**Competências empreendedoras: uma investigação com dirigentes de empresas**

Entrepreneurial skills: an investigation with business leaders

**Resumo**

Num contexto de estímulo ao empreendedorismo, uma compreensão sobre competências empreendedoras, torna-se fundamental, de forma á fomentar e estimular o empreendedorismo no novo contexto da nova economia, destacando valiosas contribuições para o desenvolvimento e a gestão de negócios. Neste sentido, competências podem ser entendidas como uma ferramenta estratégica, baseada no capital de conhecimento humano, que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Este estudo corresponde a uma pesquisa quantitativa, realizada com 10 empresas do Rio Grande do Sul - RS, junto a gestores de empresas, onde os dados foram coletados através de entrevistas e aplicação de um questionário estruturado, além da observação direta. Os resultados demonstraram uma prevalência das competências onde se pode observar que empreendedores, são indivíduos que se destacam por terem visão, que é adquirido com a experiência e criarem valor à sociedade através de criarem novos postos de trabalho e renda a região onde estão inseridas, além de que são profissionais que gostam de trabalharem na área de execução.

**Palavras-chave**: competências; empreendedorismo; habilidades; gestão de negócios.

**Abstract**

In a context of stimulating entrepreneurship, an understanding of entrepreneurial skills becomes fundamental in order to foster and stimulate entrepreneurship in the new context of the new economy, highlighting valuable contributions to business development and management. In this sense, skills can be understood as a strategic tool, based on human knowledge capital, which encompasses different traits of personality, skills and knowledge. This study corresponds to a quantitative survey, carried out with 10 companies from Rio Grande do Sul - RS, together with company managers, where the data were collected through interviews and application of a structured questionnaire, besides direct observation. The results showed a prevalence of competencies where it can be observed that entrepreneurs are individuals who stand out for having vision, who are acquired through experience and create value to society by creating new jobs and income in the region where they are inserted, in addition of which they are professionals who like to work in the area of ​​execution.

**Keywords:** competencies; entrepreneurship; skills; business management.

**1 INTRODUÇÃO**

A busca por desenvolvimento pessoal é uma maneira de fomentar e estimular o empreendedorismo no novo contexto da nova economia, onde se compreende que algumas atitudes, conhecimentos e habilidades se destacam mais no ramo dos negócios. Para Man e Lau (2000) o enfoque dado às competências favorece melhor entendimento das características individuais dos empreendedores relacionadas às suas atividades na função e organização.

Nesta ótica para Mamede e Moreira (2005) existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam no entendimento de atributos geradores de respostas de valor positivo, na interação com grupos internos e externos à organização. Elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Assim, a busca por competências que mais se adequam para a sobrevivência na pratica de geração do crescimento organizacional, um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas.

No que se refere ao objetivo de pesquisa enfatiza-se como descritiva, pois tem como objetivo ampliar o grau de conhecimento em competências empreendedoras que são mais relevantes ao perfil empreendedor. Segundo Vergara (2000) é aquela que apresenta características de determinada população ou fenômeno e possibilita correlacionar variáveis e definir sua natureza. Além disso, segundo a mesma autora não é obrigatória à explicação dos fenômenos descritos, mesmo servindo de base para tal explicação.

Quanto à abordagem, consiste numa pesquisa quantitativa, segundo Minayo e Sanches (1993) a investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz a dados, indicadores e tendências observáveis.

Para Alves (2009) a competência constitui a integração das competências psicológicas que abrangem sentimentos e emoções e a forma como se lida com elas, e das competências sociais, que são habilidades aprendidas desde a infância, as quais possibilitam o convívio social. Por sua vez, estas competências podem-se evidenciar no dia a dia. Assim como, Dutra (2001) afirma que para as pessoas as competências são representadas por um conjunto sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes e que, traduzidas no desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, agrega valor a elas e às organizações.

