhor(a).

Sua participação é muito importante!

Agradecemos sua colaboração!

Adm. Pedro Rocha Fiuza

Pesquisador responsável.

Aluno do Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo.

Profª Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

Orientadora

Prof. Dr. Domingos Giroletti

Co-Orientador

APÊNDICE G – Respostas das questões abertas

4) Qual é a maior dificuldade que você enfrenta no dia-a-dia de sua empresa?

Identificar as mudanças no comportamento dos clientes e manter um clima propício à inovação.

Demora da tomada de decisão por parte da diretoria e falta de alinhamento dos interesses como um todo sem envolvimento de responsáveis de outros departamentos.

Comunicação respostas em tempo corretos.

Estimular a pró-atividade na equipe.

Minha Empresa é muito pequena (Representação). Os negócios (atividades) acontecem sem que haja um planejamento, específico, de nossa parte. O telefone toca e pode ser um ótimo negócio, mas pode ficar um dia sem tocar. Portanto, é muito difícil estabelecer planejamentos que gostaríamos de ter.

Estabelecer rotinas de trabalho entre os membros da empresa e sistematizar o conhecimento produzido.

A maior dificuldade é a priorização de tarefas. Sempre aparecem atividades que parecem urgentes, mas na verdade não são. É preciso manter o foco no que trará resultado real, não no que parece ser urgente.

Gestão da qualidade dos produtos/serviços oferecidos ao mercado.

Empresa de porte pequeno com processos que na maioria das vezes são atropelados para o cumprimento dos prazos exigidos pelo cliente.

Gerir as pessoas.

Capitação de recursos para empresas iniciantes de base tecnológica (EBT). Pouca maturidade nos relacionamentos negociais entre EBT e os centros de pesquisa detentores de tecnologias.

Fluxo de informação e comprometimento de toda a equipe para cumprimento de metas e excelência no trabalho.

Acompanhamento sistêmico das tarefas delegadas.

Achar as pessoas certas que realmente irão agregar valor à empresa, incluindo empregados, parceiros, fornecedores.

Questão financeira.

Mudanças de processos com a equipe.

Gestão da equipe - Explicar as inovações ao mercado.
Gestão de prioridades e tempo.

Implantações de novos projetos.

Identificação de profissionais comprometidos no mercado e desenvolvimento de pessoas.

Comprometimento de alguns colaboradores, dificuldade de contratação de pessoal capacitado.

Falta de Organização interna e capacitação profissional de alguns funcionários.

Visões diferentes dos sócios quanto a como lidar com a demanda crescente: expandir ou focar?

A relação custo benefício X qualidade do produto. As pessoas buscam produto com alta qualidade mas com preço baixo. Não conseguimos conciliar matéria prima, acabamento, mão de obra qualificada com preço que o mercado está procurando.

Falta de profissionais que queiram realmente trabalhar e com interesse em novos conhecimentos, fazer cursos, uma maior disponibilidade de tempo.

Nossa maior dificuldade no campo pedagógico é fazer com que o aluno leia e escreva bem. No campo financeiro, são as inadimplências.

Gerenciar as pessoas, colocando nelas a consciência de que empresa são todos aqueles que estão envolvidos no processo produtivo e não o patrão. Que a empresa é apenas uma máquina que só funciona se cada uma de suas engrenagens (funcionários) estiverem em perfeita sintonia.

Pessoal técnico qualificado e disponibilidade de capital de giro.

Por sermos uma empresa prestadora de serviços de consultoria e treinamento, estamos sujeitos às regras de mercado que, nem sempre, dão o devido valor a estas atividades, considerando-as como despesa e não como investimento. Neste caso precisamos administrar a nossa equipe de profissionais com expertise, preparando-os para enfrentar diferentes realidades impostas pelo mercado. Precisam ter habilidade e capacidade de conquistar e manter clientes fiéis através da qualidade e do diferencial dos nossos serviços. E, somente uma equipe motivada e consciente consegue obter estes resultados, Este tem sido o nosso maior desafio.

A gestão de recursos humanos.

Como não sou administradora, minha maior dificuldade é pensar como tal, tentando alcançar sempre bons resultados, pensando nos funcionários e clientes, para que mantenham uma boa satisfação com os serviços prestados.

Somos uma empresa prestadora de serviços e por isso atuamos em um mercado bastante informal. E não são apenas nossos concorrentes que são informais, uma grande parcela de fornecedores também atua desta forma, sendo que para grande parte dos clientes isso é algo sem importância uma vez que eles apenas se preocupam com os custos, pelo menos até o momento em que passam por um problema grave causado pelo fornecedor. Por outro lado, as empresas que valorizam a profissionalização são na maioria das vezes grandes empresas e contratam serviços oferecidos por fornecedores de grande porte, então para empresas pequenas sobra um mercado, o mercado informal, e quem quiser sobreviver precisa aprender a atuar nesse mercado. A nossa maior dificuldade é então demonstrar aos clientes que apesar de sermos uma empresa pequena, nossa forma de atuação é baseada em normas e técnicas iguais às que os melhores fornecedores do mercado praticam e por isso nós temos um custo diferenciado dos profissionais informais que não seguem nenhum tipo de critério técnico em sua prestação de serviço.

