

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E INOVAÇÃO: PERCEPÇÃO DE GESTORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Rafaela Ângela Mateus Souto Maior

Universidade Federal Rural de Pernambuco

rafaaangela@gmail.com

Maria Iraê de Souza Corrêa

Universidade Federal Rural de Pernambuco

mariairae@hotmail.com

Ângela Cristina Rocha de Souza

Universidade Federal Rural de Pernambuco

acsouza@gmail.com

Ionete Cavalcanti de Moraes

Universidade Federal Rural de Pernambuco

ionetemoraes@gmail.com

Recebido em 31 de Outubro de 2018

Aprovado em 28 de Junho de 2019

Resumo. Este estudo teve como objetivo identificar competências gerenciais relevantes para a inovação em micro e pequenas empresas inovadoras. Trata-se de um aspecto importante visto ser a inovação um fator decisivo para a sobrevivência dessas empresas. O trabalho de Quinn et al. (2003) sobre competências gerenciais serviu como lente na busca destas competências. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Na coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas com cinco gestores e dois consultores. Os resultados mostraram que vinte e uma competências presentes no estudo de Quinn et al. (2003) foram destacadas pelos entrevistados como relevantes para a inovação, sendo que duas delas foram alocadas em papéis gerenciais diferentes do que haviam definido os autores. Cinco competências gerenciais, não contempladas pelos autores, emergiram, como por exemplo, saber lidar com erros e fracassos. Conclui-se que o desenvolvimento destas competências é um aspecto importante para que o gestor saiba lidar com os desafios e inconstâncias que a inovação pode proporcionar.

Palavras-chave: Inovação. Competências. Gestores. Micro e pequenas empresas.

Abstract. This paper aimed to identify managerial skills relevant to innovation in innovative micro and small enterprises. This is an important aspect because innovation is a decisive factor for the survival of these companies. The study proposed by Quinn et al (2003) on managerial

skills served as a lens in the search for these competencies. For this, a qualitative and descriptive research was carried out. In the data collection, semi-structured interviews were used, with five managers and two consultants. The results showed that twenty-one competencies are into the study by Quinn et al (2003), were highlighted by the interviewees as relevant for innovation, and two competencies were allocated in management roles different from those that was defined by the authors. Five managerial competencies, not contemplated by the authors, emerged, like how to deal with mistakes and failures. It is concluded that the development of these skills is an important aspect for the manager to deal with the challenges and instabilities that innovation can provides.

Keywords: Innovation. Skills. Managers. Micro and small enterprises.

1 Introdução

A inovação tem sido considerada decisiva para as organizações. Alguns autores a relacionam à sobrevivência e ao sucesso das empresas (COSTA; OLAVE, 2014), outros a associam à identificação de diferenciais competitivos para grandes e pequenas empresas (TIDD; BESSANT, 2013). A inovação torna-se ainda mais crítica para as micro e pequenas empresas (MPE's), não apenas porque representam 99% das empresas brasileiras, mas pela relevância dessas empresas para o desenvolvimento do país (SEBRAE, 2014). Como afirmam Santos, Silva e Neves (2011), as MPE's devem assumir uma postura estratégica inovadora para que não sofram prejuízos em seu desenvolvimento ou incrementem as taxas de mortalidade do setor.

É neste contexto que se observa o aumento do interesse pela compreensão do processo de inovação nas organizações, tendo em vista seus múltiplos aspectos. Sob a perspectiva dos fatores internos, autores apontam a importância das habilidades e competências de gestores das organizações. Reichert, Camboim e Zawislak (2015), por exemplo, buscaram identificar as capacidades de inovação de empresas industriais brasileiras e, com isso, explicitar suas trajetórias. Já Ferigotti e Fernandes (2014) se detiveram na interação entre competências gerenciais e rotinas para o desempenho em inovação, junto a gerentes e líderes de projetos da Electrolux do Brasil S/A.

Autores como Mello, Machado e Jesus (2010) salientam a relevância da inovação nas MPE's e são enfáticos ao dizer que o poder da inovação se encontra na capacidade de integrar conhecimento com habilidades gerenciais, o que deve resultar em uma nova forma de organizar ou de combinar recursos, por exemplo. Os autores, ainda destacam a importância da construção de competências dos gestores, para a produção do bem ou serviço que se pretende disponibilizar no mercado. Apesar do destaque que os autores dão na relação entre competências gerenciais e o processo inovativo para as MPE's, poucos estudos (e. g. CASSOL et al. 2017; BITTAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018) têm se voltado a investigar o tema.

Desse modo, foi possível detectar uma lacuna no conhecimento acerca das competências necessárias para os processos inovativos em MPE's. Trata-se de um aspecto relevante visto ser a inovação um fator decisivo para a sobrevivência dessas empresas e a literatura nos mostra que as competências são importantes nos processos de inovação. Buscando trazer contribuições para essa lacuna, este artigo tem como objetivo: identificar competências gerenciais relevantes para a inovação em micro e pequenas empresas inovadoras. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se entrevistas semiestruturadas, com cinco

gestores de MPE's do Estado de Pernambuco e dois consultores da área. Para identificar as competências relevantes para a inovação, este estudo optou por utilizar as vinte e quatro competências identificadas por Quinn et al. (2003). Ademais, também foi permitido aos entrevistados indicar competências não contempladas no estudo dos referidos autores.

Com este artigo, pretende-se contribuir para a consolidação de um corpo de conhecimento que relacione competência, inovação e MPE's, permitindo que outros pesquisadores possam obter informações relevantes. Além disso, espera-se que tais informações auxiliem no fortalecimento da capacidade competitiva das MPE's, diminuindo sua mortalidade.

2 Fundamentação teórica

2.1 Competência

Na década de 70, o conceito de competência passou a ser desenvolvido pela Psicologia Organizacional, tendo destaque nas obras de David McClelland, que abordou as competências individuais no contexto do trabalho. É deste autor a teoria de que a competência é composta por três elementos: conhecimento, habilidade e atitude (CHA), permitindo explicar um bom desempenho em uma tarefa ou situação (GLORIA JUNIOR; ZOUAIN; ALMEIDA, 2014; FLEURY; FLEURY, 2001).

O pensamento de David McClelland integrou a corrente americana, cujo conceito de competência está relacionado a um estoque de qualificações, independente do contexto em que o indivíduo se encontra (FLEURY; FLEURY, 2001; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; RUAS, 2005). Nesta visão a qualificação ganha destaque, devendo centrar-se no desenvolvimento de conhecimentos voltados para que o indivíduo lide com processos previsíveis e com as tarefas do cargo (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005).

A partir da década de 90, o tema foi ganhando importância no campo da Administração, incorporando-se aos estudos organizacionais (BRANDÃO, 2007; MONTEZANO; SILVA; COELHO JÚNIOR, 2015). A partir dessa década, passou a focar o desenvolvimento de capacidades que podem ser utilizadas em situações de pouca previsibilidade (RUAS, 2005), marcando o surgimento da corrente francesa de competências, mais focada em resultados (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005). Esta corrente entende a competência como o conjunto de realizações da pessoa em determinado contexto e seu cerne reside na capacidade de mobilização de recursos para a resolução de problemas (SANDBERG, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Conforme Dutra, Hipólito e Silva (2000), a definição de competência envolve uma combinação das vertentes americana e francesa, na medida em que é constituída tanto por características da pessoa, quanto por elementos como a entrega e o contexto. Para Brito, Paiva e Leone (2012), competência tornou-se um conceito polissêmico por ser abordado por diferentes perspectivas e ênfases.

Para Zarifian (2001), por exemplo, competência pode ser definida como uma iniciativa e o assumir de responsabilidade pelo indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. Já Le Boterf (2003) assinala que a competência é a consequência da interação de três componentes: saber agir, poder agir e querer agir.