Friedman, Christesen e Degroot (1998) consideram mais outra competência, a do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esse profissional terá que se preparar para enfrentar o mundo globalizado e informacional, ato que requer tanto o saber fazer e como ser. Tais imperativos são determinantes de sobrevivência organizacional. Deste modo, surge uma pergunta que representa o foco deste estudo: quais competências empreendedoras que são mais relevantes ao perfil empreendedor ?. Desta forma, as competências são parâmetros de desempenho que podem maximizar comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da empresa possibilitando uma gestão com eficácia organizacional (CARBONE et al., 2005).

**2 MARCO TEÓRICO**

Segundo Dutra (2008) no Brasil, pode-se verificar que as empresas que conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas trabalham em duas frentes de forma simultânea: de um lado, aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas; de outro, estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. Onde a apropriação por parte das pessoas e dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para seu contínuo aprimoramento. Quando as pessoas não compreendem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos e rituais burocráticos.

Para Mills et al (2002) existem recursos e competências importantes para a organização, por serem fontes para sustentar atuais ou potenciais vantagens competitivas, e existem recursos e competências da organização que não apresentam nada de especial no momento presente. Todos, entretanto, são recursos e competências da organização, daí a importância de criar categorias distintivas, das quais dispõem as seguintes competências organizacional.

**Quadro 1**- Competências organizacionais

|  |
| --- |
| **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; |
| **Competências distintivas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas; |
| **Competências de unidades de negocio:** pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócios; |
| **Competências de suporte:** atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influencia na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização; |
| **Capacidade dinâmica:** condição da organização de adaptar continuamente suas competências ás exigências do ambiente. |

Fonte: Mills et al (2002).

Analogamente para Sveiby (1998, p.42) as competências de um indivíduo são constituídas por cinco elementos interdependentes:

1. Conhecimento Explícito: Conhecimento dos fatos. É adquirido principalmente pela informação.
2. Habilidade: Arte de “saber fazer”. Envolve uma proficiência pratica e é adquirida, sobretudo, por treinamento e prática.
3. Experiência: A experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
4. Julgamento de valor: Os julgamentos de valor são percepções sobre o que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
5. Rede social: a rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros indivíduos dentro de um ambiente e uma cultura.

Siqueira (2005, p.25) relata que essas indagações devem criar um estágio inicial que estimule as habilidades dos indivíduos e o alinhamento aos valores e normas da organização, que ditam as diretrizes e princípios éticos na organização. É fundamental para isso, buscar soluções criativas para os problemas atuais; programar e integrar novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; experimentar, construir protótipos e realizar projetos-piloto para construir competências para o futuro; e importar e absorver metodologias e tecnologias externas.

Para Dornelas (2008) o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma ideia, surge uma inovação, e desta, uma empresa. Segundo o autor, as características dos empreendedores de sucesso são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2** - Características dos Empreendedores de Sucesso

|  |  |
| --- | --- |
| **Características dos empreendedores** | **Descrição das Características** |
| **São visionários** | Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos. |
|  **Sabem tomar**  **decisões** | Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente. |
| **São indivíduos que fazem a diferença** | Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao,1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado. |
| **Sabem explorar ao máximo as** **oportunidades** | Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente einova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta. |
| **São determinados e dinâmicos** | Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina. |
|  **São dedicados** | Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho. |
| **São otimistas e apaixonados pelo que fazem** | Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao,1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado. |
| **São independentes e constroem o próprio destino** | Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos. |
| **Ficam ricos** | Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios. |
| **São líderes e formadores de equipes** | Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento. |
| **São bem relacionados (networking)** | Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe. |
| **São organizados** | Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio. |
| **Planejam, Planejam,** **Planejam** | Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem. |
|  **Possuem**  **conhecimento** | São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes. |
|  **Assumem riscos**  **calculados** | Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora. |
|  **Criam valor para a sociedade** | Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas. |

Fonte: Dornelas, 2008, p. 17-18.

