

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Kristina Kieling Figueira

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS
STARTUPS BRASILEIRAS**

Santa Maria, RS, Brasil
2016

Kristina Kieling Figueira

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS *STARTUPS*
BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Santa Maria, RS, Brasil
2016

Kristina Kieling Figueira

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO EM EMPRESAS *STARTUPS*
BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria(UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Aprovado em 20 de junho de 2016:

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Maria Emília Camargo, Dra. (UCS)

Gilnei Luis de Moura, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

*“Sempre permaneça aventureiro.
Por nenhum momento se esqueça de que
a vida pertence aos que investigam.
Ela não pertence ao estático;
Ela pertence ao que flui.
Nunca se torne um reservatório,
sempre permaneça um rio” (Osho).*

RESUMO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo em empresas *startups* brasileiras

AUTORA: KRISTINA KIELING FIGUEIRA

ORIENTADOR: LUIS FELIPE DIAS LOPES

Diante do atual cenário dos negócios, o grande desafio dos gestores é encontrar uma forma de atuação que os possibilitem administrar as diversas demandas a que estão submetidos, principalmente aqueles que operam em *startups* de tecnologia, onde a inovação e adaptação às mudanças são constantes. O desenvolvimento e aprimoramento das competências e papéis gerenciais podem se tornar um diferencial e dar suporte às decisões e estratégias traçadas. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo compreender quais as competências gerenciais e os papéis são desenvolvidos pelos gestores das empresas *startups* brasileiras, com base no modelo de Quinn et al. (2003). A pesquisa é caracterizada como descritiva, quantitativa, e como método de investigação foi utilizada a pesquisa *survey*. A coleta ocorreu por meio do envio *online* do questionário para as empresas cadastradas no banco de dados da Associação Brasileira de *Startups* (ABS), obtendo o retorno de 195 empresas concentradas, principalmente, na região Sudeste e Sul do país. Os resultados encontrados apontaram que as competências mais desenvolvidas pelos gestores das *startups* são aquelas inerentes aos papéis de produtor e diretor, demonstrando que o modelo das metas racionais é aquele que orienta a gestão dessas empresas, voltado à produtividade e ao lucro organizacional. O perfil gerencial identificado nos resultados aponta para as características de um líder gerencial eficaz, contudo os gestores desenvolvem as competências do modelo do Quadro de Valores Competitivos (QVC) em um nível médio, apresentando certo desequilíbrio no desempenho dos papéis.

Palavras-chave: Competência. Competências Gerenciais. Empresas *Startups*. Papéis Gerenciais.

ABSTRACT

MANAGERIAL COMPETENCIES: a study in brazilian startups companies

AUTHOR: KRISTINA KIELING FIGUEIRA

ADVISOR: LUIS FELIPE DIAS LOPES

In view of the current business scenario the challenge for managers is to find a way of working that enable them to manage the various demands they face, especially those operating in technology startups, where innovation and adaptation to change is constant. The development and improvement of skills and managerial roles can make a difference and support the decisions and strategies outlined. In this way, this study had as objective understand which management skills and roles are developed by managers of Brazilian startups, based in the model of Quinn et al. (2003). The research is characterized as descriptive, quantitative, and as a research method survey was used. The gathering took place through the online questionnaire sent to companies registered in the database of Associação Brasileira de *Startups* (ABS), obtaining the return of 195 companies concentrated mainly in the Southeast and South of Brazil. The results found pointed that the skills most developed by managers of startups are those inherent in the producer and director roles, demonstrating that the model of the rational goals is the one that guides the management of these companies, focused on productivity and organizational profit. The management profile identified in the results points to the characteristics of an effective leader management, however managers develop the skills of the Competing Values Framework (CVF) at an average level, presenting certain imbalance in the performance of roles.

Key-words: Competence; Managerial Competencies; Startups Companies; Managerial Roles.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1- Justificativa do estudo..... | 20 |
| Figura 2 – Recursos de Competências..... | 25 |
| Figura 3 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização | 27 |
| Figura 4 – Competências e Papéis do “Quadro de Valores Competitivos”..... | 33 |

LISTAS DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Nível das competências de produtor e diretor | 52 |
| Gráfico 2 – Nível das competências de monitor e coordenador | 53 |
| Gráfico 3 – Nível das competências de mentor e facilitador..... | 55 |
| Gráfico 4 – Nível das competências de inovador e negociador | 56 |
| Gráfico 5 – Média geral dos papéis dos gestores das <i>startups</i> | 59 |
| Gráfico 6 – Modelos Gerenciais utilizados pelas <i>startups</i> | 60 |

LISTAS DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Abordagens do Conceito de Competência | 24 |
| Quadro 2 – Competência individual, montagem de vários autores e conceitos | 26 |
| Quadro 3 – Competências do indivíduo | 30 |
| Quadro 4 – Modelo de competências de Cripe e Mansfield | 31 |
| Quadro 5 – Modelos Gerenciais | 32 |
| Quadro 6 – Perfis dos gestores | 38 |
| Quadro 7 – Questões do instrumento de pesquisa | 44 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Número de empresas <i>startups</i> no Brasil por região e por estado | 42 |
| Tabela 2 – Caracterização das empresas startups | 48 |
| Tabela 3 – Regiões e Estados das empresas <i>startups</i> | 49 |
| Tabela 4 – Estatística geral das dimensões e das médias padronizadas | 58 |
| Tabela 5 – Matriz de correlação e significâncias dos papéis e modelos gerenciais | 62 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo I – Questionário de Avaliação de Competências Gerenciais..... | 72 |
|---|----|