Dutra, Hipólito e Silva (2000), por sua vez, define competência como o desempenho profissional exercido por um indivíduo dentro dos objetivos organizacionais, isto é, suas

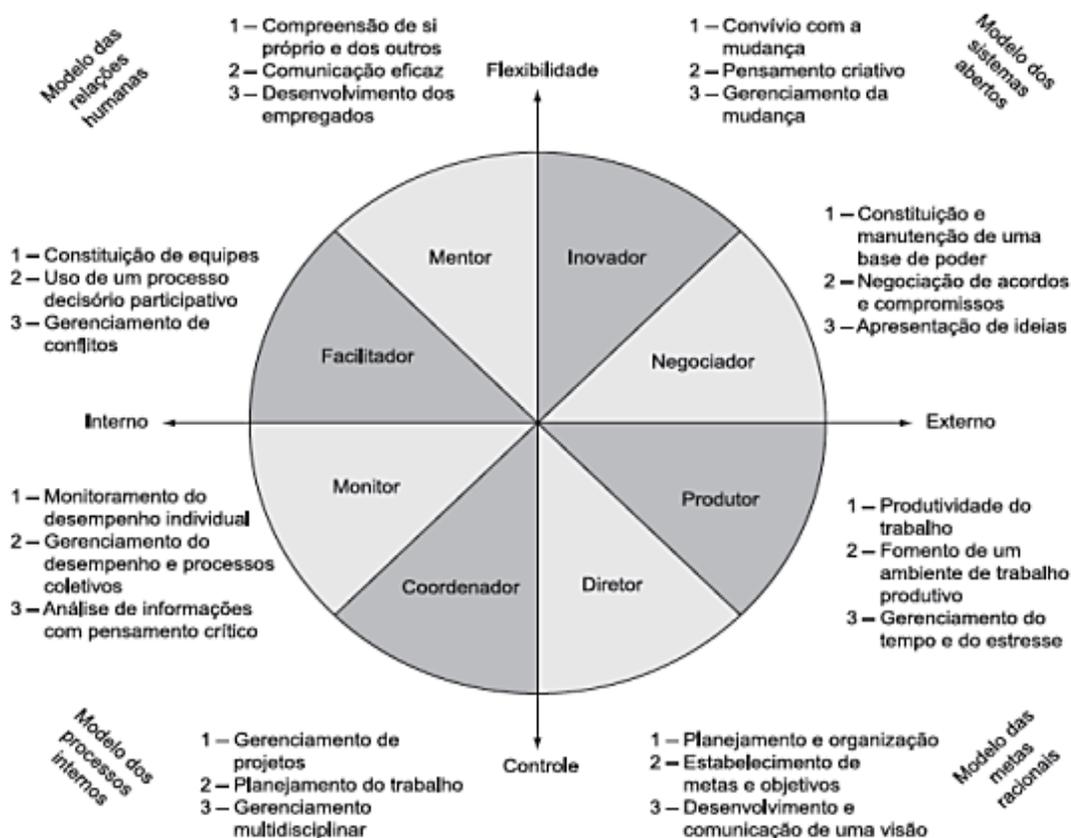
realizações num determinado contexto. Mussak (2003), por outro lado, considera que a competência de um indivíduo está diretamente ligada com a capacidade que ele apresenta de resolver um problema. O referido autor sinaliza também que as competências são inversamente proporcionais ao tempo utilizado para obter resultados valorosos para a empresa, bem como ao volume de recursos utilizados para tal.

Pode-se dizer que competência compõe, então, um conceito de amplas visões, entretanto, para esta pesquisa, optou-se por empregar a definição de competência estabelecida por Fleury e Fleury (2001), a qual admite competência como a capacidade de mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades nas atitudes gerenciais. Desse modo, os referidos autores dão ênfase à agregação de valor econômico e social ao indivíduo ao afirmar que, ao desenvolver competências gerenciais, o indivíduo não só enriquece a organização, como também a si próprio, profissionalmente e civilmente.

2.2 Competências Gerenciais segundo Quinn et al. (2003)

Como observado, o tema competência tem sido abordado por diferentes perspectivas. No âmbito dessa pesquisa, adotou-se como referência o estudo proposto por Quinn et al. (2003), em razão de sua abrangência permitir analisar a ação gerencial por meio da competência individual, em diversas direções, admitindo suportar a dinâmica do trabalho gerencial (LIMA; ARAGÃO, 2014). No referido estudo, os autores identificaram quatro modelos de gestão distintos: relações humanas, processos internos, metas racionais e sistemas abertos (ver Figura 1) que configuram oito papéis de liderança gerencial. As relações entre esses modelos podem ser observadas através dos eixos horizontal e vertical. O eixo vertical compreende desde o foco na flexibilidade ao controle; ao passo que o eixo horizontal abrange do foco organizacional interno ao externo.

FIGURA 1 - OS OITO PAPÉIS DA LIDERANÇA GERENCIAL E SUAS RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS-CHAVE.



Fonte: Quinn et al. (2003, p. 17).

Cada modelo comporta dois papéis gerenciais que envolvem competências particulares, conforme ilustra a Figura 1. Estas competências, se bem administradas, podem aportar contribuições únicas para a realização das estratégias de uma organização (FERNANDES; COMINI, 2008). Fleury e Fleury (2001) declaram que tais competências resultam de um conjunto de aprendizagens sociais, que envolve descobertas e capacitações de recursos humanos. Ao mesmo tempo, Quinn et al. (2003) esclarecem que este modelo e as competências relacionadas a cada um dos papéis encontram-se em permanente evolução, de modo que, à medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se pontos de vista e assim podem surgir novas competências. Seguindo essa linha de pensamento, Sparrow e Bognanno (2007) e Le Boterf (2003) explicam que não se pode falar de competência sem levar em consideração a dinâmica de uma organização e de seu contexto ao longo do tempo. Para os referidos autores, as competências possuem ciclos de vida, que são influenciados pelas inovações tecnológicas e pelas mudanças na estratégia das empresas.

No modelo das relações humanas, o foco da organização está no ambiente interno, na integração, na autonomia e na flexibilidade, podendo o gestor atuar como mentor e facilitador. O Mentor dedica-se ao aperfeiçoamento das pessoas através de uma orientação cuidadosa e de empatia. O argumento é que o envolvimento resulta em compromisso, e os valores centrais são a participação, resolução de conflitos e construção de consenso. Por sua vez, o Facilitador

estimula o espírito de equipe e promove um processo decisório participativo, além de administrar conflitos.

No modelo dos processos internos, o foco é o ambiente interno, a integração, o controle e a estabilidade, podendo o gestor atuar como coordenador e monitor. O Coordenador dá sustentação à estrutura e ao fluxo de sistema, precisando assim saber gerenciar projetos, fazer o planejamento de trabalho e fazer um gerenciamento multidisciplinar. O Monitor deve acompanhar o que se passa em um setor, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se tudo está saindo dentro do desejado.

No modelo de metas racionais, o foco da organização está no ambiente externo, na diferenciação, na estabilidade e no controle. Neste modelo, o gerente deve executar dois papéis: diretor e produtor. O Diretor apresenta atitudes objetivas e chama as responsabilidades para si ao definir problemas, desenvolver e comunicar uma visão, estabelecer metas e objetivos, e fazer todo o planejamento e organização. O Produtor, por sua vez, é orientado para tarefas, mantém o foco no trabalho e sustenta elevada produtividade, exibindo alta capacidade para motivar e gerenciar tempo e estresse.

No modelo dos sistemas abertos, o foco é o ambiente externo, a diferenciação, a flexibilidade e a autonomia, podendo o gestor atuar nos papéis de negociador e inovador. O Negociador preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Para este papel espera-se ter astúcia, capacidade de persuasão e influência. Já o Inovador facilita a adaptação e a mudança, baseando-se na indução, em ideias e em *insights* intuitivos.

3 Metodologia

Este estudo é de cunho qualitativo, de caráter descritivo. Pesquisadores que optam por este viés metodológico, preocupam-se com o aprofundamento da compreensão e explicação das relações sociais, ou seja, buscam compreender como os indivíduos entendem o seu mundo e as experiências que vivenciam (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A seleção da amostra foi dividida em dois níveis - organização e indivíduo (MERRIAM, 2009). Foram selecionadas cinco empresas de Pernambuco, com base em dois critérios: ser classificada como MPE e ter desenvolvido algum tipo de inovação. No Quadro 1, pode-se observar que, das cinco organizações investigadas, três são microempresas e duas empresas de pequeno porte. No que se refere à inovação, todas as empresas selecionadas apresentaram algum tipo de inovação. É importante esclarecer que em virtude do tempo destinado à realização deste estudo, optou-se por identificar e descrever apenas uma inovação de cada empresa. Por solicitação dos gestores entrevistados, seus nomes e os nomes das empresas não serão divulgados, tendo sido identificados por pseudônimos.

QUADRO 1 - DADOS SOBRE AS EMPRESAS E SEUS GESTORES

Gestor	Empresa	Classificação da empresa	Inovação	Tipo de Inovação
Letícia	Ecoxiki	Micro	Aplicação inovadora de produtos criados manualmente através da reutilização de lixos.	Produto
Diogo	Creative Mobile	Pequena	Achário – Aplicativo de moda.	Produto
Edilson	Lavanderia 3M	Pequena	Reaproveitamento da água utilizada na lavagem de roupas.	Processo
Guilherme	WG	Micro	E.lac – Laticínios Inteligentes – <i>Software</i> de gestão de laticínios.	Produto
Daniel	Phytogreen	Micro	Uso da química verde para fabricação de bioinseticida	Processo

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com relação aos gestores entrevistados, o critério para seleção foi o envolvimento destes indivíduos no processo de inovação da empresa. Além dos gestores das empresas, também foram entrevistados dois consultores que trabalham diretamente com inovação: uma consultora do Núcleo de Gestão da Inovação – NAGI, e um consultor da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (INCUBATEC).

