

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p4968>

Evidenciação das Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina

Alessandra Cassol

Doutoranda em Administração na Universidade Nove de Julho - UNINOVE
Alessandracassol.adm@gmail.com

Renato Fabiano Cintra

Doutorando em Administração na Universidade Nove de Julho - UNINOVE
renatocintra@hotmail.com

Roberto Lima Ruas

Prof. Dr. do PPGA da Universidade Nove de Julho - UNINOVE
roberuas@gmail.com

Daiane Bassani

Bacharel em Administração na Universidade do Contestado (UNC)
daih_bassani@hotmail.com

recebido em 14 de janeiro de 2016
aprovado em 19 de outubro de 2016

Resumo: O artigo objetiva analisar a influência das competências gerenciais nas estratégias competitivas em micro e pequenas empresas situadas na cidade de Concórdia/SC. Para tanto foi utilizado o método quantitativo descritivo a partir de um *survey*, com aplicação de questionários respondidos por 166 gestores de MPEs de Concórdia-SC. Para análise dos dados utilizou-se a análise descritiva no *software* SPSS e a análise multivariada dos dados por meio de equações estruturais no *software* *Smart PLS*. Os resultados indicam uma relação positiva entre competências gerenciais e atuação estratégica nas MPEs, os gestores desenvolvem competências técnicas, sociais e de negócios objetivando melhorar a atuação estratégica de sua empresa visando garantir sua competitividade. Como contribuição teórica tem-se o entendimento de quais competências estão sendo desenvolvidas pelos gestores e quais proporcionam resultados positivos à organização. Como limitação tem-se a aplicação regional e ao acesso aos gestores para participação. Logo, recomenda ampliar a aplicação do modelo no contexto estadual ou nacional, bem como sugerir que as práticas organizacionais resultantes da pesquisa sejam um direcionador para o futuro, buscando compreender a relação entre as práticas de gestão e o modelo de estratégias utilizadas nas empresas.

Palavras-chave: Estratégia, competências gerenciais, atuação estratégica, micro e pequenas empresas, pesquisa quantitativa.



1. Introdução.

Com a influência das mudanças na competitividade das empresas e as alterações no mercado de trabalho que apresentam incentivos a uma educação gerencial mais ampla e continuada, a temática das competências gerenciais vem se destacando em várias pesquisas, como se observa nos estudos de Fleury e Fleury (2001; 2004), Cauduro (2003), Pereira (2003), Dutra (2008), Ruas (2005), Moura e Bitencourt (2006), Brandão (2010) e Bitencourt (2010) entre outros. A presente pesquisa aborda a temática de competências gerenciais e atuação estratégica, com intuito de demonstrar a influência quando desenvolvidas juntas no dia-a-dia de micro e pequenas empresas (MPEs) e na obtenção de uma competitividade. A gestão das MPEs sofre diversas interferências associadas à sua estrutura, capacidade produtiva e, principalmente, as competências básicas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

A busca pela maior competitividade na gestão das empresas faz com que as mesmas desenvolvam capacidades competitivas por meio de práticas formais de gestão, fazendo com que busquem resultados ou alternativas por meio das experiências que enfrentam no decorrer dos dias tornando-a cada vez mais competitiva. O conhecimento baseado em aspectos subentendidos e explícitos, explicam a necessidade de se equilibrar as práticas formais e informais para o desenvolvimento da organização e de competências gerenciais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Le Boterf (2003) aponta competências como sendo o fator organizador dos conhecimentos e habilidades humanas, dando às organizações contextos poucos previsíveis e com nível de complexidade crescente. Esses componentes estão diretamente ligados ao perfil dos gestores, que cada vez mais buscam melhores resultados para suas empresas e em detrimento disto desenvolvem competências ao longo de sua atuação em resposta ao ambiente dinâmico no qual as organizações encontram-se.

No entanto, observam-se poucas pesquisas e discussões sobre as peculiaridades da administração estratégica nas MPEs, e pouco tem sido feito em termos de trabalhos empíricos, de cunho quantitativo, quando se compara com o número de pesquisa que aborda as grandes empresas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). As MPEs oferecem contribuição na geração global do produto nacional, pois apresentam alta absorção de mão-de-obra a baixo custo além de uma atuação complementar aos empreendimentos de grande porte (LAKATOS, 1997). Apesar da relevância econômica da MPEs no contexto brasileiro nota-se um interesse ainda pequeno no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento empresarial. Logo, busca com o artigo compreender quais são as competências gerenciais capazes de influenciar na atuação estratégica das MPEs? Para tanto objetiva-se analisar quais competências gerenciais que podem influenciar a atuação estratégica das MPEs.

Desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa, onde se realizou um *survey* com uma amostra de 166 MPEs da cidade de Concórdia - SC e para a análise dos dados utilizou-se de técnicas multivariadas como a modelagem de equações estruturais. Os principais resultados apontam que nas empresas pesquisadas as competências gerenciais influenciam a atuação estratégica. Identificaram-se as competências gerenciais nas três categorias (técnicas, negócios e sociais) nos gestores pesquisados, o que suporta que os micros e pequenos empresários estão desenvolvem competências conforme a necessidade de atuação em meio ao ambiente competitivo e dinâmico. Como contribuição teórica a pesquisa apresenta a influência das competências gerenciais na atuação estratégica em MPEs. Como contribuição empírica é possível visualizar as competências gerenciais que os gestores de micro e pequenas empresas possuem e a sua relação com a atuação estratégica destas empresas, direcionando as necessidades de aperfeiçoamento destes gestores para que possam melhor seu processo de gestão e conseqüentemente o desempenho e competitividade de suas empresas.

Por fim, este artigo está estruturado apresentando a introdução, a fundamentação teórica, segmentada em competências gerenciais e o contexto estratégico e as competências nas empresas, desenvolvimento conceitual e hipótese, método utilizado na pesquisa, apresentação e discussão dos resultados e as considerações finais, com as recomendações de pesquisas futuras, bem como a limitação do presente estudo.

2. Fundamentação Teórica

A presente seção está segmentada em dois subitens principais: competências gerenciais contendo o enfoque na revisão conceitual e evolução; e na sequência tem-se a discussão do contexto estratégico e as competências nas empresas.

2.1 Competências gerenciais.

Quando se fala sobre competências, a revisão teórica remete a classificar competências em dois tipos: coletiva, menos conhecida que pode ser associada tanto a atividade da organização, quanto a de suas áreas ou funções e a individual, já bastante desenvolvida, tanto no campo acadêmico, quanto empírico. McClelland (1973) descreve competência como uma característica oculta de uma pessoa ao desempenhar determinada tarefa, explicando-a como um conjunto de qualidades onde permite que exerça determinado trabalho; competência como *performance* superior na realização de uma tarefa. Assim, o conceito de competência é determinado pela combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes e desejadas a uma função (LE BOTERF, 1995). É saber agir tendo responsabilidade, conseguir transferir seus conhecimentos e sendo reconhecido pelos outros pelo seu trabalho. As competências são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes. Competência deve ser compreendida como sendo a base principal no desenvolvimento das organizações, pois com ela pode se observar várias mudanças e modos diferentes de enxergar as coisas. As competências devem ser desenvolvidas através da interação entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho independente do perfil do trabalhador (BARATO, 1998).