LISTA DE SIGLAS

| | |
|------|--|
| ABS | Associação Brasileira de <i>Startups</i> |
| PMEs | Pequenas e Médias Empresas |
| QVC | Quadro de Valores Competitivos |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> |
| SAS | <i>Statistical Analysis System</i> |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 Objetivos..... | 16 |
| 1.1.1 Objetivo Geral..... | 17 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos..... | 17 |
| 1.2 Justificativa..... | 17 |
| 1.3 Estrutura do Trabalho | 20 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 21 |
| 2.1 Competências: A dimensão organizacional e individual..... | 21 |
| 2.2 Competências Gerenciais | 28 |
| 2.3 Modelo de Competências | 32 |
| 3 MÉTODO | 40 |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa..... | 40 |
| 3.1.1 Etapas do processo de pesquisa | 41 |
| 3.3 Coleta de Dados..... | 43 |
| 3.4 Análise dos dados | 45 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 47 |
| 4.1 Caracterização das empresas e dos respondentes | 47 |
| 4.2 Confiabilidade | 50 |
| 4.3 Competências Gerenciais | 51 |
| 4.3.1 Correlação entre os níveis dos papéis e modelos gerenciais | 60 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 63 |
| REFERÊNCIAS | 66 |
| ANEXO | 72 |

1 INTRODUÇÃO

O contexto mundial dos negócios vive submetido às grandes transformações nos cenários políticos, econômicos e tecnológicos, o que, conseqüentemente, traz a necessidade de se buscar as estratégias mais adequadas a estas constantes mudanças. De acordo com Valadares (2008), desde o início do século XX os avanços tecnológicos vêm diminuindo fronteiras geográficas entre nações e transformando hábitos de consumo, o que implica no aumento da competitividade das empresas e na busca por novos mercados. A concorrência que hoje se dá em escala global, indiferente do mercado e do porte das empresas, impõe que organizações busquem alternativas para se manterem competitivas garantindo, assim, sua sobrevivência (VALADARES, 2008).

Diante dessa configuração dos negócios, muitas empresas estão sendo criadas com o intuito de suprir as novas necessidades do mercado e dos consumidores. Por meio de ideias inovadoras e utilizando os mais diversos recursos tecnológicos existentes, as chamadas “*startups*” vêm ganhando cada vez maior participação e conquistando espaço nos setores em que atuam. Para Coelho (2012), *startups* são uma fonte de empregos, rejuvenescem a indústria com tecnologias disruptivas, ajudam a diversificar a atividade econômica e são uma parte crucial da rede de fornecedores que suporta as grandes empresas. Para o autor, dependendo do sucesso que conquistem, podem evoluir para grandes empresas (ex: Google, Apple). Cusumano (2013) afirma que *startups* são um motor de renovação econômica e da mudança em todo o mundo.

O termo “*start*” refere-se a começar e “*up*” acima, estando diretamente conectado ao empreendedorismo e inovação (PESCE, 2012). Essas empresas surgiram nos Estados Unidos em torno do ano de 1996 a 2001, durante a denominada bolha da internet. A bolha da internet ou também denominada de bolha das empresas ponto com foi uma bolha especulativa criada no final da década de 1990, e o termo “bolha” faz referência ao superaquecimento da economia no período, onde houve uma forte alta das ações de empresas ligadas a tecnologia. Assim, o início dos anos 2000 foi marcado por condições favoráveis a investimentos, tanto por parte do mercado como das empresas, e como resultado, surgiram muitas parcerias e empresas atuando no mercado tecnológico que passaram a ser cobiçadas pelos investidores e com isso tiveram um acelerado crescimento.

No Brasil as *startups* surgiram e ganharam destaque na última década, por meio de incentivos governamentais como programas e órgãos de fomento ao empreendedorismo, das universidades, de empresários e investidores.

Uma das principais diferenças de *startups* e empresas tradicionais está na fase inicial da empresa, enquanto nas empresas tradicionais aconselha-se a fazer um plano de negócio minucioso, ver a viabilidade e depois colocar em execução, nas *startups* basicamente é definido como tentativa e erro, ou seja, tem-se uma hipótese e o empreendedor vai a campo ver se esta tem mercado (ALBERONE, CARVALHO e KICORVE, 2012). Segundo Blank e Dorf (2012), *startups* não são simplesmente versões menores de grandes empresas. Baseado nisso, uma empresa iniciante, ligada a qualquer tipo de negócio, que não esteja focada para a inovação de produtos ou serviços e, portanto, dispensada para os riscos de incertezas, não é uma *startup* (TORRES, GUERRA E LIMA, 2014).

Para Gitahy (2010) existem muitas definições em torno desse termo e novo modelo de negócio, mas, segundo ele, o mais atual, é o que considera um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza, ou seja, capaz de entregar o mesmo produto de forma potencialmente ilimitada, com crescimento constante, sem alterar seu modelo de negócios, tendo em vista um cenário ausente de garantias de aprovação ou estabilidade no mercado.

Para o presente estudo é assumido o conceito de *startup* conforme a ABS, que define estas como “empresas jovens extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível e trabalham em condições de extrema incerteza” (ABSTARTUPS, 2014).

Analisando a conceituação de *startup* verifica-se a idealização de uma empresa essencialmente inovadora que, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (1997), a empresa inovadora implica uma série de componentes integrados que trabalham juntos para criar e reforçar o tipo de ambiente apropriado para a geração de inovação. No entanto, no curso da evolução de uma empresa, mesmo àquelas mais estabelecidas mercadologicamente, os gestores têm de se adaptar, frequentemente, a novas circunstâncias e, assim enfrentar o imperativo de investir em inovação, a fim de não se tornar obsoleta (RIES, 2012); no cenário das *startups* isso não é diferente.

Govindarajan e Trimble (2010) afirmam que grande parte das organizações possuem criatividade e tecnologia, porém, não possuem capacidade de gestão para transformar ideias em realidade. Nesse sentido, o papel do gestor e as competências desempenhadas por ele tornam-se fundamentais no contexto empresarial, visto que, segundo afirma Le Boterf (2003, p.

51), as competências apresentam-se para que seja possível “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”. A noção de competência está associada a verbos como saber agir, saber se engajar, mobilizar recursos, assumir responsabilidades, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender e ter visão estratégica (LE BOTERF, 2003).

Na visão de Xavier et al. (2013), como noções de produtividade e valor do trabalho passaram a ser medidos diante de novas perspectivas, a exigência em torno dos profissionais para aquisição e desenvolvimento de competências aumentou [...] passou-se a requerer a formação de profissionais com um conjunto de competências que favorecessem sua atuação competitiva no mercado de trabalho.