A coleta dos dados foi realizada por meio da entrevista semiestruturada. Cada entrevista teve a duração média de 50 minutos e foi realizada no local de trabalho do entrevistado. O roteiro foi elaborado tomando-se por base as competências gerenciais de Quinn et al. (2003). Entretanto, também foi permitido aos entrevistados indicar competências não contempladas no roteiro.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para melhor compreensão dos dados. Seguindo as orientações de Merriam (2009), a análise dos dados iniciou-se com a primeira entrevista, quando os dados foram transcritos e lidos cuidadosamente (PATTON, 2002; STRAUSS; CORBIN, 2008). Concluída a análise da primeira entrevista, partiu-se para a próxima, a qual foi analisada do mesmo modo que a primeira. Estes procedimentos foram realizados em todas as entrevistas. Passou-se a identificar, por meio do relato dos entrevistados, as competências gerenciais consideradas relevantes para a inovação. Desse modo, foi criada uma lista de competências e conceitos que representassem a percepção, daquele entrevistado, sobre cada competência identificada. A estratégia do método consistiu em comparar o padrão de respostas entre os entrevistados e o referencial teórico, e posteriormente organizar os dados de modo a estarem alinhados aos objetivos específicos (STRAUSS; CORBIN, 2008).

3.1 Empresas estudadas

A Ecoxiki é uma microempresa, criada em 2008, que produz e comercializa produtos reutilizados através de novas formas de produção somadas a tecnologias existentes aplicadas de forma inovadora. Este empreendimento possui um portfólio contemporâneo, abrangente e inovador, que inclui acessórios, bolsas, cadernetas, produtos para uso pessoal e para decoração da casa, além de produtos personalizados para atender clientes corporativos. Estes

manufaturados são criados a partir de materiais reutilizáveis que foram descartados no lixo, com o intuito de sensibilizar e projetar o conceito de reutilização e a conscientização ambiental.

Na loja física da Ecoxiki, localizada no Espinheiro, bairro do Recife, foi possível observar que grande parte do estabelecimento, desde a fachada da loja até os lustres, é decorada e produzida com materiais reutilizados. Os produtos à venda ficam organizados em prateleiras, de modo a despertar encanto e sensibilidade nas pessoas que entram no estabelecimento, uma vez que a criatividade e as inovações impactam e conscientizam que é possível transformar produtos que, por vezes, são subestimados em artigos úteis.

A *Creative Mobile*, criada em 2012, é uma pequena empresa de tecnologia especializada em aplicativos móveis, formada por profissionais com qualificação e experiência consolidada em projetar e criar soluções de negócio através de aplicativos e *softwares*. A *Creative Mobile* tem um escritório em Milão e outro no bairro do Recife Antigo, localizado no *coworking The Impact Hub*. Este último, conforme observado em visita feita pelas autoras do presente estudo, é ambiente descontraído, com decoração despojada cheia de cores e com *design* moderno. *Skates*, violão e área de conforto são disponibilizados para os funcionários da empresa, com o objetivo de promover maior descontração, interação e inspiração profissional.

A terceira empresa estudada, a Lavanderia 3M, foi criada em 1989. Esta empresa foi a grande precursora no uso de máquinas industriais, marcas e etiquetas padronizadas na região do Agreste pernambucano. A 3M é uma indústria que desbota, tingem e customiza as peças em jeans, e a sua sede, que dispõe de 83 funcionários, se localiza num polo de confecções e lavagens de jeans em Toritama. Segundo o gestor dessa empresa, a região seca em que a lavanderia se localiza fez com que a organização buscasse utilizar tecnologias mais avançadas que agregassem sustentabilidade econômica e ambiental. Para isso, a lavanderia firmou parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com a Associação de Empresas Baviera (BFZ), uma instituição alemã que desenvolve soluções ambientais. Tais parcerias resultaram em projetos e inovações que consubstanciam o caráter ambientalmente sustentável da lavanderia.

A WG Automação é uma pequena empresa especializada no desenvolvimento de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERPs) e atua no mercado com uma solução para cadeia produtiva do leite. Com o foco na automação industrial e nos processos de produção do cliente, esta empresa foi criada em 2014 e atualmente dispõe de 14 funcionários. A WG está localizada em uma das salas que a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Pernambuco (INCUBATEC) disponibiliza para MPE's. As salas das empresas incubadas na INCUBATEC se localizam próximas umas das outras para que seja possível promover dinamismo e integração entre as organizações através do compartilhamento de informações e da construção de uma *networking*.

A última empresa estudada, a Phytogreen, é uma microempresa, também localizada na INCUBATEC, que atua na área de substâncias bioativas naturais. Criada em 2014, a Phytogreen tem especialidade na purificação e padronização dos princípios ativos de extratos vegetais, principalmente para o mercado de insumos para agricultura orgânica. A criação da empresa se deu através da percepção do gestor sobre a oportunidade de aproveitar o extrato concentrado de uma planta, que apesar de não ser nativa da flora brasileira, prospera consideravelmente no semiárido deste país. Diante do ensejo e da demanda por bioinseticidas no Brasil, a Phytogreen firmou parcerias com instituições como o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) para conseguir realizar pesquisas e experimentos com baixo custo, e assim desenvolver a sua inovação.

4 A pesquisa com resultados e análises

De acordo com os dados coletados nesta pesquisa, várias competências gerenciais se destacaram como relevantes para a inovação nas MPE's. Dentre as vinte quatro competências expostas no estudo de Quinn et al. (2003), os entrevistados classificaram vinte e uma como sendo relevantes para a inovação. Além disso, cinco novas competências puderam ser incluídas à medida que foram consideradas relevantes. As seções a seguir discorrem sobre estas competências.

4.1 Competências Gerenciais Relevantes para a Inovação em MPE's do Modelo de Quinn et al. (2003)

Dentre as competências do modelo de Quinn et al. (2003), a comunicação eficaz e desenvolvimento e comunicação de uma visão, foram alocadas em papéis diferentes do que haviam definido os autores. A comunicação eficaz, de acordo com os entrevistados não está relacionada ao papel de mentor, mas ao que Quinn et al. (2003) classificam como papel do negociador. Para os entrevistados a comunicação deve ser eficaz tanto em negociações com os clientes quanto com os próprios funcionários. Guilherme, explica: “a comunicação é a fase mais difícil no relacionamento entre as pessoas [cliente/funcionários], mas deve existir e chegar até a ser maçante (...) principalmente na pós-venda da nossa empresa”. Ísis advoga que a comunicação é importante especialmente quando o gestor deseja comunicar a ideia que ele tem. Para explicar, a consultora retrata: “O desafio é tirar a inovação da mente e colocar no papel, o que envolve a comunicação. (...) Se você souber se comunicar a inovação destrincha [sic]”.

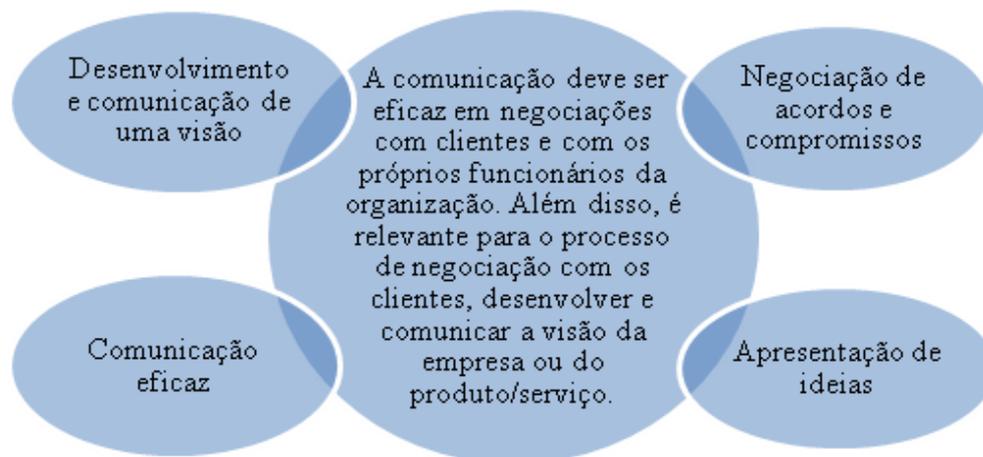
Neste mesmo sentido, a comunicação eficaz relaciona-se diretamente com a apresentação de ideias, ver Figura 2. Sobre esta competência, Diogo afirma: “Aqui, geralmente a gente desenvolve uma ideia e se reúne para poder mostrar para a outra pessoa”. Desta maneira, Diogo revela que a apresentação de ideias é uma competência significativa principalmente para o relacionamento entre os funcionários no momento em que se deseja transmitir uma idealização. Por outro lado, Letícia conduz a relevância da apresentação de ideias para o relacionamento entre empresa e clientes: “A apresentação é o mais importante, e aí vale usar tudo, todas as ferramentas que você tem”.