Fleury e Fleury (2001) elaboraram um conceito onde competência é explicada como um saber agir com responsabilidade, sendo reconhecido, possibilitando mobilizar, integrar, transferir os seus conhecimentos para a equipe em geral, recursos, habilidades, que agreguem valor positivo à organização e um valor social ao indivíduo. Os gestores passam grande parte do tempo buscando soluções e tomando decisões que trarão resultados positivos para a empresa, pois com as rápidas mudanças precisam sempre manter o foco no sucesso da empresa, ensinando, instruindo e administrando os interesses da empresa e das pessoas que ali estão envolvidas. De acordo com Cury e Rossetto (2004) e Ruas (2001), o termo competência tem sido um dos mais empregados e discutidos na administração contemporânea, tanto no meio acadêmico quanto organizacional e, por isso, o termo é marcado por diferentes conceitos e dimensões. Para Ruas (2005) o contexto de competências suporta-se duas dimensões: a coletiva que engloba as competências organizacionais que estão associadas à estratégia organizacional, e a individual que envolve as competências individuais e gerenciais.

Corroborando Retour *et al.* (2011) reforçam que as competências organizacionais não existem por si só, mas são sustentadas pelas competências coletivas e individuais, consideradas como capital social e capital humano que, em geral, são manifestas a partir de relações informais, cultura e práticas de trabalho compartilhadas. As competências gerenciais são identificadas a partir da definição das competências organizacionais (BITENCOURT, 2010), ou seja, estão atreladas aos conhecimentos e habilidades demandados pelas estruturas organizacionais, por seus processos, diretrizes e metas a serem atingidas através da ação



gerencial. Dessa forma, percebe-se que a competência não é estática, existem variáveis no contexto organizacional e social que podem influenciar e modificar o desempenho do indivíduo, conhecido e clientes formados acaba tendo melhor desempenho. Fleury e Fleury (2001) sugerem a categorização das competências gerenciais em: técnico-profissionais, de negócio e sociais, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Competências gerenciais

Competências	Conceito
Competências Técnico-Profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto e finanças.
Competências de Negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
Competências Sociais	Competências necessárias para interagir com pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Os modelos de competências gerenciais baseiam-se em propostas que apresentam um escopo de reflexões sobre necessidade de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formação gerencial a partir da realidade individual e estratégia competitiva de cada empresa (BITENCOURT, 2010). As empresas buscam um constante desenvolvimento das competências essenciais inseridas no nível estratégico que proporcionam agregação de valores aos consumidores (PRAHALAD; HAMEL, 2005). Neste contexto, identifica-se a relevância das competências gerenciais na atuação estratégica das empresas, uma vez que conforme Fleury e Fleury (2006) as competências gerenciais estão fundamentadas no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos.

Algumas competências se configuram como vitais para o bom funcionamento de uma organização e sua sobrevivência, entre elas pode-se citar a competência relacionamento, sendo esta responsável pela própria sobrevivência do negócio. Existe a necessidade de bom relacionamento tanto com clientes, como com fornecedores e funcionários. A competência administrar é uma das maiores preocupações do gestor em uma empresa, uma preocupação com aspectos relacionados a planejamento, organização, comando e controle, porém muitas vezes pode haver uma limitação nesse tipo de competência pelo fato de a empresa ser familiar (NEPOMUCENO; SANTOS, 2009). Contudo na gestão de MPEs muitas vezes não é possível identificar todas estas características nos gestores, no entanto conforme literatura apresentada observa-se que as mesmas tornam-se fundamentais à atuação estratégica e competitividade no atual contexto de mercado dinâmico.

Por fim, as práticas voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais em MPEs geralmente são informais. Enquanto que em empresas de porte maior, existem programas formalizados e práticas voltadas ao desenvolvimento das competências, sendo possível identificar estratégias formalizadas (BIETENCOUT, 2010). Porém, o que se espera é que tanto em pequenas como em grandes empresas, as pessoas consigam ter um bom desenvolvimento, não somente por recompensas financeiras, mas pela consciência da importância e necessidade de educação permanente, voltada ao auto desenvolvimento. Assim, remete-se a discussão do contexto estratégico e as competências nas empresas discutidos na sequência.

2.2 Atuação Estratégica no Contexto das MPEs.



O esforço de elaboração teórica no campo da estratégia em organizações recai, primeiramente, sobre o aspecto de definição daquilo que é, efetivamente, estratégia (BORGES *et al.*, 2014). Em outras palavras, o conceito possui concepções diversas e isso ocasiona assimetria entre o conceito e prática (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015). Também, a estratégia é definida de um jeito e empregada de forma diferente, sem perceber a diferença, até por conta da interferência do ambiente ou de fatores externos (ALVES *et al.*, 2013) ou ainda, tendo em vista as críticas endereçadas ao processo da estratégia e as limitações que ela enfrenta na ‘vida real’ das organizações (KICH; PEREIRA, 2014). Acredita-se que os vários conceitos de estratégia não convergem para um modelo pratico único (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015) e talvez não venha a convergir tendo em vista, principalmente, a liberdade de pensamento e atuação estratégica. Para fins desse artigo, entende-se por estratégia como as decisões e ações que impactam o conjunto da organização, as quais lidam entre a adequação e atuação no ambiente, de natureza complexa e que envolve aspectos de conteúdo e processo (ALVES *et al.*, 2013).

Para que as estratégias tenham sucesso e resultem em desempenho superior, os gestores devem estar atentos à etapa de execução (CATER; PUCKO, 2010); e seguir princípios básicos da atuação estratégica, que vai desde traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa coletiva e em processo contínuo, até mobilizar a mudança (COSTA; BATISTA; ALMEIDA, 2015). Até pelo fato de evitar *trade-off* em pensar e executar a estratégia é que as organizações devem estarem orientadas para uma atuação estratégica. Neste contexto verifica-se a importância dos conhecimentos e experiências dos gestores das empresas, pois será por meio da prática vivenciada no dia a dia da gestão da empresa que a estratégia será aplicada e mais explícita.

A prática da gestão estratégica se dá por meio da implementação da estratégia, assim, a gestão estratégica busca efetivar a estratégia traçada pela empresa por meio de ações práticas desenvolvidas pelas diversas áreas internas (GASPAR, BORGATO; LIMA, 2013). Os estudos sobre atuação estratégica estão direcionados a compreender quais estratégias são aplicadas pelas empresas. Sendo assim, a atuação estratégica está relacionada às ações que irão conduzir a empresa a um melhor desempenho econômico e financeiro (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014).

No contexto das PMEs, pesquisas anteriores já destacaram que, as ações estratégicas estão orientadas para atuações mais emergentes e sem um processo formal estabelecido (ALVES *et al.*, 2013). Observa-se que uma série de autores vem tratando da necessidade de desenvolver o pensamento estratégico, e aqui se estende a atuação estratégica também, para além da formalização de um planejamento estratégico (KICH; PEREIRA, 2014). Nesse sentido, as estratégias desenvolvidas são consideradas tímidas e sem uma estruturação em função da percepção dos gestores das empresas (ALVES *et al.*, 2013). Além disso, limitações e críticas dos usos de ferramentas estratégicas nas PMEs e que muitas delas ainda desconhecem a importância da definição da estratégia para o alcance das metas nas organizações (PEREIRA; REIS NETO, 2014).