O gestor precisa ter competências que o permitam construir um contexto organizacional motivacional, que inspire liberdade criativa, que dê suporte aos comportamentos humanos e ao senso de realização de cada um, precisa exercitar a filosofia de enfatizar propósitos, processos e recursos humanos (QUINN, 2003; BARROS, 2007). Competências citadas por Quinn (2003) como inspirar o pensamento coletivo, ter inteligência emocional, autoconhecimento e compreender que as pessoas reagem de maneira diferente frente a situações adversas, são competências gerenciais que podem vir a cooperar com processos que requerem empenho da organização como um todo.

Diante desse contexto, pressupõe-se que a gestão de uma *startup* requer capacitação de seus gestores, e para corroborar com as necessidades de adaptação da empresa visando o desenvolvimento e crescimento organizacional, as competências gerenciais podem representar um diferencial no que se refere à competitividade e às chances de sucesso da *startup*.

Assim, considerando a importância estratégica das competências gerenciais para gestão de uma *startup* e a necessidade do avanço nos estudos acerca desse tema, o presente estudo tem como problema de pesquisa:

Quais as competências, papéis e modelos gerenciais são desenvolvidos pelos gestores das empresas *startups* brasileiras?

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos balizaram o desenvolvimento do presente estudo. Assim, definiram-se os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar quais as competências, papéis e modelos gerenciais são desenvolvidos pelos gestores das empresas *startups* brasileiras.

1.1.2 Objetivos Específicos

Buscando alcançar o objetivo geral, o estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil das empresas *startups* e de seus gestores;
- Identificar os níveis de desenvolvimento das competências gerenciais e dos papéis desenvolvidos pelos gestores das empresas *startups*;
- Identificar os níveis de desenvolvimento dos modelos gerenciais utilizados pelos gestores das empresas *startups*;
- Verificar as correlações existentes entre as competências, papéis e modelos gerenciais.

1.2 JUSTIFICATIVA

A importância das *startups* é um assunto que tem despertado muito interesse nos últimos anos, pois estas empresas representam atualmente cerca de 15% das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Brasil e apresentam grande possibilidade de expansão, conforme afirma Fábio Lotti Oliva, especializado em empreendedorismo da Fundação Instituto de Administração (FIA). De acordo com a ABS, o país já conta com mais de 10 mil empresas de inovação tecnológica, contudo, uma pesquisa realizada recentemente aponta que 25% das *startups* brasileiras não sobrevivem ao primeiro ano de atuação, metade delas desaparece antes de completarem quatro anos e, entre as que sobrevivem aos quatro anos, 75% desaparece com menos de 13 anos (ARRUDA et al., 2014).

A partir desse crescente número de *startups* que vem surgindo no mercado, e também do alto índice de mortalidade desses negócios, aumentou também o interesse dos

pesquisadores em melhor compreender esse fenômeno. Com isso, muitos estudos vêm sendo desenvolvidos com variados temas relacionados a *startups*. Estudos com foco em: **empreendedorismo** (OUIOMET E ZARUTSKIE, 2014), **inovação** (LAKOFF, 2008; HYYTINEN, PAJARINEN e ROUVINEN, 2015;), **estratégia** (WOLDENGA, 2012), **sucesso e insucesso** (COELHO, 2012; SILVA, 2013; ARRUDA et al., 2014); entre outros.

Essas empresas estão inseridas em um ambiente instável e exigente, e para a sobrevivência do negócio precisam entregar produtos e/ou serviços inovadores com qualidade e de uma forma ágil. E para que isto aconteça, é preciso que saibam administrar os riscos e as constantes mudanças, pois como afirmam Souza e Danilevich (2014), *startups* se desenvolvem em ambientes de incertezas, portanto, não podem ser geridos da mesma forma que uma companhia já existente na qual há abundância de conhecimento. Assim, é necessário uma gestão não apenas capaz de identificar oportunidades, mas também de saber lidar com as oscilações do ambiente, tanto interno como externo, com a solução rápida dos diversos problemas que possam surgir, mantendo a equipe alinhada com os objetivos organizacionais, a fim de garantir a competitividade e as chances de sobrevivência da empresa.

Para Forster e Wöss (2013), nessa mesma visão, *startups* estão operando em um ambiente organizacional difícil, que difere das empresas já estabelecidas que operam nele. Para os autores, no curso da evolução de uma *startup* seus gestores têm de se adaptar à evolução das circunstâncias. Assim, a importância da gestão em *startups* é significativamente evidente, visto que, de acordo com Ries (2012), estas empresas requerem um tipo de gestão especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza.

Fatores imprevisíveis, como eventos casuais e tempo afetam todas as empresas. Mas, as *startups* que podem avaliar objetivamente o seu potencial e melhorar os seus pontos fracos podem ser capazes de aumentar a possibilidade de seu sucesso (CUSUMANO, 2013). Neste sentido, o desenvolvimento de competências possui um papel importante na medida em que contribui para a formulação das pessoas, e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização (PIMENTA E BRASIL, 2006).

Existem muitos estudos, nacionais e internacionais, que abordam as competências gerenciais na perspectiva de diversos modelos (SILVA, 2009; PELISSARI, GONZALEZ e VANALLE, 2011; DIAS E PAIVA, 2011; FERNANDES, 2012, PAIVA E FERREIRA, 2013; PENA et al., 2015), tendo em vista, conforme afirmam Paiva e Melo (2008), que o conceito de competências tem atraído significativa atenção e despertado o interesse intelectual, além da aplicabilidade no universo corporativo.

No entanto, pesquisando em periódicos nacionais e internacionais, foi encontrada somente uma pesquisa (FORSTER, PARRER e WÖSS, 2013) sobre competências gerenciais em *startups*, mas nenhuma que busque compreender quais as competências são desenvolvidas pelos gestores e quais os papéis que estes assumem dentro das empresas. Forster, Parrer e Wöss realizaram um estudo comparativo em 2013 com 226 pequenas empresas de diversos ramos de atuação, sendo apenas 27 empresas *startups*. Dessa forma, há uma lacuna de pesquisas sobre o tema nesse tipo de empresa.