Ainda foi possível perceber que os entrevistados atrelam a importância de uma comunicação eficaz e apresentação de ideias com o desenvolvimento e comunicação de uma visão, competência que foi direcionada por Quinn et al. (2003) ao papel do diretor, mas que neste estudo, atribuiu-se ao papel de negociador. A atribuição justifica-se frente às considerações dos gestores de que o desenvolvimento e comunicação de uma visão são aspectos relevantes para o momento de negociação com o cliente, no qual eles elaboram e comunicam as visões da empresa e dos seus produtos. Isto pode ser visto na fala de Letícia: “Tem que saber dizer [comunicar eficazmente] para o cliente de uma forma que gere um aprendizado para ele também. Então, por exemplo, se o cliente deseja que eu compre um material porque não é possível coletar, eu não faço. Só faço se for tirado do lixo”.

A negociação de acordos e compromissos, competência atribuída por Quinn et al. (2003) ao papel do negociador, foi considerada uma exigência por alguns entrevistados. Para Daniel, “interagir com várias instituições, firmar parcerias com órgãos, para conseguir fazer as pesquisas” é importante, pois “sem isso é basicamente inviável fazer os preparos todos, isto é, inovar”. Sob o ponto de vista da consultora Ísis, a inovação demanda estas negociações. Quinn

et al. (2003) reiteram que grandes decisões ocorrem por meio de negociações e, neste sentido, o diálogo exerce um papel vital para uma negociação eficaz.

FIGURA 2 - COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO PAPEL DO NEGOCIADOR E SUA INTER-RELAÇÃO



Fonte: Elaborado pelas autoras.

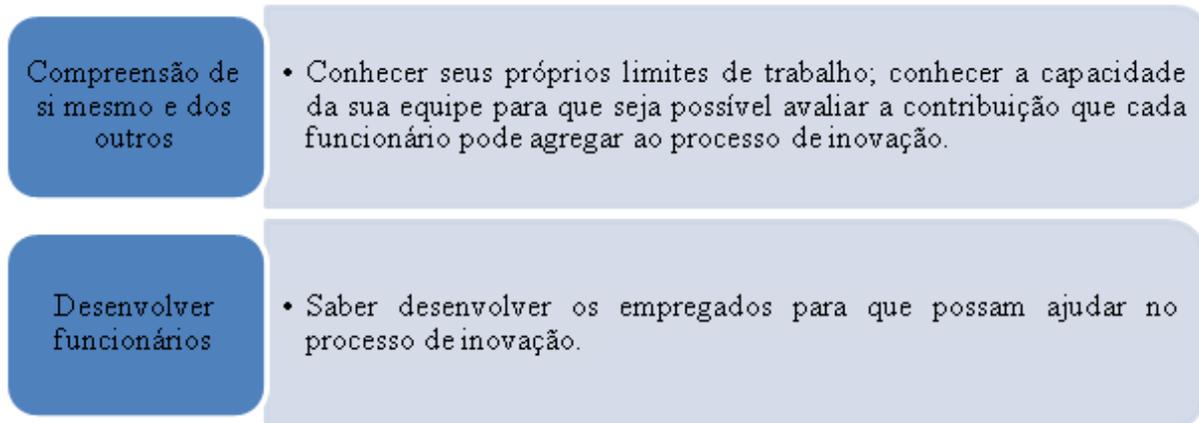
Evidencia-se aqui que as competências desenvolvimento e comunicação de uma visão, apresentação de ideias, comunicação eficaz e negociação de acordos e compromissos estão inter-relacionadas. Para os entrevistados é difícil falar de uma dessas competências sem mencionar a outra. Desenvolver e comunicar uma ideia, de forma eficiente, é importante para quem busca inovar em uma organização. Essas competências auxiliam esses gestores a comunicar seu produto ou serviço aos clientes, com o objetivo de divulgar a inovação na empresa e ao mesmo tempo auxilia os gestores a transmitirem uma idealização para seus funcionários.

No que se refere ao papel do mentor, apenas duas competências - compreender a si mesmo e aos outros e desenvolver os empregados foram destacadas pelos entrevistados (ver Figura 3). Os gestores afirmam que conhecer seus próprios limites e a capacidade da sua equipe é importante para a implantação e gestão de uma inovação. João explica: "Para fazer a inovação você precisa se conhecer e principalmente conhecer os outros [funcionários]". Para os entrevistados, este conhecimento permite avaliar a contribuição que cada funcionário pode dar no processo de inovação. Conforme Quinn et al. (2003), é importante que um gestor seja capaz de identificar as competências de cada funcionário e aproveitá-las e estimulá-las da melhor forma possível. Além disso, é preciso saber desenvolver os empregados a fim de que se tornem cada vez mais habilidosos e eficientes e possam assim, ajudar no processo de inovação, como relata Guilherme: "Isso é uma coisa que a gente investe muito (...), pois eles [os funcionários] são tão importantes como qualquer sócio da empresa". Percebe-se na fala dos entrevistados que os seus funcionários são parte importante na gestão de suas empresas. Entretanto, nenhum deles citou a competência uso do processo decisório participativo, que faz parte do papel do facilitador, como sendo relevante. Em explicação, os consultores elucidaram que não é comum

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.13, n.2, p. 60-84, 2019
ISSN 1982-2537

a utilização de um processo decisório participativo em MPE's. O poder de decisão muitas vezes encontra-se unicamente na mão do gestor. Os funcionários trazem informações e ideias importantes, mas a palavra final fica com o gestor.

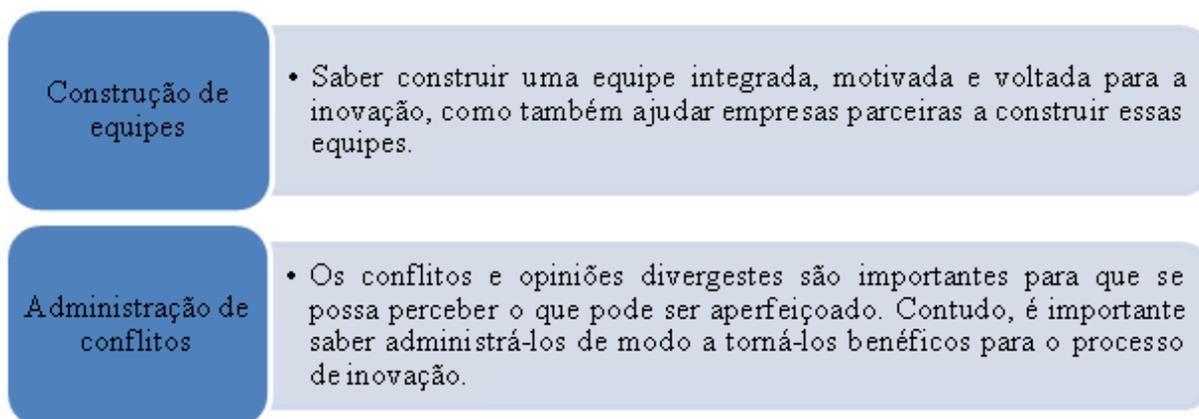
FIGURA 3 - COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO PAPEL DO MENTOR



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A construção de equipes e administração de conflitos, referentes ao papel do facilitador, também foram mencionadas pelos entrevistados (ver Figura 4). Na primeira competência os entrevistados percebem a importância de saber construir uma equipe e o quanto ela pode ser significativa para a empresa. Letícia enfatiza essa competência não só em sua empresa, mas também nos seus parceiros: “Ela é muito importante (...), a gente também ajuda os outros [parcerias feitas para eventuais projetos] a formarem suas equipes”. De acordo com os entrevistados, uma equipe precisa ter integração e estar motivada para conseguir atingir com eficácia as metas e objetivos da organização. Essa constatação fica evidenciada na fala dos consultores, como exemplifica Felipe: “É preciso necessariamente ter uma equipe bem motivada e voltada para aquele propósito [inovação]”. No entanto, apesar de se buscar uma equipe harmoniosa, conforme os entrevistados, os conflitos naturalmente surgem e são bem vistos pelos respondentes, como pode ser constatado no relato de Guilherme: “Eu gosto de conflitos e de opiniões divergentes porque eu acredito que se todos concordarem com o que eu penso, todos vão para o mesmo buraco”. Não só para Guilherme, mas para a maioria dos entrevistados é importante a existência de conflitos e opiniões divergentes para que se possa perceber o que pode ser aperfeiçoado na empresa e em seus produtos. Contudo, os gestores enfatizam que é importante administrá-los de modo a torná-los benéficos para o processo de inovação. Estes achados vão de encontro aos estudos de Quinn et al (2003), ao enfatizar que a concordância incondicional pode ser mais prejudicial para a empresa do que o conflito explícito. Os consultores, em concordância com as ideias dos autores e gestores, destacam a relevância da construção de uma equipe e do gerenciamento dos conflitos. Sobre isto, Felipe sinaliza que é imprescindível a composição de uma equipe, uma vez que, segundo o consultor, as ideias são sempre melhores quando criadas juntas por todas as pessoas que compõem uma MPE. Neste sentido, o gerenciamento de conflito surge como uma forma de demonstrar às pessoas que se elas cederem um pouco, objetivando estabelecer uma relação de ganha-ganha, a empresa tende a ser mais produtiva, de acordo com o consultor.