Pesquisa recente, realizada no Estado do Paraná, destaca que as MPEs possuem como perfil estratégico dominante o ambiente local e estão em constante análise de seu ambiente de atuação, com intuito de desenvolver novos conceitos e oportunidades (GIMENEZ *et al.*, 2015). Vale destacar, que nos últimos anos, uma abordagem que tem emergido e consolidado entre as MPEs é que juntas podem mais (ALVES *et al.*, 2013). Logo, a atuação em redes organizacionais no desenvolvimento de MPEs tem ganhado espaço (ALVES *et al.*, 2013), pois as redes proporcionam escopo múltiplo de atuação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

2.3 O Contexto Estratégico e as Competências nas Empresas.

A nova visão de um mercado mais competitivo mudou o conceito de gestão estratégica, anteriormente era compreendida somente como uma análise do ambiente externo (oportunidade e ameaças). O novo posicionamento das empresas está direcionado em adotar planejamentos e atividades voltadas para o conhecimento e o aprendizado para adquirir uma capacidade diferenciada perante os outros concorrentes. Quando as empresas passam a dar maior importância à gestão de pessoas e as competências são consideradas como estratégia para diferenciação competitiva, a valorização do colaborador conseqüentemente ganha mais importância (LANA; FERREIRA, 2007).

Dados sobre a realidade do negócio como a necessidades dos clientes (ou potenciais), concorrentes, fornecedores, tecnologia, forças e fraquezas da empresa, fontes de financiamento, legislação são informações imprescindíveis para a elaboração de um plano estratégico e orientação das estratégias (PAULA; SILVA; HERMILISINA, 2006). No Brasil, atribuem como a principal causa de falência das empresas as falhas gerenciais iniciadas desde a maturação do investimento até o momento de concretizar o negócio. As estratégias de sobrevivência das MPEs tornam-se relevantes ao se depararem com um ambiente hostil e competitivo colocando a prova toda a habilidade de gestão e inovação das empresas.

A gestão de pessoas com a realidade da nova economia amplia o foco de atuação, passa da função administrativa para uma função mais abrangente envolvendo as estratégias da empresa. O mais importante para os gerentes depois que a economia americana migrou do principal capital físico para o capital intelectual, é que o desafio seja em atuar como um importante planejamento de estratégia na gestão de negócios. Os gestores devem por em prática toda sua capacidade para um planejamento sustentável vantajoso que seja de longo prazo, assim devem ligar as estratégias com os recursos humanos o que se torna o diferencial nesse novo mercado competitivo (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Estamos na época em que o novo paradigma econômico esta voltado para a inovação, velocidade, qualidade e satisfação de clientes, isso explica a importância do capital humano (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Observa-se na literatura uma discussão sobre porque algumas empresas continuamente superam seus concorrentes, a explicação para isso é que essas empresas dão menor foco na estrutura da empresa e poder de mercado e focam mais para a necessidade dos clientes e sua capacidade diferencial de responder a essas necessidades de forma eficaz (TARAPANOF; JUNIOR; CORMIER, 2000).

Para uma organização requerer características essenciais, é necessário que a capacidade dos gestores seja de alta *performance*. Podemos destacar que as competências dependem diretamente do ambiente organizacional (contexto), com suas políticas, procedimentos e condições estabelecidas, fazendo com que algumas ações específicas sejam exigidas ou esperadas dos gestores. (OLIVEIRA; PEREIRA, 2010; CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011). As competências individuais são muito importantes em uma empresa, porém as competências da organização (derivam de seus objetivos e características) estão entrelaçadas com as individuais, o que assegura a sua competitividade. Uma organização deve saber explorar a diversidade das competências individuais, esta é inclusive uma condição para o surgimento da inovação nas organizações (BRANDAO; BAHRY, 2005; BARBOSA; CINTRA; 2012). Sugerimos que as empresas para alcançarem um diferencial competitivo necessitam desenvolver competências em seus gestores, para que os mesmos estejam sempre atentos às inovações. Verifica-se a importância das competências gerenciais em MPEs.

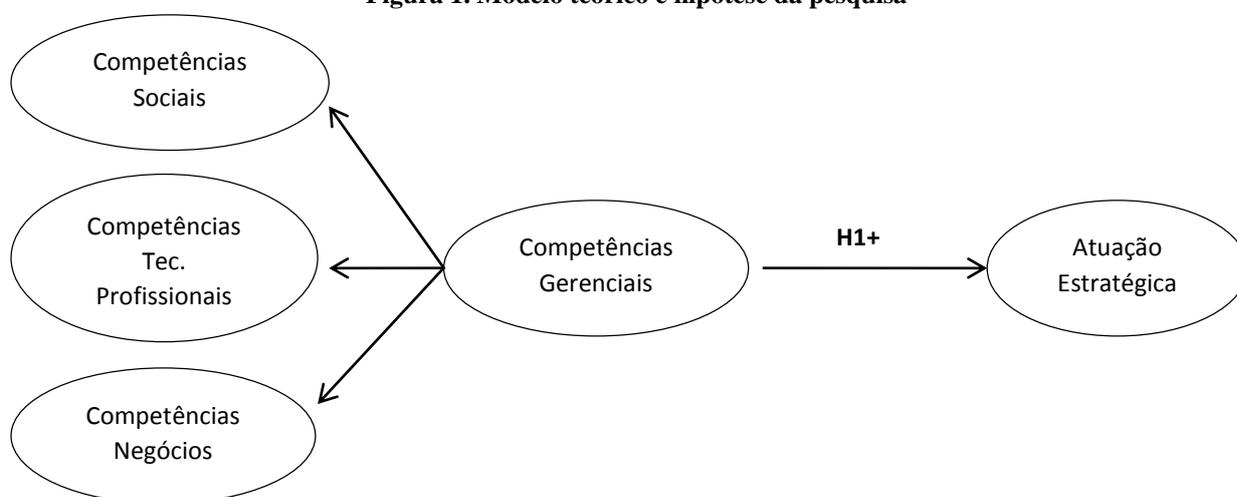
3. Desenvolvimento Conceitual e Hipóteses.

Fleury e Fleury (2001) definem que a gestão de competências relacionada com a atuação estratégica da empresa é de fundamental importância, pois ao definir as estratégias as empresas identificam as competências essenciais do negócio e as competências necessárias para cada função. As competências possibilitam melhor capacidade de desenvolvimento e poder formular da melhor maneira suas estratégias. A relação dinâmica entre as competências e as estratégias da empresa é determinada pela competitividade.