Para este atingir o objetivo deste estudo optou-se pela escolha do modelo desenvolvido por Quinn et al. (2003), visto que este possui uma estrutura abrangente de avaliar o gestor, especificando seus papéis e competências, e considerando que o gestor assume vários papéis dentro da empresa durante o desempenho de suas funções. Pena et al. (2015) afirma que tal modelo de competências gerenciais está diretamente correlacionado ao cotidiano dos gestores organizacionais, pois, na rotina administrativa, os indivíduos responsáveis pela condução dos negócios se recriam em meio aos oito papéis gerenciais, em uma construção contínua de uma forma de atuação. A adoção de um dos papéis propostos por este modelo e, por consequência, a afirmação de tais competências, não elimina a possibilidade de interação de variados papéis ao mesmo tempo (PENA et al., 2015).

Portanto, o estudo justifica-se do ponto de vista teórico, pelo potencial de contribuição à teoria sobre competências gerenciais e também ao campo de estudos em *startups*, que apesar do expressivo crescimento nos últimos anos, ainda é considerado um tema bastante recente e com muito a ser explorado.

E da ótica gerencial, a pesquisa visa trazer contribuições à gestão dessas empresas, para que seus gestores tenham maior clareza das competências e papéis que estão sendo mais exercidos, bem como daqueles que precisam ser ajustadas para sua melhor utilização.

A Figura 1 traz um esquema que resume a justificativa do presente estudo.

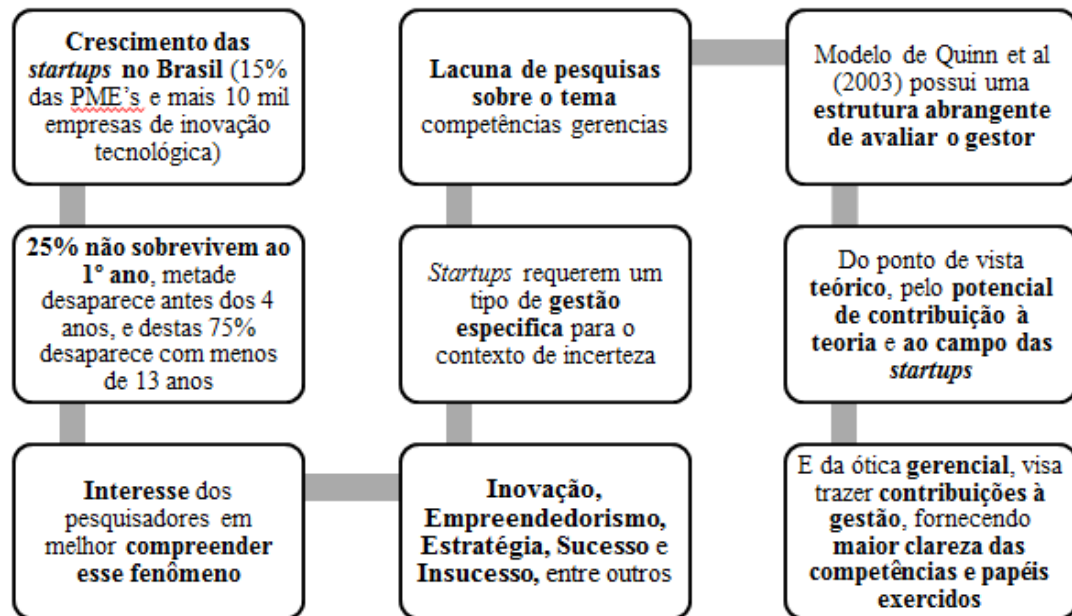


Figura 1- Justificativa do estudo

Fonte: elaborado pela autora.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando atingir aos objetivos do estudo, o presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se uma visão geral do tema, abordando a definição do problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa para a realização do estudo. No segundo capítulo, apresenta-se a revisão de literatura sobre competências organizacionais, individuais e gerenciais. No terceiro capítulo apresenta-se o método utilizado para o levantamento dos dados que respondem o problema de pesquisa. Assim, é abordada a caracterização da pesquisa, a unidade de análise e população alvo, e a coleta e análise de dados. No quarto capítulo é exposta a apresentação e análise dos resultados. Por fim, no capítulo cinco são apresentadas as conclusões da dissertação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas as abordagens, perspectivas e conceitos relevantes sobre competências, as quais servem de suporte para a realização do presente estudo. Apresenta-se primeiramente um panorama geral da evolução do conceito de competências, com algumas definições acerca do tema no nível organizacional, passando para as competências no nível individual e por fim, as competências gerenciais, foco do estudo.

2.1 COMPETÊNCIAS: A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

Desde que a noção de competência no nível organizacional ganhou destaque na pesquisa em administração, autores, consultores e executivos procuram compreender a ideia de competência e, sobretudo, desenvolvê-la na prática da organização (FERNANDES, 2006). De acordo com Durand (2006), são muitas as composições e decomposições do conceito de competência, algumas relacionadas à noção de conhecimento outras relativas à experiência ou ainda vendo-a como recursos e ativos.

A definição do conceito trata-se de uma ideia antiga e para Behr (2010, p. 42) “a definição de um conceito de competências é uma tarefa ainda em execução por parte da academia”, contudo o termo passa por reconceituações e revalorizações devido a fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e devido às mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (KILIMNIK, MORAES e SANT’ANNA, 2005).

Na Idade Média o termo “competência” estava relacionado a uma pessoa ou uma instituição possuidora da capacidade de julgar certas questões e também de se pronunciar a respeito de um assunto específico, isto relacionado estritamente à linguagem jurídica, ou seja, estas definições eram abordadas pelos juristas para determinar se o indivíduo ou determinada corte era competente para o julgamento ou para realização de determinado ato (CURY, 2006).

Mais tarde, com a Revolução Industrial e o advento do *taylorismo-fordismo*, a expressão “competência” passou a ser utilizada na linguagem organizacional para qualificar o indivíduo no desempenho de determinado trabalho, isso de maneira eficiente (CARBONE et

al., 2005). O desenvolvimento de competências nesta época estava relacionado ao desempenho de funções técnicas específicas do trabalho (ARBACH, 2007).

Na década de 70 iniciaram-se as pesquisas a respeito do tema competência (CARBONE et al., 2005), o que fez emergir diversos conceitos e definições acerca do assunto passando pelo ambiente empresarial e acadêmico.