5) O que você considera como sendo o grande diferencial da sua empresa em relação aos concorrentes?

O setor em que atua hoje: meio ambiente. Serão desenvolvidos produtos e serviços como nunca, nessa área.

Tradição e portfólio de produtos que é bastante completo.

Qualidade, preço e conhecimento de mercado.

Qualidade do produto.

Dentro do meu tipo de negócio (vendas segmento elétrico), um dos pontos diferenciados de nossa atuação é o cuidado com a solução técnica que procuramos dar aos nossos negócios. Isto facilita e cativa muito nossos clientes.

Visão diferenciada da sustentabilidade e capacidade de oferecer soluções diferenciadas.

Minha empresa investe desde o dia 1 em ter um contato muito próximo com os clientes e com os experts do nosso mercado. Isso nos trouxe um fortalecimento rápido da marca que aliado a alta capacidade técnica, nos traz uma agilidade muito maior do que os concorrentes.

Flexibilidade na customização dos produtos/serviços da empresa.

Comprometimento da equipe é fundamental para o desenvolvimento do nosso trabalho com criatividade e prazo exigidos pelo cliente.

Intimidade com o cliente.

As tecnologias propriamente ditas às quais permitem a obtenção de produtos diferenciados no mercado nacional e externo. A abundância e baixo custo das matérias-primas utilizadas.

Localização Mix de lojas Precificação Equipe.

Gestão por resultado e metas métricas.

Por ser uma empresa start up, com um projeto inovador no mercado, considero o bom planejamento feito e a qualidade das pessoas envolvidas como grande diferencial.

É uma empresa recém formada. Comunicação interna eficiente já que possui poucos envolvidos até o momento.

Procuro saber qual é a necessidade do meu cliente. O que ele necessita para eu colocar em prática.

Equipe técnica altamente especializada e competente, para trazer soluções diferenciadas e inovadoras aos usuários.

Respeito às pessoas: colaboradores, clientes, etc.

Procuro ver a necessidades de meus clientes, para colocar em pratica.

Estratégia de entrega do produto e investimento em TI. Capacidade de flexibilidade para fechar parcerias comerciais.

Produto, preços competitivos e atendimento diferenciado , os nossos clientes são o motivo da nossa existência.

Qualidade dos produtos e bom atendimento, empenho em resolver o problema que o cliente necessita, com agilidade, evitando assim prejuízos.

Não temos produtos prontos, de prateleira. Trabalhamos com um nicho estreito, abordando o aspecto humano da sustentabilidade, e toda relação com o cliente é co-criada.

Trabalho com exclusividade de cidade e também possuo uma linha exclusiva de vestidos tamanhos especiais (tamanhos 48 ao 60).

Um bom atendimento, acompanhamento em todo o período com o nosso cliente durante a sua viagem e retorno.

Tratamento oferecido aos clientes, disciplina, organização, pontualidade e respeito.

Sua estrutura, capaz de atender demandas imediatas e capaz de gerenciar custos em relação ao concorrente, tendo em vista o projeto previamente definido.

Qualidade e pontualidade.

Na nossa carteira de clientes, contamos com alguns que perpetuam por mais de 10 anos, os quais tem sido uma escola para nós, pois se conseguimos mantê-los com todo o grau de exigência hoje existente, é por que temos diferenciais e dentre eles destacamos: 1. Conhecimento do negócio do cliente; 2. Flexibilidade - Fazemos do jeito que o cliente deseja sem perder o foco; 3. Complementaridade - temos soluções completas - Soluções virtuais e presenciais, equipe pedagógica orientadora da melhor solução, suporte de bureaux, profissionais especializados por segmento, infra estrutura completa de treinamento(salas e equipamentos); 4. Presença do gestor - conduzimos o nosso negócio passo a passo dando segurança ao cliente; 5. Competência da nossa equipe em produzir resultados para os clientes - entregamos o que prometemos.

A qualidade do serviço prestado que se diferencia pelo atendimento personalizado.

Pesquisa constante para trazer novos serviços aos clientes, tratamento individualizados e profissionais bem qualificados.

A capacidade técnica. Somos uma empresa pequena que possui conhecimentos amplos sobre forma de atuação e responsabilidade na prestação de serviços. Para nós é difícil conseguir uma primeira prestação de serviços, mas a partir do momento que conseguimos prestar serviço a um cliente sabemos que ele será corretamente atendido e por isso manterá nossa prestação de serviços. Muitas empresas de pequeno e médio porte valorizam a prestação de serviços qualificados e este é o nosso foco de ação. Empresas que não valorizam a qualidade do serviço prestado não é nosso foco de interesse como cliente, pois, não temos vantagem competitiva a oferecer a este cliente.