A formulação de estratégias parte dos recursos humanos, que seriam as competências dos gestores (competências essenciais). A implantação dessa estratégia gera novas configurações nos recursos e conseqüentemente novas competências que vão influenciar na formulação dessas estratégias (FLEURY; FLEURY, 2004). As competências surgem na compreensão da função de cada indivíduo, isso leva a interpretação da formação individual, educacional e profissional do gestor, que aliada às estratégias da empresa promove a interação organizacional e articulação social voltada ao desenvolvimento individual e organizacional (BITENCOURT, 2010). As competências vão interligar os conhecimentos do gestor e a empresa, proporcionando maior vantagem competitiva.

Conseqüentemente os gestores que desenvolvem algumas dessas competências, normalmente vão atribuir uma habilidade que vai se destacar e se sobressair sobre seus concorrentes, dessa forma a empresa que investir no desenvolvimento das competências do gestor vai estabelecer uma melhor atuação estratégica e melhorar seu desenvolvimento. Buscando compreender melhor a relação entre competências gerenciais e atuação estratégica propõem-se o modelo teórico de investigação e a hipótese que direciona a pesquisa (Figura 1). Busca verificar a existência, ou não, de relações entre os constructos pesquisados.

Figura 1. Modelo teórico e hipótese da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Desta forma, propõe-se a hipótese da existência de relações entre o constructo competências gerenciais e estratégias competitivas. As organizações que desenvolvem suas competências gerenciais, representadas pelas competências sociais, técnico/profissional e de negócios podem influenciar na atuação estratégica. Logo a hipótese a ser testada no presente artigo é: **H1. As competências gerenciais estão relacionadas positivamente com a atuação estratégica.**

Segundo Fleury e Fleury (2001) uma empresa tem que explorar e desenvolver suas competências essenciais de maneira plausível com as estratégias empresariais definidas. Os

modelos organizacionais usados à execução da estratégia determinam os papéis gerenciais e estes, por sua vez, as competências gerenciais (QUINN *et al.*, 2004). As competências gerenciais precisam ser desenvolvidas obedecendo às características pessoais de cada colaborador, suas competências individuais, mas sempre com uma visão para a estratégia (FLEURY, 2004). Sendo assim, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram e suportaram a presente pesquisa.

4. Método.

A presente pesquisa caracteriza-se pela abordagem quantitativa descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de *survey* (ou levantamento) com as MPEs do meio oeste de Santa Catarina, mais especificamente na cidade de Concórdia - SC.

De acordo com o SEBRAE (2014) uma empresa pode ser caracterizada como MPE, principalmente, em relação ao seu faturamento anual e nesse grupo estão às empresas que tem seu faturamento em até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Na cidade pesquisada o aumento de MPEs tem se tornado gradativo, e grande parte são empresas familiares, com características de pequeno porte e com alta arrecadação. O aumento de MPEs em Concórdia torna a cidade cada vez mais desenvolvida e o mercado diversificado, atualmente o município consta com 1.725 MPEs, o que representa a população da pesquisa.

A amostra foi composta por 166 empresas, onde cada questionário foi respondido pelo gestor da empresa, segmentadas nos ramos de atividade: prestadora de serviço (24%); indústria (5%); transportes (18%); comércio (50%); e outros (3%). A maioria das empresas pesquisadas são empresas familiares representando 64%, enquanto que as empresas não familiares representam 36%. Ainda, no que tange à amostra Hair *et al.* (2006) propõem que se deve ter de 5 a 10 respondentes por parâmetro no modelo, o número mínimo de elementos que compõem a amostra deve ficar entre 100 e 150, quando se utiliza a estimação de máxima verossimilhança (*maximum likelihood*) no cálculo dos parâmetros. Ponto de vista temporal que é o corte transversal.

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário de competências adaptado do Bündchen, Rossetto e Silva (2008) e questionário sobre atuação estratégica adaptado de Lampoglia (2011). Optou-se pelo uso destes questionários, pois os mesmos já foram validados. Foi utilizado no questionário escala de Likert com 5 pontos, onde as respostas variam de 1 a 5: discordo totalmente; discordo; concordo parcialmente; concordo; concordo totalmente. Os cinco pontos identificam e registram a concordância ou discordância do participante com a questão realizada. O questionário foi aplicado no período de 15 de julho até 15 de outubro de 2014. A coleta ocorreu por meio de pesquisa de campo nas empresas componentes da amostra. O questionário apresenta as variáveis que se relacionam aos constructos competências gerenciais e atuação estratégica, demonstradas no Quadro 2 (Apêndice A).

Quadro 2. Dimensões e variáveis do construto das competências gerenciais

Dimensões	Variáveis
Competências Sociais	1- Suportar pressões e adaptar-se a situações e contextos variados;
	2- Investir no fortalecimento da equipe;
	3- Tornar claros para a equipe os objetivos a serem atingidos;
	4- Adaptar a linguagem à situação e ao ouvinte;
	5- Ouvir os interlocutores com atenção;
	6- Manter as pessoas informadas sobre planos e processos;
	7- Comunicar-se de modo a gerar entusiasmo;
	8- Apresentam-se positivamente (estado de espírito);
	9- Desenvolver relacionamentos com clientes e colegas



Competências Técnico-Profissionais	10- Utilizar técnicas de planejamento estratégico;
	11- Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços;
	12- Conhecer técnicas de negociação;
	13- Gerenciar conflitos;
	14- Fazer escolhas a partir de recursos escassos;
	15- Delegar atividades de trabalho;
	16- Conhecer os produtos e serviços do Banco do Brasil;
	17- Acionar pessoalmente rotinas e processos operacionais;
Competência de negócios	18- Utilizar método para conduzir reuniões de trabalho.
	19- Compreender como a Agência interage com os clientes;
	20- Manter-se atento às oportunidades negociais;
	21- Focalizar a atenção nos resultados financeiros;
	22- Desenvolver uma rede de informações estratégicas;
	23- Procurar informações em várias fontes;
	24- Orientar as ações pelas necessidades dos clientes;
	25- Estabelecer parcerias com os clientes;
	26- Integrar-se e participar dos eventos na comunidade (cidade);
	27- Pesquisar sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade e os clientes

Fonte: Bündchen, Rossetto e Silva (2008).

Já para a medição de atuação estratégica utilizou as variáveis e as medidas do constructo proposto por Lampoglia (2011), conforme Quadro 3 (Apêndice A). A atuação estratégica busca compreender as dimensões conhecimentos / comportamentos e experiência prática.

Quadro 3. Dimensões e variáveis do constructo atuação estratégica

Dimensões	Variáveis
Conhecimentos e Comportamentos	Analisa sistematicamente as tendências nacionais e mundiais do seu setor de negócios passíveis de afetar a sua empresa no futuro.
	Definem, em colegiado, estratégias de longo prazo para a organização como um todo, trabalhando intensamente na análise de cenários incertos.
	Facilita a disseminação e zela pela preservação dos valores, princípios, visão e missão.
	Persegue os objetivos e metas, com método, de forma inteligente e persistente.
	Analisa contextos através de indicadores de desempenho favoráveis em busca de resultados.
	Questiona a metodologia estratégica atual levando aos superiores hierárquicos e pares a repensarem o método de trabalho para facilitar a busca dos resultados.
	Fornecer ferramentas para que os colaboradores atinjam as metas com segurança.
Experiência Prática	Estabelece os métodos necessários para busca dos objetivos estratégicos de médio e longo prazo.
	Elabora as diretrizes de resultados com todos os envolvidos, desdobrando as metas em ações específicas e para cada ação elabora o respectivo plano de ação (5W2Hs).
	Faz reuniões periódicas para discutir o andamento dos planos de ação e correção de rotas, se necessárias.
	Faz reuniões mensais com a equipe para validação das metas e informar as conquistas da equipe.
	Acompanham de forma sistemática os planos de ação e propõe mudanças para garantir o alcance do resultado, quando necessário.
	Assegura que todos os colaboradores de sua área de atuação estejam informados e atuando de acordo com as expectativas e metas da organização.
	Orienta e avalia com as lideranças, as metas e ações estratégicas, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir os resultados na sua área de atuação.