O conceito passou a ser estruturado em 1973 com o trabalho de David McClelland, no *paper* intitulado “*Testing for competence rather than for intelligence*”. O trabalho instigou o debate sobre competências entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. O autor sugere em seu trabalho que competência é um atributo implícito ao indivíduo podendo estar relacionado com desempenho elevado na realização de uma atividade ou em determinada circunstância (McCLELLAND, 1973).

Na década de 1980, o conceito de competência ganhou mais força na dimensão organizacional com os trabalhos de norte-americanos como Boyatzis (1982), definindo competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (conhecido como CHA) que o indivíduo detém, inerentes ao exercício de determinado trabalho e ocupação de determinado cargo, ou seja, referem-se ao conceito de competência ligado à qualificação (DUTRA, 2004).

Mais tarde nesta mesma visão, Durand (2006) propôs então, um conceito de competência envolvendo de um lado elementos tangíveis e intangíveis que podem ser adquiridos e trocados sem necessariamente exigir a transferência de recursos (ativos e recursos básicos: equipamentos edifícios, produtos, *software* e etc); e por outro lado o que o autor chama de alquimia organizacional que são as competências intangíveis trazidas pelos indivíduos e pela organização difíceis de imitar como o conhecimento, as habilidades, o talento, as técnicas, os processos organizacionais, a estrutura e a cultura organizacional, a identidade e etc.

A abordagem norte-americana considerava competência como um *input*, ou seja, competência se referia unicamente às qualidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) referidas para o exercício de um cargo e estava ligado apenas a qualificação. Contudo, a administração contemporânea contesta e descarta a abordagem, acima citada, dos autores norte-americanos, saindo da perspectiva de que as competências são apenas entendidas a partir do objeto ao qual está vinculada: indivíduo, posto de trabalho ou cargo.

Então, procurando ir além do conceito de qualificação, emerge da literatura francesa um contraponto a essa abordagem, um conceito de competência mais amplo, a partir principalmente das ideias de Le Boterf (1997) e Zarifian (2001) que complementa a

abordagem de qualificação da literatura norte-americana. Segundo os autores, as competências caracterizam-se como o conjunto de realizações detidos, desenvolvidos e aplicados pelos indivíduos a eles próprios, à organização e ao meio onde vivem. Ter competência é saber mobilizar e combinar recursos pessoais e do meio, é saber integrar e utilizar saberes diversos e heterogêneos na execução de atividades, ou seja, competência profissional reside na mobilização de recursos (MIRANDA, 2006).

Sob esta ótica passa-se a ver as competências no âmbito individual e introduz-se a abordagem de competências independente do cargo, considerando que o foco das competências esta no contexto, caracterizando-se como o resultado da agregação de valor e entrega realizada pelo indivíduo (RUAS, 2005; DUTRA, 2008).

Para Guy Le Boterf (2003), competência é um saber agir congruente com as exigências profissionais que não pode ser aprendido diretamente, mas pode ser observado em uma atividade e desenvolvido pela formação do indivíduo. Competência envolve também o querer agir que deverá ser encorajado por desafios claros e compartilhados, pela autoimagem congruente e positiva, por um contexto de reconhecimento e de confiança que facilitará assumir riscos, por um contexto incentivado que dará uma valência forte ao desenvolvimento das competências e do profissionalismo (LE BOTERF, 2003, p. 169).

De acordo com Fernandes (2006), são exemplos de competências: proatividade e solução de problemas (analisar criteriosamente a situação, tomar decisões rápidas); gestão do conhecimento (busca constante de conhecimento, aplicação deste conhecimento, acompanhamento sistemático do mercado) e; planejamento e gestão de tempo e recursos(hábito de identificar os objetivos do trabalho e organizar antecipadamente as ações).

As definições de Zarifian (2001) pressupõem uma mudança na percepção do conceito de competência que já não é mais associado à ideia de uma mera execução de tarefas, competência consiste numa combinação de conhecimentos, experiências e comportamentos utilizados em determinadas situações. Para a definição de competências Zarifian (2003, p. 137) aborda três elementos que julga complementares uns aos outros:

- i. “Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se confronta”;
- ii. “Competência é uma inteligência prática das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta”; e
- iii. “Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade”.

Estas conceituações tratam competência como *output* legitimando o termo como algo totalmente relacionado à entrega e doação por parte do indivíduo ou do grupo para o exercício de certa ação. A percepção de competência ocorre então quando se concretiza uma ação, quando se mobiliza capacidades, reúnem-se conhecimentos, recursos e processos para enfrentar alguma situação ou evento (BEHR, 2010).

Assim, verifica-se a existência de duas grandes correntes teóricas quanto às abordagens da noção de competências: a primeira norte-americana representada principalmente pelos autores McClelland, (1973) e Boyatzis (1982) e a segunda, representada principalmente por autores franceses como Le Boterf (1997) e Zarifian, (2001).

Adotando uma perspectiva integradora, nos últimos anos, outra vertente tem se destacado buscando definir a competência a partir da junção de concepções das correntes norte-americana e francesa. Nesta nova vertente, compartilha-se da percepção de competência associada ao indivíduo, acreditando que o termo refira-se a uma associação entre características pessoais e desempenho organizacional. Autores como Parry (1996), Nisembaum (2000), Ruas (2001), Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003), Dutra (2004), Carbone et al. (2005), Brandão e Borges-Andrade (2007) e Dutra, Fleury e Ruas (2008) apresentam esta abordagem. Dessa forma, o Quadro 1 apresenta a corrente dos principais autores, as definições estabelecidas e a ênfase dada por eles ao conceito de competências.

| Corrente | Principais Autores | Definição de Competência | Ênfase |
|------------------------|--|--|---|
| Norte-americana | McClelland (1973) Boyatzis (1982) | Conjunto de qualificações ou características pessoais que permitem ao indivíduo realizar determinado trabalho ou lidar com determinadas situações | Desempenho, Alta <i>performance</i> , CHA. |
| Francesa | Le Boterf (1997) Zarifian (2001) | Realizações da pessoa em determinado contexto que devem ser entendidas não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), mas também em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação sinérgica desse conjunto de recursos. | Inteligência prática da atividade profissional, resultados. |
| Atual | Fleury e Fleury (2001) Dutra (2004) Carbone et al. (2005); | Associação dos atributos pessoais (CHA) necessários para exercer certa atividade com o desempenho do indivíduo em determinado contexto que como resultado agregará valor à organização e também ao indivíduo. | Integração entre CHA e desempenho. |

Quadro 1 – Abordagens do Conceito de Competência

Fonte: Baseado em McClelland (1973), Boyatzis (1982), Le Boterf (1997), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Carbone et al. (2005).