Para Dutra (2008, p. 31) as pessoas atuam como agentes de transformações de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.

Brandão et al (2001) realizou um estudo em que procurou identificar, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes do Banco do Brasil, quais seriam as competências que os funcionários das agências deste banco deveriam possuir para prestar um serviço de qualidade. O resultado demonstra que as principais competências essenciais para os funcionários seriam (em uma escala onde o ponto máximo era 6, considerado extremamente importante):

• Conhecimentos: “conhecer os produtos e serviços do banco” “conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho”.

• Habilidades: “ser capaz de manter boas relações interpessoais com clientes e colegas”; “ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade”.

• Atitudes: “demonstrar cortesia e educação”; “demonstrar receptividade ao cliente (manifestar satisfação, disponibilidade e interesse em atender o cliente)” Por meio destas principais competências exigidas aos funcionários na prestação de serviços bancários, a condução deste processo deve ser vista sob um enfoque estratégico.

**3 METODOLOGIA**

**Figura 1** - Caracterização dos Procedimentos do Modelo da Meodologia

 **Caracterização da Pesquisa Universo da pesquisa Coleta de dados**

**INICIO**

**Análise dos dados**

**Considerações finais**

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto pelo trabalho foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo que, segundo Vergara (2000) é aquela que apresenta características de determinada população ou fenômeno e possibilita correlacionar variáveis e definir sua natureza. Sendo assim, o trabalho buscou investigar, descrever, observar e compreender as competências mais relevantes á um gestor.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo de pesquisa foi composto por uma incubadora universitária do Rio Grande do Sul - RS, que foi criada em 2016, sendo realizada a pesquisa com 10 gestores de empresas incubadas, onde concentram-se empresas em desenvolvimento.

A incubadora tem por objetivo, oferecer maturidade e cultura empreendedora, acesso ao mercado. Provendo por sua vez, assistência técnica e gerencial que oportuniza a criação e desenvolvendo de *networking*, demostrando responsabilidade em ajudar com a redução de mortalidade de empresas nascentes, contribuindo com um papel de fortalecimento e desenvolvimento de ideias viáveis que oportuniza soluções e agregam valor a sociedade.

Além disso, a incubadora contribui na geração de avanços tecnológicos para o desenvolvimento econômico regional, criando postos de trabalhos qualificados, que proporcionam geração de emprego e renda. Disponibiliza recursos necessários para concretização de ideias que agregam valor, contribuindo na promoção acerca de inventores que procuram suporte em seus negócios em estágio inicial.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi a partir de entrevistas e aplicação de um questionário estruturado, além da observação direta que favorece e apresenta uma construção satisfatória de hipóteses, observando fenômenos e comportamentos, determinados por aspectos da realidade.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados quantitativamente, utilizou-se ferramentas estatísticas, e os resultados apresentados em forma de gráficos. Para complementar o estudo, foi realizado a estatística descritiva, apresentando-se os dados em médias.

**4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O empreendedorismo se constitui em um conjunto de comportamentos e de hábitos que podem ser adquiridos, praticados, ao submetê-los a um programa de capacitação adequado ou com experiências vivenciadas com o passar do tempo, que por sua vez, adquire-se no aperfeiçoamento de habilidades necessárias, que todo empresário deve possuir ou dominar para ser bem sucedido, de forma a torná-lo capaz de gerenciar/administrar e aproveitar oportunidades, melhorar processos e reinventar/inventar negócios lucrativos, que ofereçam soluções e valor para a sociedade.

As mais relevantes, entre 13 competências empreendedoras segundo Dornelas (2008, p.17-18) diagnosticadas na incubadora universitária, com gestores, bem como as seis competências mais relevantes, que um líder deve ter para gerenciamento de determinado empreendimento, estão apresentadas no gráfico 1.

**Gráfico 1** - Competências empreendedoras

Fonte: Pesquisa de campo dos acadêmicos.