FIGURA 4 - COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO PAPEL DO FACILITADOR



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com relação ao papel do monitor, as competências gerenciamento do desempenho e processos coletivos e análise das informações com pensamento crítico foram destacadas pela maioria dos entrevistados (ver Figura 5). A primeira permite gerenciar o andamento do trabalho e identificar possíveis problemas no processo de desenvolvimento do produto. Esse gerenciamento passa por reuniões, onde são discutidas as atividades da empresa, como relata Letícia: “(...) a gente se reúne e diz o que tá dando certo e o que não tá dando certo a gente troca [realiza mudanças], isso precisa acontecer”. Além das reuniões, o gerenciamento também ocorre por meio de algumas ferramentas, como explica Guilherme: “(...) hoje a gente tem ferramentas, *software* e controles que monitoram isso”. Para que esse monitoramento ocorra, é importante que os gestores sejam capazes de fazer uma análise crítica das informações, como enfatiza Diogo: “É sempre importante analisar as informações criticamente, questionando tudo”. A análise crítica serve para validar as decisões tomadas, conforme afirma Guilherme: “A análise crítica é uma validação do que você tá fazendo”. Já Ísis nos diz: “Analisar as informações com pensamento crítico é necessário porque quando a ideia inovadora vem para o papel, tem que ter uma análise crítica para saber fazer bem o uso dos recursos”. A competência monitoramento do desempenho individual, que faz parte do papel de monitor no modelo de Quinn et al. (2003), não foi vista como relevante pelos entrevistados. A explicação trazida pelos entrevistados é que as atividades são construídas em equipe, não tendo necessidade desse acompanhamento.

FIGURA 5 - COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO PAPEL DO MONITOR

Gerenciamento
do desempenho e
processos
coletivos

- Necessidade de acompanhar (reuniões, ferramentas de monitoramento) o andamento do trabalho e identificar possíveis problemas no processo de desenvolvimento do produto ou serviço.

Análise de
informações com
pensamento
crítico

- Necessidade de verificar se as decisões tomadas estão corretas como, por exemplo, se está sendo feito um bom uso dos recursos disponíveis, informações, etc..

Fonte: Elaborado pelas autoras.

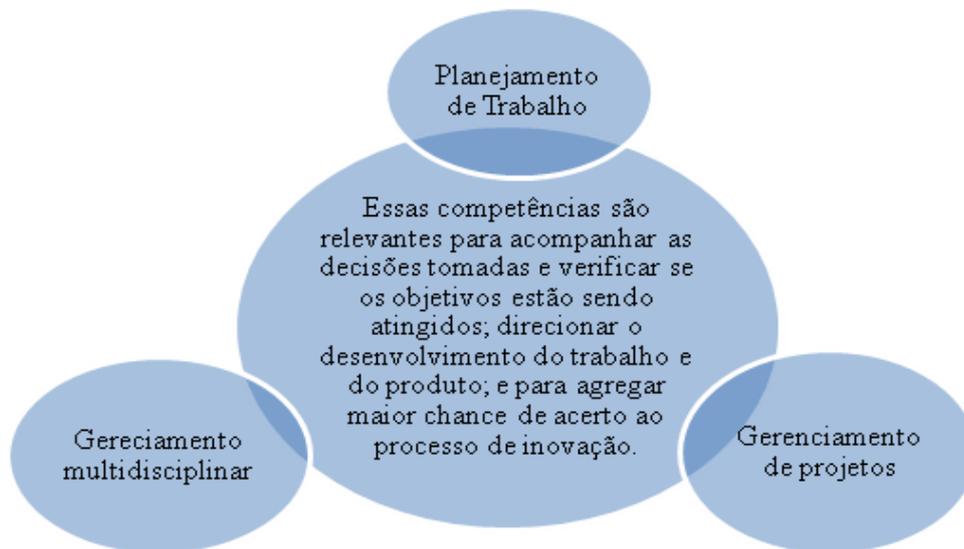
Todas as competências relacionadas ao papel do coordenador – gerenciamento de projetos, planejamento de trabalho e gerenciamento multidisciplinar – foram consideradas relevantes para a inovação. Para os gestores não tem como falar de forma separada das competências gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e planejamento e organização (ver Figura 6). Essa última atribuída, por Quinn et al. (2003), ao papel de diretor. Para os entrevistados estas competências estão interligadas. Desse modo, optou-se por falar das três sem separá-las.

O gerenciamento de projetos é visto como um exercício de rotina pelos gestores, sendo importante para o sucesso de um empreendimento. Daniel destaca sua importância: “Tudo na vida é um projeto (...). Tem que usar as ferramentas que você tem disponível, fazer um planejamento baseado na situação real”. Essa visão fica mais clara quando Letícia explica: “O gerenciamento de projetos é bem importante porque a gente tá o tempo todo tomando decisões diferentes para cobrir [atingir] os objetivos”. Ou seja, caso esse gerenciamento e controle não ocorram, os projetos podem não alcançar as expectativas dos gestores. Diretamente relacionado com o gerenciamento de projetos, surgem o planejamento de trabalho e planejamento e organização. Para os gestores, essas competências são importantes para nortear o desenvolvimento de seus trabalhos e produtos e, ao mesmo tempo, serve para controlar atividades visando atingir os objetivos. Para Daniel, “o planejamento precisa ser mais eficiente do que até a própria execução”. Os entrevistados ainda dizem que ter organização e um bom planejamento pode possibilitar uma inovação com mais chances de acerto, como relata Edilson: “Se a pessoa que for inovar não for organizada, não vai funcionar”. Para Felipe os gestores precisam “encarar a inovação como algo que tem risco e que precisa ter um planejamento prévio para encarar esses riscos”. Quinn et al. (2003) diz que quanto mais dinâmica for uma empresa, maior planejamento e organização ela demanda.

Ainda sobre o papel do coordenador, os entrevistados destacam a competência gerenciamento multidisciplinar. Guilherme explica que é importante entender de outras áreas, tais como, a contabilidade, para que o gestor possa progredir, principalmente quando se trata dos primeiros anos da empresa. Isto ocorre em virtude da necessidade de colocar a ideia inovadora em prática. Para Ísis esta é uma competência importante: “Tem aquele básico [Recursos Humanos, Área de Finanças, Marketing e Operacional] e tem que ser isso. (...) Se for esse lance mais básico, tem que ter, senão não sai nem a inovação”. Quinn et al. (2003)

ressaltam que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas onde os gestores apresentam multidisciplinaridade em seu gerenciamento.

FIGURA 6 - COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO PAPEL DO COORDENADOR E SUA INTER-RELAÇÃO



Fonte: Elaborado pelas autoras.

No papel do produtor observou-se a relevância das competências: fomento de um ambiente de trabalho produtivo, trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e do estresse, conforme Figura 7. Sobre o trabalho produtivo, os entrevistados tiveram opiniões que corroboram com o relato do Daniel: “Pra mim é a mesma coisa, trabalho e produção. Só é trabalho se for produtivo (...) tem que ter eficiência”. Ficou claro que ‘trabalho produtivo’ é um termo até redundante, uma vez que não conseguem imaginar trabalho sem produtividade. Sobre fomento a um ambiente de trabalho produtivo, a fala do Edilson exemplifica a importância dessa competência: “Você tem que fomentar com incentivos, com recompensas”. Os incentivos e recompensas a que os gestores se referem envolvem, por exemplo, o que foi relatado por Diogo: “Ter um ambiente onde todo mundo possa estar relaxado e descontraído (...) o horário flexível também ajuda”. Quinn et al. (2003) acredita que o fomento a um ambiente de trabalho produtivo está relacionado com a capacidade de um funcionário estar motivado a ser produtivo.

Acerca do gerenciamento do tempo e do estresse, Letícia relata: “Nós [gestores] temos que estar sempre atentos a isto (...) hoje, por exemplo, em menor tempo consigo ser mais produtiva e cada vez mais me estresse menos”. Para Felipe: “o estresse é algo que acomete a todos nós, e, além disso, controlar o tempo é ainda um grande desafio para nós [enquanto gestores]”. Ou seja, a preocupação com o tempo e o estresse é inevitável no trabalho de um gestor, e, portanto, é importante administrá-los. Quinn et al. (2003) salientam que os gestores precisam saber controlar eficientemente seu tempo e devem ter pausas revigorantes que possam amenizar o estresse.