Fonte: Lampoglia (2011).

Na etapa de análise dos dados realizou-se análise descritiva, buscando identificar amostra estudada. A análise descritiva é a primeira fase do processo para a coleta dos dados necessários. Utilizou-se das análises estatísticas realizadas no *software SPSS* para a etapa da estatística descritiva. Posteriormente realizou-se a análise fatorial confirmatória para depuração das variáveis e realizou-se o modelo de equações estruturais buscando compreender a relação que existe entre os constructos pesquisados, utilizou-se o *software Smart PLS*. As análises estatísticas desta etapa foram realizadas utilizando a técnica do PLS (*Partial Least Squares*), utilizou-se esta técnica quando os resultados buscam estimar coeficientes das equações estruturais com o método de mínimos quadrados, pois possui menos restrições que as técnicas de covariâncias, porém o nível de confiança de ambos é igual (MATEOS-APARICIO, 2011). Na sequência será apresentado os resultados e as discussões.

5. Apresentação e Discussão dos Resultados.

Foi respondido um total de 172 questionários, no entanto seis foram excluídos, pois apresentavam dados faltantes. A amostra final para análise contou com 166. A primeira avaliação realizada com os dados foi o teste de normalidade. Segundo Hair *et al.* (2005) se todas as variáveis apresentarem normalidade univariada, pequenos desvios de normalidade multivariada na maioria das vezes são irrelevantes ao resultado. A avaliação de normalidade foi realizada por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov, pois a amostra utilizada foi de 166 respondentes (maior de 30) e como é recomendado na literatura.

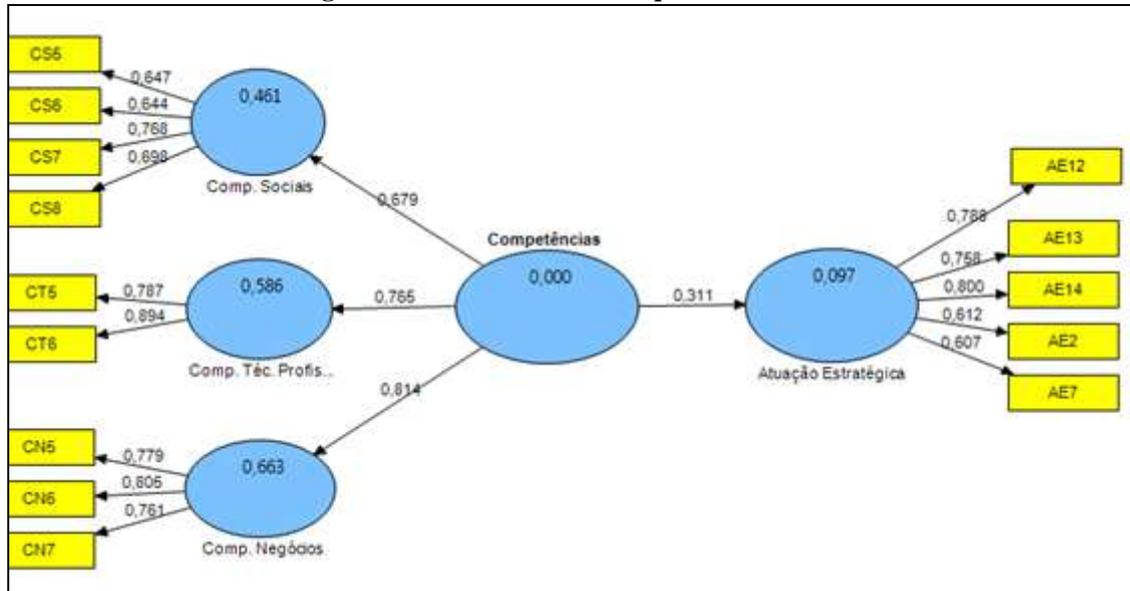
Posteriormente realizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que é uma forma de identificar se o modelo de análise fatorial que foi utilizado está adequadamente ajustado aos dados, isto se dá testando a consistência geral dos dados. Os valores precisam estar como uma variação de 0 e 1, quanto maior for o valor de KMO maior é a semelhança entre as variáveis, conseqüentemente maior será o grau de satisfação da qualidade da análise fatorial (AF). Hair *et al.* (2006) sugerem que as variáveis tenham valores maiores que 0,50 para serem aceitas. Contudo, Pallant (2007) sugere que valores de KMO sejam acima 0,60 como sendo um limite razoável. Na presente pesquisa o KMO foi de 0,691. Complementar, tem-se o teste de Bartlett, onde precisa apresentar valor $p < 0,05$ para obter correlação entre as variáveis obtidas, observou-se que também ficou dentro do adequado.

A confiabilidade e validade convergente dos constructos avaliam a partir da consistência interna dos construtos utilizando o alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta. Para termos confiabilidade sugere-se que o coeficiente α de Cronbach deve apresentar valores maiores que 0,7, nesta pesquisa o valor do α de Cronbach foi de 0,887. No que se refere à confiabilidade composta apresentam-se os valores maiores que 0,6, conforme proposto por Malhotra (2012).

Posteriormente realizou-se a análise das AVEs (*Average Variance Extracted*) e optou-se por retirar as variáveis que não alcançaram o valor mínimo de 0,5 atendendo o proposto de Hair *et al.* (2014). Complementar, realizou-se a análise do modelo, nessa etapa utilizou-se o método de mensuração, o qual mede a relação existente e associada às variáveis observadas. Na primeira etapa, foram analisadas as estruturas das análises geradas com todas as variáveis, onde se verificou se os betas dos caminhos existentes entre as variáveis latentes e as manifestas eram maiores que 0,6 conforme Hair *et al.* (2014). Após os testes foram retiradas cinco das nove variáveis do constructo de competências sociais (CS1, CS2, CS3, CS4 e CS9); cinco das nove variáveis de competências técnicas (CT1, CT2, CT3, CT4 e CT5); quatro das nove variáveis de competências de negócios (CN1, CN2, CN3 e CN4) e nove das quatorze variáveis de atuação estratégica (AE1, AE3, AE4, AE5, AE6, AE8, AE9, AE10 e AE11). Por fim, optou-se por

retirar as variáveis mensuráveis que não atingiram betas maiores que 0,6 seguindo a orientação de Hair *et al.* (2014) e demonstrado na figura 2.