Para o presente estudo é adotada a noção de competência baseada na visão de integração. Assim, competência é entendida como a capacidade de sinergia entre os atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) individuais e técnicos com os objetivos e estratégia organizacional de modo a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

No que se refere à competência no nível individual, existem diversas definições a cerca do tema e que causam divergências entre os autores.

Parry (1996) e Nisembaum (2000) compartilham da mesma visão quando definem competência individual. Para Parry (1996, p. 50) competência é “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam a maioria dos trabalhos (papéis ou responsabilidades) de uma pessoa e se correlacionam com o desempenho de um trabalho” e; Nisembaum (2000, p. 91) conceitua competência individual como “a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização”.

Ruas (2001) propôs que competências individuais são formadas a partir da mobilização de recursos e saberes (conhecimentos, habilidades e atitudes), que devem ser desenvolvidos e gerenciados, são eles: saber, saber fazer e saber ser. Estes são apresentados na Figura 2.

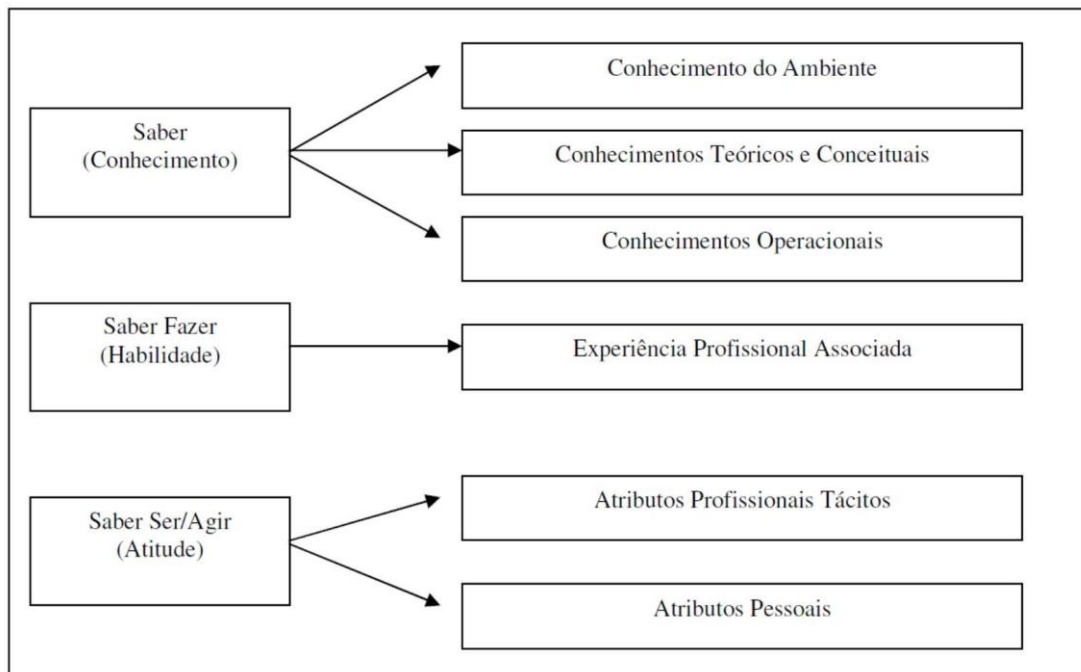


Figura 2 – Recursos de Competências

Fonte: Ruas (2001).

O primeiro recurso é o “saber” e está relacionado ao conhecimento e subdividido em: (i) conhecimento do ambiente (legislação, clientes, mercado, cultura, oportunidades, produtos, etc.); (ii) conhecimento teórico e conceitual (conceitos, disciplinas e conhecimento aplicados) e; (iii) conhecimentos operacionais (métodos, resolução de problemas, saber como agir e como funcionar). A categoria das habilidades está associada ao segundo recurso, o “saber fazer”, que representa o aprendizado oriundo de experiências profissionais e ao conhecimento tácito. E o terceiro recurso é o “saber ser” associado à categoria das atitudes que representa os atributos profissionais (percepção do meio e das circunstâncias, etc.) e os atributos pessoais (capacidade de reagir a mudanças, ter iniciativa, comunicar-se, etc.).

No Quadro 2, são apresentados os diversos conceitos dos principais autores sobre competências individuais. Sob esta ótica, adota-se nesta pesquisa, competência como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes individuais e técnicas de maneira convergente agregando valor a ambas as partes, sendo assim, assume-se a visão de competência como um atributo individual.

| Autores | Conceitos para competências individuais |
|------------------------|--|
| LE BOTERF | Implica saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos habilidades em um determinado contexto profissional. |
| ZARIFIAN | Tomar iniciativa e assumir responsabilidades em situações profissionais utilizando-se de inteligência prática, apoiada em conhecimentos. |
| MIRABILE | Um conjunto de conhecimentos, habilidade, aptidão ou característica associada com a alta <i>performanceno</i> trabalho. |
| BOYATZIS | Um conjunto de características que definem um desempenho superior. |
| PARRY | Atribui a competência a duas concepções: <i>input</i> – conhecimento, habilidade e atitudes que afetam a habilidade individual e <i>output</i> – dimensões refletidas em ações e resultados. |
| RUAS | É a interação entre pessoas; seus saberes e capacidades; e a demanda da organização e seus processos de trabalho e relações com o mercado. |
| DUTRA | Um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. |
| FLEURY e FLEURY | Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico a organização e valor social ao indivíduo. |

Quadro 2 – Competência individual, montagem de vários autores e conceitos

Fonte: Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007).