Os resultados demonstraram como grande destaque para competências como ser visionário com 70%, um líder que vê em problemas, possíveis soluções, possíveis oportunidades e formas de se ganhar dinheiro com determinado problema. A importância de ser um líder e formador de equipe com 60%, sendo essencial para execução de processos como uma cabeça central que tenha visão do negócio, pré-disposto a oferecer orientação aos membros da equipe, garantindo e tornando oportuno o envolvimento, crescimento, prosperidade e cumprimento de papéis, provendo um ambiente de criatividade e proativo a inovações.

Criar valor para a sociedade com 70%, sistematizando por sua vez, como importância na contribuição econômica significativa e de extrema importância na geração de postos de empregos, geração de renda, participativo e envolvido no desenvolvimento de estratégias que ofereça mensuráveis soluções ou melhoria de vida ao indivíduo. Ser otimista e apaixonado pelo que faz com 60%, particularmente no estágio inicial do projeto, ao decidir por uma ideia que pensa que seja grande importância, que segundo a literatura diz que é necessário deixar o medo e insegurança de lado e acreditar na capacidade de criação, iniciativa podendo chegar a auto realização.

Saber explorar ao máximo as oportunidades com 50%, pois o indivíduo necessita ver e saber aproveitar boas oportunidades. Ser dedicado com 40% é um processo de desafio, dispor de energia em qualquer projeto que tenha um propósito.

Já a ferramenta PDCA consolidada por 4 etapas, sendo elas: planejar, executar, verificar e agir, na perspectiva dos gestores, com a maioria, 70%, se situa na etapa da execução, isso pode se explicar pelos efeitos da globalização na economia, que exigem uma nova concepção da produtividade, gerando assim, por sua vez, reflexões sobre as práticas profissionais, como demostra o gráfico 2.

**Gráfico 2** - PDCA

Fonte: Pesquisa de campo dos acadêmicos.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo demostrou uma nova concepção sobre competências analisadas no pilar central, tal este o gestor, reestruturando uma trajetória entre alternativas que mais foram evidenciadas de todas as competências levantadas.

 Por sua vez, estes gestores os destacaram maior relevância ao conjunto de competências e expectativas em relação a um modelo de gestão de pessoas, que correspondem à diferentes tipos de personalidades presentes em um sujeito empreendedor, percebendo assim, a existência de diversidade de analise em cada item sobre competência analisada, destacando e dando ao estudo maior relevância que advém de experiências em processos organizacionais.

A instrumentação se deu através de saberes e capacidades que mais se assemelharam a cada perfil, pondo ênfase os elos entre as pessoas e a organização, sem esquecer que são agentes atuando e geridas pela organização com a qual mantêm relação de trabalho.

Neste sentido, foi destacado com grande relevância na análise de dados, que são profissionais que gostam de trabalharem na área de execução, atuarem em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados, se relacionarem com a disposição e a inclinação para fazer sempre mais e melhor e criarem valor à sociedade, estabelecendo sempre objetivos que sejam claros para a empresa.

**REFERÊNCIAS**

ALVES, L. **Competências individuais em organizações do conhecimento:** um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina. Dissertação, 2009 (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; ANDRADE, J. E. B. Competências

profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública,** Rio de janeiro: RAP, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

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

DORNELAS, J. C. A. (2008). **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. **Work and life balance:** the zero-sum game. Harvard Business Review, nov./dez. 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAMEDE, M. I.; MOREIRA, M. Z. **Perfil de Competências Empreendedoras dos Investidores Portugueses e Brasileiros:** um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, 1, 2005, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector:** a qualitative analysis. Journal of Enterprising Culture, v.8, n.3, 2000.

MILLS,J. et al. ***Competing through competences***. Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. ***Quantitative and Qualitative Methods:*** *Opposition or Complementarity?* Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/sep, 1993.

SIQUERA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SVEIBY, K.E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.