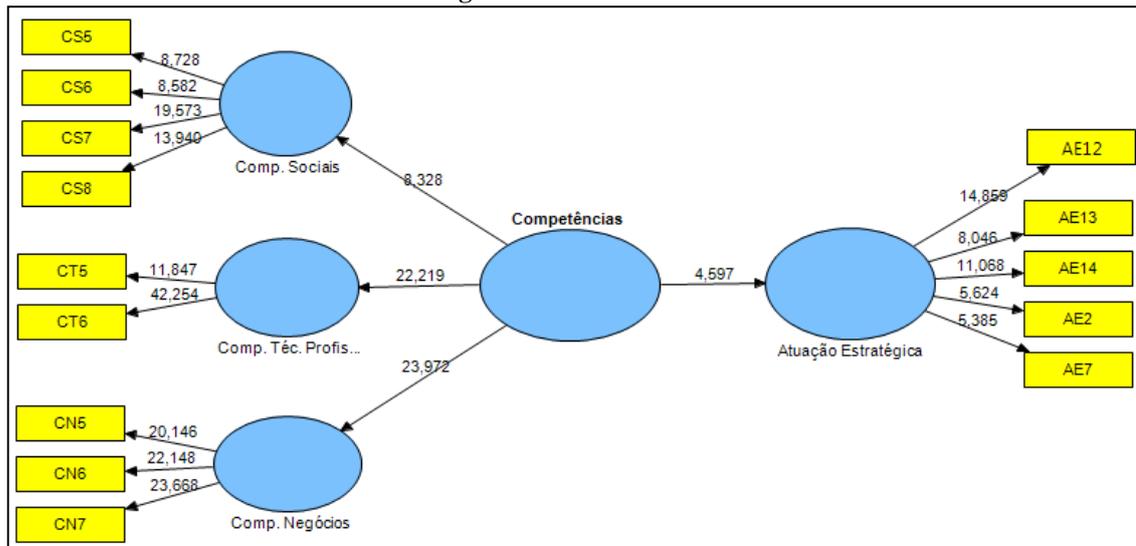
Figura 2. Estrutura de análise quantitativa final



Fonte: Resultados da pesquisa.

Após a conclusão dos testes estatísticos, foram demonstrados os índices de ajuste no modelo final com base nas relações previstas e os resultados alcançados durante a pesquisa. Na Figura 3 é possível verificar que os coeficientes de caminho do modelo estrutural, conhecidos como beta (coeficiente de regressão padronizado, de mínimos quadrados), são utilizados para compararmos a relação entre coeficientes e quais os poderes que possuem para explicação da variável (HAIR *et al.*, 2005).

Figura 3. Teste t-Student



Fonte: Resultados da pesquisa.

Para que o beta seja aceito, é preciso testar a relação causal entre os constructos e verificar se a mesma é positiva ou não, para isso foi utilizado o teste t de *Student*, onde valores superiores a 1,96 são considerados significantes a 5% que representa que os constructos estão relacionados (HAIR *et al.*, 2005). O valor de t ficou em 4,597 sendo considerado um valor positivo. Em outras palavras, tem-se que a hipótese da pesquisa foi confirmada. Logo, as competências gerenciais influenciam positivamente com a atuação estratégica, como é evidenciado no Quadro 4.

Quadro 4. Análise da hipótese

Hipótese		Situação
H1	Competências gerenciais influenciam positivamente com a atuação estratégica.	Confirmada

Fonte: Resultados da pesquisa.

Entretanto, Bitencourt e Barbosa (2004) chamam a atenção para dificuldades operacionais da gestão de competências, principalmente no que se refere às estruturas remuneratórias e às políticas particularistas das empresas, sem se omitirem na ênfase em resultados organizacionais, a despeito das expectativas de recompensas individuais. Ruas (2008) entendem que as competências organizacionais como sendo as competências coletivas dentro de uma organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa que são através da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas.

Nesse contexto, os resultados apresentado aqui foram confirmados, haja vista que as competências gerenciais estão diretamente ligadas à atuação estratégica através da maneira como gestores lideram suas empresas, pois precisam desenvolvê-la a todo o momento nas empresas para se chegar aos objetivos propostos, conforme evidenciado na pesquisa. Para Fleury e Fleury (2001), as empresas precisam explorar e desenvolver suas competências essenciais de uma maneira consistente com as estratégias empresariais já definidas, não sendo interessante para uma empresa assumir que é igualmente competente em todas as três funções, seja ela a excelência operacional, a inovação em produtos ou orientação para clientes. O alinhamento acontece quando a gestão de competências envolve os diversos níveis da organização desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal, forma-se assim um processo circular (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Desta forma, corroborando com os autores os dados desta pesquisa realizada em micro e pequenas empresas representa que as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores estão relacionadas com a atuação estratégica de suas empresas, embora ainda sejam identificadas poucas competências gerenciais, conforme Quadro 5, verifica-se a importância das mesmas para a competitividade das empresas.

Quadro 5. Variáveis do construto competências gerenciais e atuação estratégica que permaneceram no modelo

Constructo Competências Gerenciais	Variáveis
Competências Sociais	CS5 - Ouço os funcionários com atenção
	CS6 - Mantenho as pessoas informadas sobre planos e processos
	CS7- Comunico-me de modo a gerar entusiasmo
	CS8 – Apresento-me positivamente (estado de espírito)
Competências Técnico-Profissionais	CT5 - Gerencio conflitos internos e externos
	CT6 - Delego atividades de trabalho
Competência de negócios	CN 5 - Procuo informações em várias fontes
	CN6 - Oriento as ações pelas necessidades dos clientes



	CN7 - Estabeleço parcerias com os clientes
Conhecimentos e comportamentos	AE2 - Defino estratégias de longo prazo para a empresa como um todo trabalhando intensamente na análise de ambientes.
	AE7 - Forneço ferramentas para que os funcionários atinjam as metas com segurança.
Experiência prática	AE12 - Acompanho de forma organizada os planos de ação e proponho mudanças para garantir o alcance do resultado, quando necessário.
	AE13 - Asseguro que todos os funcionários de sua área de atuação estejam informados e atuando de acordo com as expectativas e metas da empresa.
	AE14 - Oriento e avalio as metas e ações estratégicas identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir os resultados na sua área de atuação.

Fonte: Resultados da pesquisa.

No estudo de Bündchen, Rossetto e Silva (2008) realizado com gestores do Banco do Brasil e que avaliou o grau de importância das competências para aqueles gestores foi identificado que as competências sociais receberam os maiores escores, em relação às competências técnicas e de negócio o que pode ser inerente ao ambiente pesquisado. Contudo, na atual pesquisa buscou-se identificar as competências que os gestores de MPEs acreditavam que possuíam e quais comportamentos tinham em relação a sua atuação estratégica. Corroborando, as competências sociais se destacaram como as que os gestores mais desenvolvem em seu dia-a-dia, e desta forma observa-se que o contexto social torna-se muito presente em gestores indiferentemente do ramo de atuação dos mesmos e do nível de escolaridade ou conhecimento (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2008).