FIGURA 7 - COMPETÊNCIAS RELEVANTES À INOVAÇÃO RELACIONADAS AO PAPEL DE PRODUTOR

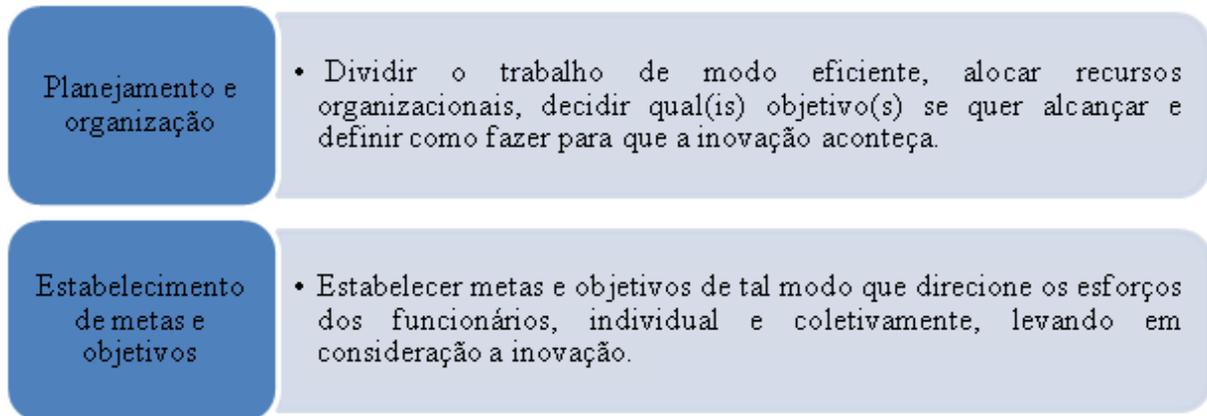
Trabalho produtivo	<ul style="list-style-type: none">• Trabalhar de forma eficiente.
Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de desenvolver um ambiente descontraído que diminua o estresse e oferecer a oportunidade de horário flexível.
Gerenciamento do tempo e do estresse	<ul style="list-style-type: none">• Aprender a administrar o tempo e o estresse.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Já a competência construção de uma base de poder, também indicada por Quinn et al. (2003) ao papel do produtor, não foi vista como relevante pelos entrevistados. De acordo com os consultores, esta percepção dos gestores pode ser em virtude do tamanho das empresas e de ser voltadas para inovar, como explica Ísis: “Eles estão preocupados em construir equipes eficientes, que coloquem os projetos pra frente. Essa coisa de base de poder, talvez ocorra mais na frente [quando as empresas crescerem] (...) nessa fase não há tempo para isso, sabe.”

Ao considerar o papel do diretor, duas competências foram tidas como importantes para o processo de inovação nas MPE's estudadas, são elas: planejamento e organização e estabelecimento de metas e objetivos (ver Figura 8). Ao falar sobre a relevância da primeira dessas competências, João salienta: “Se a pessoa for inovar e não for organizado, não vai funcionar”. Quinn et al. (2003) definem que organização é o processo de dividir o trabalho de modo eficiente e alocar recursos organizacionais, almejando atingir metas e objetivos. Os autores ainda salientam que durante um planejamento busca-se decidir qual objetivo se quer alcançar e como fazer para alcançá-lo, ao passo que por meio da organização, os recursos são alocados para efetivamente alcançar as metas e objetivos organizacionais.

FIGURA 8 - COMPETÊNCIAS RELEVANTES À INOVAÇÃO RELACIONADAS AO PAPEL DE DIRETOR

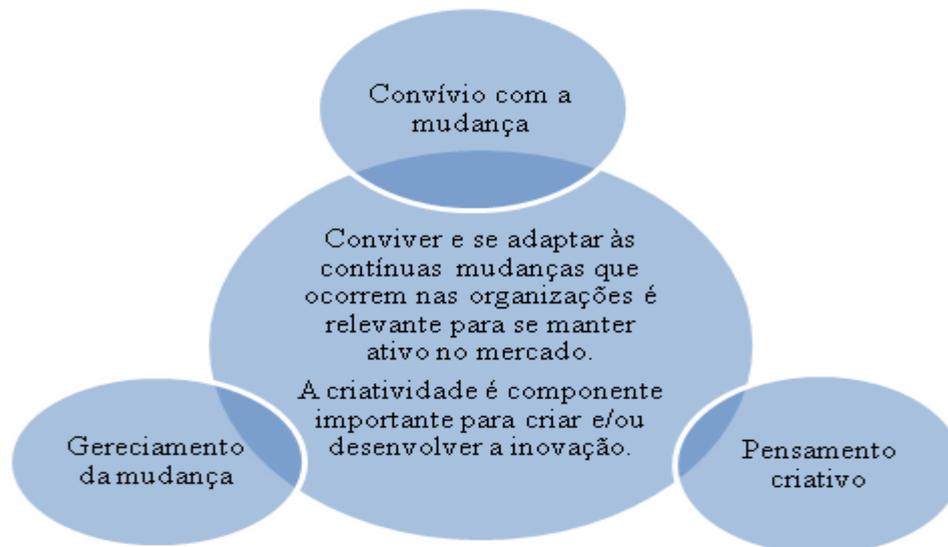


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Neste sentido, o estabelecimento de metas e objetivos, de acordo com os gestores, representa considerável significância para a inovação. De acordo com os entrevistados, as metas e objetivos permitem que eles não se percam, ou seja, sem este estabelecimento seria difícil atingir seus propósitos e desenvolver seus novos produtos ou processos. Ao se referir à importância de saber estabelecer metas e objetivos para que a inovação aconteça, Diogo é enfático ao dizer: “Sem dúvida é importante, se não o criador perde o rumo”. Corroborando, Guilherme enfatiza que as metas e objetivos guiam a sua empresa, de modo que sem estes fatores a empresa teria dificuldades de desenvolver seus produtos e colocar no mercado.

Todas as três competências referentes ao papel do inovador - convívio com a mudança, gerenciamento da mudança e pensamento criativo - foram consideradas relevantes. O convívio com a mudança faz parte de todo o processo inovador. Daniel relata que a mudança ocorre de forma contínua: “Só existe mudança nessa história [processo de inovação] (...), é importante e faz parte integral [está presente em todo o processo] (...) não tem como inovar sem mudança”. Essa ideia é corroborada por Felipe: “A gente não consegue pensar em inovação sem vislumbrar essa questão da mudança”. Quinn et al. (2003) também alega que a mudança ocorre constantemente na vida organizacional e que conviver e adaptar-se a ela é uma tarefa difícil, porém necessária. Evidencia-se assim, a importância de saber conviver com a mudança, entretanto, apenas sua aceitação não é suficiente para inovar, é preciso também saber gerenciá-la. Esse gerenciamento não é fácil de ser feito, evidenciando a necessidade dos gestores saberem lidar com as transformações. Letícia diz que esse gerenciamento promove a adaptação da sua empresa com as mudanças: “A gente procura se adaptar o tempo inteiro com o que acontece lá fora, aos nossos clientes”. Na Figura 9 é possível observar as três competências, do modelo de Quinn et al. (2003), que estão relacionadas ao papel de inovador.

FIGURA 9 - COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO PAPEL DO INOVADOR E SUA INTER-RELAÇÃO



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quanto ao pensamento criativo, todos os entrevistados afirmam que a criatividade está sempre presente e é importante para quem quer seguir o ramo da inovação. Edilson relata: “Todos nós somos criativos”. Corroborando, Daniel expõe: “É muito importante, pois a criatividade é forçada todo dia, desde ter que criar o nome, *design* (...), faz parte da vida do empreendedor”. Percebe-se aqui como esta competência é importante para a inovação. Além das competências tratadas no modelo de Quinn et al. (2003), cinco novas competências emergiram na fala dos entrevistados. A seção seguinte discorre sobre cada uma.

4.2 Competências Relevantes para a Inovação não Contempladas por Quinn et al. (2003)

Surgiram cinco competências que não foram contempladas por Quinn et al. (2003) e que na análise dos dados foram inseridas no papel de inovador, conforme mostra a Figura 10. Os próprios autores consideraram que “(...) de quando em quando é importante reavaliar quais são as competências mais importantes para as atuais tendências das organizações” (2003, p. VII).

A primeira competência mencionada foi o conhecimento técnico sobre os produtos. Os gestores destacaram que não seria possível criar algo ou modificá-lo, sem conhecer suas propriedades e características. Letícia afirma que precisa entender quais as peculiaridades de sua matéria-prima (materiais reutilizáveis) para que possa proceder da melhor maneira. Já Edilson afirma: “Tem que ter [o conhecimento], você não pode abrir mão disso se não é doidice. Vamos separar doidice de inovação (...) você tem que ter o conhecimento técnico”. Falando sobre isto, a consultora Ísis afirma: “Trabalhei com pessoas que tinham formação técnica na área, então notei que esse conhecimento técnico contribui para que o processo da inovação se desenvolva”. Desse modo, o conhecimento técnico surge como uma competência gerencial relevante para a inovação. Refere-se às técnicas que são adquiridas por meio da educação formal, dos treinamentos e das experiências profissionais que são acumuladas no decorrer da

carreira, no desenvolvimento da organização implantando novos conceitos, planos e metodologias.