Para Bitencourt (2004) e Fleury e Fleury (2007), o processo de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes é um processo de ganho mútuo,

que gera não só valor à organização, mas também valor individual. Essa visão integradora é apresentada na Figura 3.

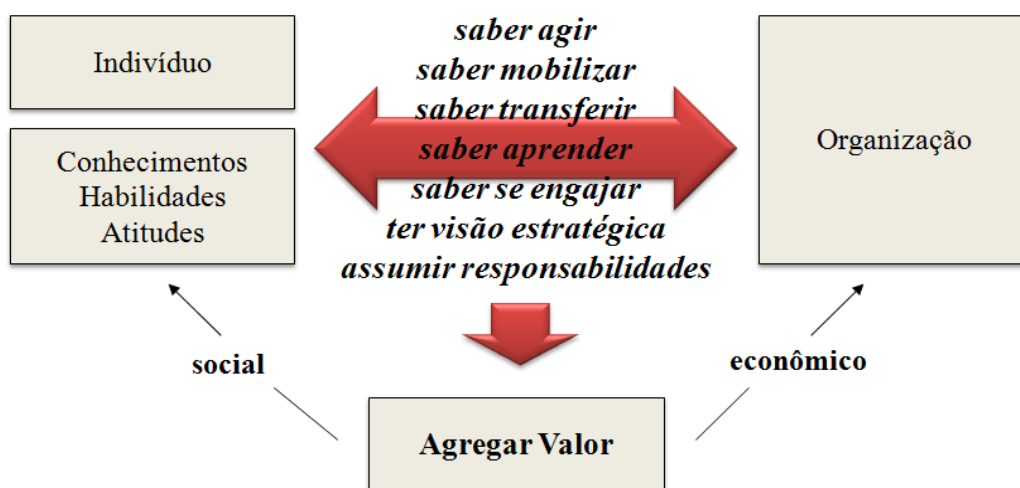


Figura 3 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Fleury e Fleury (2001) assumem que competência não é apenas um estoque que o indivíduo possui de conhecimentos teóricos e empíricos, não está contida na execução de tarefas e nem se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Competência é algo sinérgico que deve gerar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, isto como um círculo virtuoso, onde um lado alimenta o outro por meio da aprendizagem.

Ainda explicando a Figura 3, Dutra (2008) traz a tona o conceito de entrega que consiste no momento onde o valor do indivíduo é agregado ao da organização, ou seja, entrega vem a ser a contribuição do indivíduo no exercício de sua competência que virá a agregar valor ao negócio. Essa troca ocasiona um aprendizado, já que uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega, uma pessoa torna-se competente quando consegue por meio de suas capacidades agregar valor ao negócio, a si próprio e ao meio em que vive (SILVA, 2005).

Competências individuais podem ser desenvolvidas de diferentes maneiras em uma organização, seja como objetivos pessoais, treinamentos, requisitos de um cargo ou tarefa, ou como resposta às incertezas do ambiente (interno ou externo).

Percebe-se que existem diversos âmbitos que as competências compreendem, como competências organizacionais, competências essenciais, competências individuais, competências gerenciais, entre outras.

Dessa forma, após apresentar o embasamento para compreensão das competências no nível organizacional e individual, no próximo item é apresentada a literatura sobre competências gerenciais.

2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Consideram-se competências gerenciais aquelas próprias às capacidades dos gestores (diretores, gerentes, chefes) em tomar decisões e o conhecimento dos mesmos sobre as estratégias e papéis organizacionais. Ter competência gerencial significa viabilizar metas, impulsionar a equipe ao conhecimento, resolver problemas evocando o aprendizado, excelência, resultado e autogestão (QUINN, 2003).

Nos estudos desenvolvidos por Katz (1995), o autor apresenta as habilidades necessárias aos gestores em relação às suas responsabilidades na organização. Para o autor, o gestor para conduzir um processo administrativo necessita de três habilidades:

- i. Habilidade Técnica: adquirida por experiência, educação e instrução, preocupada em trabalhar com as “coisas”, sendo assim, consiste de habilidade especializada de usar conhecimento, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas de sua função.
- ii. Habilidade Humana: capacidade de discernir sobre como trabalhar com pessoas, incluindo-se aí a compreensão da motivação e a aplicação da liderança eficiente. Preocupada em trabalhar com as pessoas, com a construção de uma atmosfera de aprovação, segurança e liberdade de expressão e do esforço cooperativo.
- iii. Habilidade Conceitual: habilidade para compreender as complexidades da organização global, reconhecer as várias funções da organização dependem uma das outras e as mudanças em qualquer parte afetam todas as outras, ser capaz de promover o bem estar global da empresa. Pode também ser denominada “habilidade criativa”.

Katz (1995) considera que a combinação adequada de tais habilidades varia de acordo com a posição do indivíduo nos níveis organizacionais: nível institucional (habilidades conceituais), nível intermediário (habilidades humanas) e nível operacional (habilidades técnicas). Segundo o autor, as competências inerentes a um gerente são, em grande maioria, aquelas que o fazem compreender a organização como um todo e promover o bem-estar global, preocupando-se com as pessoas, motivando-as e liderando-as de maneira eficiente e em menor escala, mas também cabendo ao gerente, ter conhecimento especializado sobre os equipamentos e técnicas referentes ao trabalho.

Para Godoy e Antonello (2009), como o mundo do trabalho está em constante processo de mudança, é exigido dos profissionais que integram os ambientes organizacionais a aquisição de competências que os tornem aptos a articularem conhecimentos, habilidades e atitudes, na resolução de situações problema. Para tanto “considerando esse cenário é preciso pensar sobre e mapear qual o elenco de competências profissionais adequadas ao novo ambiente de trabalho e às empresas”, refletindo sobre a utilização das noções de competência na formação dos sujeitos (Godoy e Antonello, 2009, p.158).