No contexto de atuação estratégica destacamos as atitudes relacionadas à experiência prática dos gestores, muito mais presente do que às variáveis relacionadas a conhecimentos e comportamentos. No entanto, cabe destacar que embora as relações entre as competências gerenciais identificadas nos gestores sejam positivas com a atuação estratégica das MPEs, observa-se poucas competências gerenciais desenvolvidas segundo as respostas dos gestores, o que conseqüentemente pode estar relacionado à identificação de poucas variáveis relacionadas à atuação estratégica das empresas.

6. Considerações Finais.

A pesquisa teve como objetivo analisar quais as competências gerenciais capazes de influenciar a atuação estratégica em micro e pequenas empresas. A partir dos dados coletados, verificou-se que os gestores estão sendo impulsionados pelas competências gerenciais a desenvolverem uma atuação estratégica perante o mercado, a qual é pautada pelos conhecimentos / comportamentos e a experiência prática.

Desta forma buscou-se identificar as competências gerenciais dos gestores das MPEs pesquisadas, sendo assim no que tange às competências sociais observa-se que os gestores desenvolvem competências relacionadas à: ouvir as pessoas, manter os colaboradores informados sobre plano da empresa, buscar comunicar-se para gerar entusiasmo e apresentar-se positivamente. Em relação às competências técnicas e profissionais, observa-se que permaneceram somente duas competências das nove pesquisadas, sendo elas: o gerenciamento de conflitos internos e externos e a delegação das atividades no ambiente de trabalho. No que se refere às competências de negócio observou-se que os gestores procuram informações em distintas fontes para tomada de decisão, orientam suas ações pautadas nas necessidades dos clientes e estabelecem parcerias com os mesmos.

Também lançou luz para quais estratégias competitivas são utilizadas nas empresas pesquisadas, pois observam-se que em relação aos conhecimentos e aos comportamentos os gestores desenvolvem estratégias relacionadas a definição de estratégias em longo prazo para a

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.3, p. 49-68, 2016
ISSN 1982-2537



empresas baseadas na análise de ambientes e fornecem ferramentas para que os funcionários atinjam as metas com segurança. Quanto à experiência prática acompanham de forma organizada os planos de ação e atuam propondo mudanças para garantir os resultados, buscam assegurar que todos os funcionários de sua área de atuação estejam informados e atuando de acordo com as expectativas e as metas da empresa, e concomitante orientam e avaliam as metas e as ações estratégicas identificando as prioridades e direcionando as alternativas para atingir os resultados.

Buscou-se compreender se as competências gerenciais encontradas direcionam as atuações estratégicas das MPEs, conforme se verificou no modelo de equação estrutural final o qual apresentou o teste *T student* existe relação positiva de influência entre as competências gerenciais identificadas pelos gestores e a atuação estratégica de suas empresas. Com os resultados obtidos no artigo, conclui-se que as competências gerenciais direcionam a atuação estratégica das empresas MPEs da cidade pesquisada. Desta forma, o modelo de pesquisa utilizado ajudou a identificar quais as estratégias usadas pelos gestores para competir com outras empresas e quais as competências desenvolvidas pelos gestores para que cheguem aos resultados esperados. Pode-se observar que segundo os gestores as empresas pesquisadas desenvolvem práticas que direcionam as competências gerenciais e a atuação estratégica das empresas.

Pode-se destacar como exemplos de práticas observadas em relação às competências gerenciais: o estímulo de desenvolvimento pessoal em relação ao nível de escolaridade dos gestores, melhorias através de idéias sugeridas pelos seus colaboradores, incentivo aos colaboradores a partir de um bom rendimento dentro da empresa. Verifica-se que os gestores estão buscando desenvolver práticas relacionadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, e que estas têm influência sobre a atuação estratégica das MPEs. A partir desta pesquisa sobre MPEs, constatou-se que não são apenas as grandes empresas que precisam de gestores capacitados, as empresas precisam ter profissionais com experiência nas áreas que atuarão nas empresas, para desenvolverem um espírito inovador, pois mesmo sendo empresas de pequeno porte e familiares, elas movimentam a economia da cidade pesquisada.

As limitações encontradas referem-se à coleta de dados e ao acesso aos gestores para participação na pesquisa, além do tamanho da amostra que atendeu o mínimo necessário para realização dos testes estatísticos. Como sugestão de pesquisas futuras propõe-se que o modelo utilizado seja aplicado a uma população de nível estadual ou até mesmo nacional, buscando compreender se as empresas que não se enquadram como MPEs, possuem atuação estratégica direcionada pelo desenvolvimento das competências gerenciais. Sugere-se também, que as práticas organizacionais resultantes da pesquisa sejam um direcionador para pesquisas futuras, buscando compreender a relação entre as práticas de gestão e o modelo de estratégias utilizadas nas empresas.

Referências.

ALVES, R. C.; ANTONIALLI, L. M.; LOPES, H. E. G.; SOUKI, G. Q.; REIS NETO, M. T. Estratégias “construídas” nas micro e pequenas empresas: um estudo no mercado central de Belo Horizonte. *Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP*, v. 7, n. 3, p. 3-18, 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARATO, J.N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário.** Brasília: UNB, 1998.

BARBOSA, A.C.Q.; CINTRA, L.P. **Inovação, competências e desempenho organizacional:** articulando construtos e sua operacionalidade. *Future SRJ*, São Paulo, v. 4, p. 31-60, 2012.

BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard:** interligando pessoas, estratégia e performance. 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BITENCOURT, C.C. **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITENCOURT, C.C.A. Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BORGES, A. F.; ALVIM JR., S. P.; MESQUITA, D. L.; ENOQUE, A. G. Comportamento estratégico: estudo de caso em uma organização do setor sucroenergético brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 80-92, 2014.

BRAGANÇA, L. F.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração, **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015.

BRANDÃO, H.P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 321-342, 2010.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, p. 179-194, 2005.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C.R.; SILVA, A.B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração-UFRGS**, v. 60, p. 396-423, 2006.

CATER, T; PUCKO, D. Factors of effective strategy implementation: empirical evidence from Slovenian business practice. **Journal for East European Management Studies**, v. 15, n. 3, p. 207-236, 2010.

CAUDURO, F.F. Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. *In:* RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L.H. **Aprendizagem organizacional e competências**, Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAVALCANTE, K.O.; OLIVEIRA, M.M. Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais. *In:* **XXXV Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2011.

COSTA, R. B. L.; BATISTA, P. C. S.; ALMEIDA, F. E. B. A influência da estratégia e da capacidade de executá-la no desempenho empresarial do segmento de confecções. **Revista Alcance**, v. 22, n. 3, p. 349-362, 2015.

CRONBACH, L.J. My current thoughts on coefficient alpha and successors procedures. **Educational and Psychological Measurement**, v. 64, n. 3, p. 391-418, 2004.

CURY, A.C.H.; ROSSETTO, C.R. Formação de competências no ensino superior: um estudo de caso nas instituições de ensino superior na cidade de Cascavel-PR. *In: III Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO)*, São Paulo-SP, 2004.

DE MOURA, M.C.C.; BITENCOURT, C.C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, 2006.

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Alinhando estratégia e competência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GASPAR, Marcos Antonio; BORGATO, Fabio; DE LIMA, Isac Cordeiro. Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos/Operation strategy in business network: Case study in small retail food. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, p. 3-16, 2013.