FIGURA 10 - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NÃO CONTEMPLADAS NO MODELO DE QUINN ET AL. (2003)

Conhecimento técnico sobre seus produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as propriedades e características do produto ou serviço que está sendo criado ou modificado.
Saber lidar com erros e fracassos	<ul style="list-style-type: none"> • Vivenciá-los pode possibilitar o crescimento pessoal e profissional de um gestor, visto que passam a aprender com seus próprios erros. Apesar disso, fazer um planejamento para que possa acompanhar o processo inovativo é importante para que se compare o que era esperado e o que ocorreu. Assim, os gestores poderiam prever erros e mais facilmente corrigi-los.
Compreensão dos impactos da inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Ter essa compreensão permite visualizar que os impactos podem ser positivos ou negativos para os envolvidos. Desse modo, esses impactos precisam ser comunicados para quem será, de alguma forma, afetado. Essa comunicação facilita a decisão de querer participar ou adquirir essa inovação.
Priorizar a utilização de recursos disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> • É importante inovar com os recursos que estão ao alcance da organização. Isso significa olhar para os recursos da própria empresa e também para as possíveis parcerias que esses gestores podem desenvolver. Este último caso, remete à importância do desenvolvimento de redes de relacionamento.
Conexão da inovação com a estratégia da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • É preciso que a inovação tenha conexão com a estratégia da empresa. Neste sentido, as estratégias de inovação devem estar relacionadas com a seleção de planos da organização adequados ao desenvolvimento e introdução de novos produtos e serviços, bem como de novos mercados. Por meio dessa conexão, os gestores terão a capacidade de colocar seus produtos no mercado.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A outra competência foi saber lidar com erros e fracassos. Para os gestores isto faz parte do dia a dia daqueles envolvidos com inovação e que os erros e os fracassos possibilitam o crescimento pessoal e profissional de um gestor inovador, como explica Daniel:

Inovação e errar andam juntos. Você não pode inovar sem errar, faz parte integral [faz parte do processo de inovação] (...). Não pode ter medo de erros e fracassos, eles fazem parte. Você vai melhorando a partir do momento que você aprende com os erros (...) ninguém tem condição de saber tudo, tem que estar preparado para fracassar e aprender a limitar esses fracassos (...) e estar ciente dos riscos.

Os consultores corroboram com essa afirmação, conforme pode ser visto através do relato de Ísis: “Eu percebi na minha vida prática que os gestores precisam encarar a inovação como algo que tem risco e que precisa ter um planejamento prévio para encarar esses riscos e erros como parte importante do processo [de inovação]”. Os riscos e os erros existem, e, portanto, precisam ser encarados, de acordo com a consultora, por meio de planejamentos

adequados que considerem a possibilidade de fracassos e problemas durante todo o processo inovativo.

A competência compreensão dos impactos da inovação também foi mencionada. De acordo com Guilherme: “(...) tem que saber mostrar esses impactos [aos funcionários e clientes] (...) não adianta você inovar e não compreender esses impactos”. Além disso, ter essa compreensão permite visualizar que os impactos podem ser positivos ou negativos para a empresa, como descreveu Diogo: “É importante conseguir perceber isso [os impactos e as consequências] (...) tem que ter total noção desse impacto (...) ele pode ser positivo por um lado e negativo por outro [para a empresa]”. Ter essa compreensão, então, é importante para inovar e, além disso, esses impactos precisam ser comunicados para quem será de alguma forma afetado por isso.

No que se refere à competência saber inovar a partir dos recursos disponíveis, todos os gestores explicam que a inovação pode ocorrer com base naquilo que está acessível à organização. Daniel, no entanto, necessitaria de muitos recursos financeiros para desenvolver seu produto inovador, porém ele explica: “Eu utilizo equipamentos caros de outras entidades, mas se eu me limitasse e achasse que só estavam disponíveis recursos que fossem, de fato, meus, ficaria difícil inovar”. Ou seja, apesar da aparente inviabilidade, ele buscou novas fontes e alternativas e inovou a partir dos recursos que ele poderia ter acesso. Diogo diz: “Tem que saber usar os recursos que você tem, não adianta você querer inovar se você não tem como botar ela em prática (...) tem que ter pé no chão”. Para Ísis, “é necessário sempre inovar sem problematizar dentro da empresa, porque se não, a inovação fica aprisionada dentro das dificuldades, porque se ele [gestor] não parte dos recursos necessários, fica difícil”.

Para os entrevistados, a inovação é importante para a inserção da empresa no mercado, desse modo, é preciso que ela tenha conexão com a estratégia da empresa. O Guilherme confirma ao dizer: “É importante, porque a gente percebeu que se todas as nossas abordagens [estratégias e projetos] não tivessem a pegada inovadora a gente não ia conseguir entrar no mercado”. O Daniel revalida: “Nunca deixei de tentar [ter a conexão com a estratégia] (...) porque inovação é algo que não pode parar (...) quem consegue avançar mais rápido é quem ganha”. Corroborando, Ísis explica:

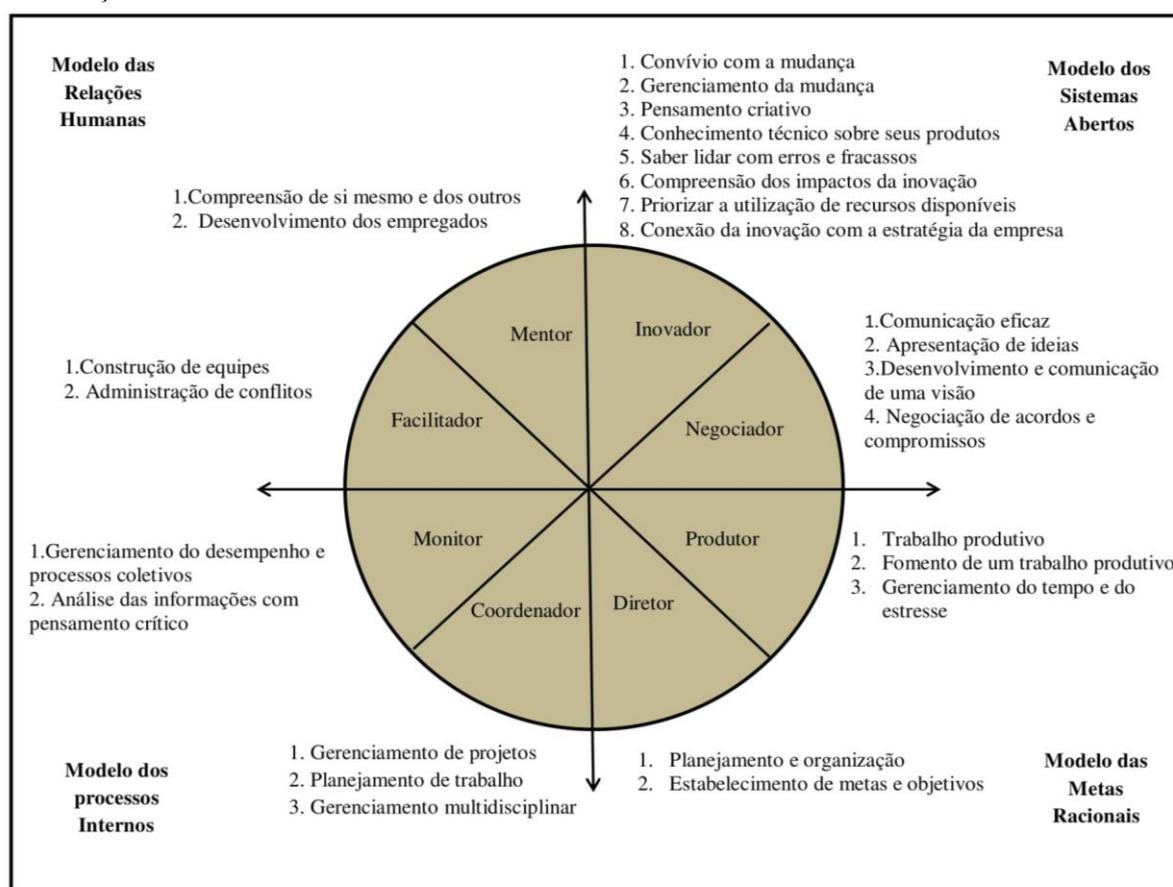
É importante saber conectar a inovação com a estratégia, porque senão ela fica só em tentativas e se não houver essa conexão a inovação vai desperdiçar recursos, desperdiça[r] tempo, gera[r] frustração e corrobora[r] aquele estigma de que inovação é só para as grandes, só para quem tem dinheiro, só para quem tem equipe formada.

De modo geral, foi possível perceber que muitas das competências ilustradas por Quinn *et al* (2003) foram consideradas relevantes para que os gestores inovem e gerenciem a inovação de modo eficiente. Além delas, os gestores destacaram a importância de outras competências individuais para o processo de inovação. Sendo assim, foi construído um novo modelo de competências considerando agora aquelas consideradas como relevantes para a inovação em MPE's.

4.3. Modelo de Competências Relevantes para a Inovação em MPE's

Diante do relato dos entrevistados, ao longo do texto, percebe-se que os gestores de MPE's que trabalham com o processo de inovação precisam desenvolver um conjunto de competências que podem auxiliar o seu gerenciamento. Quando comparadas as competências levantadas ao longo desta investigação com aquelas abordadas no Modelo de Quinn et al. (2003), é possível perceber algumas mudanças no modelo geral, conforme pode ser visto na Figura 11.

FIGURA 11 - OS OITO PAPÉIS DA LIDERANÇA GERENCIAL E SUAS RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS-CHAVE RELEVANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO EM MPE'S



Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2003)

Esse novo modelo, portanto, revela as competências relevantes para inovação acontecer nas MPE's estudadas. Convém ressaltar que estas competências são dinâmicas e que emergem na vida dos gestores à medida que vão se deparando, no seu dia a dia, com situações que exigem o desenvolvimento das mesmas.

De modo geral, foi possível perceber que muitas das competências ilustradas por Quinn et al. (2003) foram consideradas relevantes no processo de inovação. No entanto, diferente dos resultados encontrados por Paiva e Ferreira (2013), Luciano, Becker e Testa (2012), Fernandes (2012) e Picchiai (2008), algumas competências foram realocadas em outros papéis e algumas não foram citadas, como é o caso das competências: uso do processo decisório participativo, monitoramento do desempenho individual e construção de uma base de poder.

Considera-se que tal resultado ocorreu em virtude do foco deste estudo, que buscou identificar e descrever as competências gerenciais relevantes para a inovação nas MPE's, diferente dos estudos citados.

Picchiali (2008), por exemplo, utilizando o modelo de Quinn et al. (2003) detectou que as competências relacionadas aos papéis de monitor, coordenador, diretor, produtor e negociador são menos percebidas e praticadas no todo. Já as competências mais valorizadas estão relacionadas aos papéis de inovador e mentor. A autora também identificou que as competências gerenciais menos percebidas e valorizadas pelos gestores de um hospital foram: coordenação de projetos, análise das informações com pensamento crítico, desenvolvimento e comunicação de uma visão e fomento a um ambiente de trabalho produtivo. De acordo com a autora, a percepção dos gestores quanto a importância dos papéis e competências ocorre em virtude de ser um hospital público, de alta complexidade, com fragmentação de atividades, uma estrutura muito departamentalizada, onde os controles e resultados acabam se diluindo. Este contexto difere do das MPE's estudadas que por seu tamanho são mais flexíveis e algumas se encontram em ambientes inovadores, como *coworking* e incubadoras. Também é importante destacar que possuem gestores que buscam a inovação para se manterem competitivas no mercado. Se comparado ao estudo de Picchiali (2008), é possível observar que as competências - coordenação de projetos, análise das informações com pensamento crítico, desenvolvimento e comunicação de uma visão e fomento a um ambiente de trabalho produtivo - foram percebidas pelos entrevistados. Isto ocorre em virtude de se estudar MPE's inovadoras, onde os seus gestores estão preocupados com a inovação. A coordenação de projetos, por exemplo, é vista como um exercício rotineiro por parte dos entrevistados. A análise crítica das informações permite ao gestor perceber se está seguindo o caminho certo, sendo ela importante em todas as fases da inovação.

Dessa forma, é possível constatar que as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores podem mudar diante do porte das empresas e das atividades que estão envolvidos no seu dia a dia. O que também enfatiza a quantidade de competências que um gestor precisa desenvolver, principalmente os de MPE's, por serem eles os responsáveis diretos para que a inovação aconteça.

5 Conclusões

Pode-se concluir que várias são as competências gerenciais relevantes para a inovação nas MPE's. Dentre estas, vinte e uma fazem parte do modelo de Quinn et al. (2003). Algumas destas competências foram relacionadas a papéis gerenciais diferentes dos abordados por Quinn et al. (2003). Por outro lado, outras competências não foram percebidas como relevantes para a inovação, como construção e manutenção de uma base de poder, uso do processo decisório participativo e monitoramento do desempenho individual.

Foram identificadas cinco competências gerenciais que não estavam contempladas pelos autores e se apresentaram relevantes para a inovação: ter conhecimentos técnicos sobre seus produtos; saber lidar com erros e fracassos; fazer a conexão da estratégia da empresa com a inovação; ter conhecimento dos impactos da inovação; e saber utilizar os recursos disponíveis. Este resultado pode ser entendido a partir das especificidades relacionadas às MPE's e do foco em competências voltadas à inovação.

De modo geral, foi possível constatar que todas estas vinte e seis competências, consideradas relevantes pelos gestores em suas MPE's, são importantes não somente para o

desenvolvimento de uma inovação, mas também para o surgimento de ideias inovadoras e uma gestão mais eficiente em micro e pequenas empresas. Pode-se, então, enfatizar que tais competências colaboram para direcionamentos comportamentais futuros dos gestores, uma vez que, a partir delas, eles aprenderão a lidar mais facilmente com situações que envolvem inovação. Isto indica que, para os dois entrevistados, o desenvolvimento destas competências é um aspecto significativo para que o gestor saiba lidar com os desafios e incertezas que a inovação pode provocar.

Estes resultados ampliam a literatura disponível sobre inovação, competência e MPE's, no entanto, frente à complexidade do assunto, entende-se que há muito ainda a investigar a esse respeito. Como Quinn et al. (2003) enfatizam, vivemos em um mundo dinâmico, e a natureza do trabalho gerencial precisa evoluir em decorrência das diversas transformações que ocorrem no ambiente interno ou externo à organização.

Finalmente, recomenda-se que novos estudos possam investigar essa temática tão importante para a sobrevivência das MPE's, buscando empresas de outros setores e empresas que se encontram incubadas.

6 Referências

BITTAR, A. de V.; DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. de. Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 85-109, set. 2018. ISSN 2316-2058. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/729>>. Acesso em: 19 mai 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i3.729>.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estud. psicol.**, Natal, v. 12, n. 2, p. 149-158, ago. 2007.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.

CASSOL, A.; ZAPALAI, J.; CINTRA, R. F. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 9-41, 2017.

COSTA, M. S.; OLAVE, M. E. L. Inovação em micro e pequenas empresas: uma visão dos agentes locais de inovação do Sebrae em Aracaju-SE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.usjt.br/arq.urb/arquivos/abntnabr6023.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2015.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p 161-176, Jan./Abr. 2000.

FERIGOTTI, C.; FERNANDES, B. Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da electrolux do brasil s/a. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 11, n. 1, p. 73-96, abr. 2014.

FERNANDES, A. C. B. C. **Competências gerenciais de enfermeiros de uma instituição hospitalar de Belo Horizonte**. 2012. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2012.

FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1551.pdf>> Acesso em: 22 jul. 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLORIA JUNIOR, O. de S.; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, G. de O. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da polícia federal. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 15-46, 2014.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, R. J. C.; ARAGÃO, S. Competências gerenciais no contexto da gestão de projetos: estudo em empresas de grande porte do setor da construção. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS - SINGEP, 3., 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Mirage, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1110/499.pdf?sequence=1>> Acesso em: 15 ago. 2015.

LUCIANO, E. M.; BECKER, C. A.; TESTA, M. G. Competências individuais relevantes para os chief information officers na percepção de profissionais de tecnologia da informação. **Revista eletrônica de sistemas de informação**, [S.L.], v. 11, n. 1, jan./jun. 2012.

MELLO, C. M. de; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F. De. Considerações sobre a inovação em PMEs: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 1, p. 41-57, 2010.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

MERRIAM, S. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass. 2009.

MONTEZANO, L.; SILVA, D. L. B. Da; JUNIOR, F. A. C. Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2015.

MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. 3ª ed. São Felipe: Gente, 2003.

PAIVA, K. C. M.; FERREIRA, L. S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 205-229, abr. 2013.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PICCHIAI, D. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 13, n. 52, jan. 2008.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; MCGRATH, M. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 161-194, 2015.

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

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p.9-25, 2000.

SANTOS, L. M. Dos; SILVA, G. M.; NEVES, J. A. B.. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, art. 6, p. 107-124, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.13, n.2, p. 60-84, 2019**
ISSN 1982-2537

<<http://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/estudos%20e%20pesquisas/participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

SPARROW, P.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecast: issues for international selection and assessment. **International Journal of Selection and Assessment**, London, v. 1, n. 1, p. 50-58, 2007.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 5 ed. Reino Unido: John Wiley & Sons. 2013. 680 p.

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