GIMENEZ, F. A. P.; MELATTI, G. A.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F.; NEGREIROS, L. F.; PEREIRA, R. S. Configurações estratégicas em micro e pequenas empresas: um levantamento no município de Londrina-PR. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 93, p. 35-58, 2015.
HAIR JR, J.; SARSTEDT, M.; HOPKINS, L.; KUPPELWIESER, V.G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014.

HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Multivariate data analysis**. vol. 6, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

HAIR, J.F.; TATHAM, R.L.; ANDERSON, R.E.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento estratégico nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 134-145, 2014.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAMPOGLIA, M.A. Desenvolvimento de empreendedores com base no modelo de gestão por competências: o caso de uma empresa no setor editorial. *In: Congresso do Instituto Franco Brasileiro de Administração de Empresas*, São Paulo, 2011.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.3, p. 49-68, 2016
ISSN 1982-2537



LANA, M.S.; FERREIRA, V.C.P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica**, Juiz de Fora, p. 4-15, 2007.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

McCLELLAND, D.C. **Testing for competence assesment methods history and state of the art**. Boston Hay: Mchber Research Press, 1973.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Construção de Sentidos em Práticas de um Processo Estratégico: Um Estudo de Casos Múltiplos em Duas IES do Estado do Paraná. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 10, n. 19, p. 245-277, 2014.

NEPOMUCENO, L.H.; SANTOS, A.C.B. As competências gerenciais em uma empresa familiar: uma abordagem crítica. **Revista Alcance**, v. 16, p. 65-80, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, R.S.; PEREIRA, N.R. Análise das competências para inovar em Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica. *In: XXXIV Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, 2010.

PAULA, J.B.; SILVA, E.C.C.; HERMOSILLA, J.L.G. O plano de negócios como instrumento de gestão estratégica na micro e pequena empresa. *In: XXVI ENEGEP*, Fortaleza, 2006.

PEREIRA, M. C.; REIS NETO, M. T. A implementação da estratégia em pequenas e médias empresas. **Revista Desafio Online – Campo Grande/MS**, v. 2, n. 3, p. 856-866, 2014.

PEREIRA, M.C.B. **Formação e avaliação de competências em uma turma piloto do curso de pedagogia a distância da UDESC**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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

QUINN, R.E.; THOMPSON, M.; FAERMAN, S.R.; McGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M.M. (Orgs.). Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, L.L.S.; ALVES, R.C.; ALMEIDA, K.N.T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Mudanças no Supersimples: o que o dono de pequeno negócio deve saber, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Mudan%C3%A7as-no-Supersimples:-o-que-o-dono-de-pequeno-neg%C3%B3cio-deve-saber>>. Acesso em: 28/10/2014.

TARAPANOFF, K.; ARAUJO JR., R.H.; CORMIER, P.M.J. **Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação**. 29.ed. Brasília, 2000.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Ciente e de acordo com o exposto, eu aceito participar da pesquisa.

- () Sim
 () Não

Responda as questões abaixo em relação **ao seu grau de concordância**, marcando com um X para: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 – concordo parcialmente, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente.

As afirmativas abaixo refletem **seu comportamento** e as **práticas adotadas na sua empresa**?

Indicadores	1	2	3	4	5
Suporto pressões e adapto-me a situações e contextos variados					
Invisto no fortalecimento da equipe					
Torno claro para a equipe os objetivos a serem atingidos					
Adapto a linguagem à situação e ao ouvinte					
Ouçoo os funcionários com atenção					
Mantenho as pessoas informadas sobre os planos e processos					
Comunico-me de modo gerar entusiasmo					
Apresento-me positivamente (estado espírito)					
Desenvolvo relacionamentos com clientes e colegas					
Utilizo técnicas de planejamento estratégico					
Monitoro a qualidade e o andamento dos serviços					
Conheço técnicas de negociação					
Faço escolhas a partir de auxílio de funcionários					
Gerencio conflitos internos e externos					
Delego atividades de trabalho					
Conheço os produtos e serviços exercidos na empresa					
Acompanho pessoalmente rotinas e processos operacionais					
Utilizo métodos para conduzir reuniões de trabalho					
Compreendo como a empresa interage com os clientes					
Mantenho-me atento às oportunidades negociais					
Foco atenção nos resultados financeiros					



Desenvolvo uma rede de informações estratégicas					
Procuo informações em várias fontes					
Oriento as ações pelas necessidades dos clientes					
Estabeleço parcerias com os clientes					
Sou participativo em eventos na comunidade (cidade)					
Pesquise sobre os costumes e tradições que afetam os clientes					
Analiso conhecimentos e tendências nacionais do meu setor que podem afetar a minha empresa no futuro					
Defino estratégias de longo prazo para a empresa como um todo, trabalhando intensamente na análise de ambientes.					
Facilita a divulgação e zelo pela preservação dos valores e princípios, visão e missão da empresa					
Persigo objetivos e metas de forma inteligente e persistente					
Analiso contextos por meio de indicadores de desempenho favoráveis em busca de resultados					
Questiono a metodologia utilizada na empresa e penso em um novo método de trabalho para facilitar a busca de resultados					
Forneço ferramentas para que os funcionários atinjam as metas com segurança					
Estabeleço os métodos necessários para busca de objetivos estratégicos de médio e longo prazo					
Elaboro normas com todos envolvidos, desenvolvendo as metas em ações específicas e para cada ação elaboro o respectivo plano de ação (5W 2 H's)					
Faço reuniões periódicas para discutir o andamento dos planos de ação					
Faço reuniões mensais com a equipe para validação das metas e informar as conquistas da equipe					
Acompanho de forma organizada os planos de ação e proponho mudanças para garantir o alcance do resultado, quando necessário					
Asseguro que todos os funcionários de sua área de atuação estejam informados e atuando de acordo com as expectativas e metas da empresa					
Oriento e avalio as metas e ações estratégicas, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir os resultados na sua área de atuação					

Perfil do respondente:

Gênero

- () Masculino
 () Feminino

Qual a sua escolaridade?

- () Ensino Fundamental () Superior Incompleto
 () Ensino Médio Incompleto () Superior Completo
 () Ensino Médio Completo () Pós-Graduação

Qual a sua faixa etária?

- () Até 25 anos () Entre 46 e 55 anos
 () Entre 26 e 35 anos () Acima de 55 anos
 () Entre 36 e 45 anos

Qual a sua função na empresa?

- () Recursos Humanos () Secretário
 () Financeiro () Outros; Qual? _____
 () Administrativo

Há quanto tempo sua empresa existe?

- () Até 5 anos () Entre 11 e 20 anos
 () Entre 5 e 10 anos () Entre 21 e 30 anos
 () Acima de 30 anos

Qual ramo de atuação da sua empresa?

- () Prestação de Serviço () Transportes
 () Indústria () Outros; Qual? _____
 () Comércio



Quantos funcionários a empresa tem?

- Até 5
- Entre 5 e 10
- Entre 10 e 15
- Entre 15 e 20
- Acima de 20

Empresa familiar?

- Sim
- Não