Ruzzarin e Simionovschi (2010, p.15) afirmam que a função executiva na organização tem como papel fundamental: gerir adequadamente os seus ativos. Ativos estes que incluem não somente os físicos e financeiros, mas também os intangíveis, como o capital intelectual e humano. Os autores salientam que

[...] a garantia da prosperidade e do sucesso dos empreendimentos é o engenho humano, como capacidade única e especial de criar soluções, arremeter e organizar recursos e canalizar energias para transformar realidades ao nosso redor, atendendo, assim, as nossas necessidades individuais, à sociedade que nos cerca e aos respectivos *Stakeholders* (RUZZARIN e SIMIONOVSKI, 2010, p. 15).

As competências gerenciais podem ser identificadas nos indivíduos, o que acontece é que as atitudes individuais podem se tornar tão aprisionadas aos modelos mecanicistas de hierarquias tradicionais que tentam desencadear a mudança pela reconfiguração dos ativos e pela reengenharia dos processos, fazendo com as competências não sejam expressas e nem aplicadas (BARROS, 2007).

Há na literatura uma gama de modelos que buscam identificar e delimitar quais competências são próprias aos gestores organizacionais.

Nos anos 60, Henry Mintzberg, após um estudo com diretores-executivos, propôs 10 (dez) papéis diferentes e inter-relacionados a serem executados pelos gerentes, seriam eles: chefe nominal (papel da função); líder (contrata, treina, motiva e disciplina funcionários);

ligação (contata fontes externas de fornecimento de informações); monitor (recebe e coleta informações de organizações e instituições externas para entender o que acontece no ambiente interno e externo à organização); disseminador (transmite informações aos membros da organização); porta-voz (representa a organização diante de pessoas de fora); empreendedor (inicia e supervisiona novos projetos); controlador de distúrbios (toma medidas corretivas para problemas, crises ou conflitos); alocador de recursos (distribui os recursos humanos, físicos e monetários); e negociador (discute e barganha com outros grupos para obter vantagens para sua unidade) (RUAS, 2005).

Na década de 80, Boyatzis (1982) identificou características necessárias a gerentes para que estes, de maneira efetiva, desempenhem suas funções, propondo então um modelo de competência de gerenciamento constituído de 21 (vinte e uma) características.

Fleury e Fleury (2001) estabelecem uma proposta de desenvolvimento de novas competências para os gestores, assumindo o movimento das mudanças e contextualizando os processos atuais por meio da identificação dos atores envolvidos, seus objetivos, processos de interação e os indicadores de *performance*. A construção deste conceito percorre a análise das estratégias que definem as competências e, por sua vez, estas refletirão na escolha das estratégias por meio do processo de aprendizagem (FLEURY e FLEURY, 2001). Os autores sugeriram uma categorização das competências e as classificaram em do negócio, técnico-profissionais e sociais, apresentadas no Quadro 3.

| COMPETÊNCIAS DO INDIVÍDUO | |
|------------------------------------|---|
| Competências do negócio | Compreender o negócio, os objetivos em relação ao mercado, clientes e competidores, bem como o ambiente político e social. |
| Competências técnico-profissionais | Competências específicas para certa operação, ocupações ou atividades. |
| Competências sociais | Competências requeridas para relacionar com as pessoas, como: comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipes. |

Quadro 3 – Competências do indivíduo

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Já Cripe e Mansfield (2003) definem competência como o conjunto de habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho e que incluem tanto habilidades técnicas quanto qualidades pessoais. Os autores acreditam que é possível desenvolver competências por meio de um programa de desenvolvimento

profissional, que compreende sete etapas: identificação das competências necessárias, auto avaliação, observação e estudo, prática, *feedback*, estabelecimento de objetivos, suporte e esforço.

O modelo desenvolvido por Cripe e Mansfield (2003) identificaram 31 competências essenciais e as dividiram em três categorias: competências ao lidar com pessoas, competências ao lidar com negócios e competências em autogestão. O Quadro 4 apresenta as competências listadas por esses autores, que desenvolveram esse modelo de competências com base em uma visão sistêmica, com foco nas pessoas e levando em consideração a influência do ambiente.

| COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM PESSOAS | | | |
|---|--------------------------|--------------------------------|--|
| LIDAR COM OS OUTROS | | COMUNICAR E INFLUENCIAR | |
| Estabelecer o foco | Dar autonomia aos outros | Atenção à comunicação | Consciência interpessoal |
| Oferecer suporte emocional | Gerenciar a mudança | Comunicação oral | Habilidade em influenciar os outros |
| Incentivar o trabalho em equipe | Desenvolver os outros | Comunicação escrita | Construir relacionamentos de colaboração |
| | Gerenciar o desempenho | Comunicação persuasiva | Orientação para o cliente |
| COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM NEGÓCIOS | | | |
| PREVENIR E RESOLVER PROBLEMAS | | ATINGIR RESULTADOS | |
| Coleta de informações para diagnóstico | Pensamento analítico | Iniciativa | Empreendedorismo |
| Antecipação | Pensamento conceitual | Estímulo à inovação | Orientação para resultados |
| Pensamento estratégico | Conhecimento técnico | Eficácia | Determinação |
| COMPETÊNCIAS DE AUTOGESTÃO | | | |
| Autoconfiança | Gestão do <i>stress</i> | Credibilidade pessoal | Flexibilidade |

Quadro 4 – Modelo de competências de Cripe e Mansfield


Fonte: adaptado de Cripe e Mansfield (2003).

Diante do exposto, percebe-se que não há um consenso único sobre o número de competências necessárias para o gestor (FREITAS, 20007). Ruas (2005), por meio de um levantamento, destacou os conhecimentos, habilidades e atitudes considerados mais relevantes por autores acerca do perfil gerencial ideal. As competências gerenciais que mais se destacaram foram: visão sistêmica e estratégica; domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe; habilidades humanas interculturais; criatividade; flexibilidade; capacidade de inovação; comportamento ético; e capacidade de aprender, liderar e educar.

Assim, o próximo item apresenta o modelo de competências gerências desenvolvido por Quinn et al.(2003), utilizado como base para o presente estudo.

2.3 Modelo de Competências

Quinn et al. (2003) desenvolveram um modelo amplo baseado em quatro modelos gerenciais que surgiram ao longo do século XX e vem sendo empregados em programas do contexto acadêmico e também em programas de desenvolvimento gerencial.

| | Metas Racionais | Processos Internos | Relações Humanas | Sistemas Abertos |
|--|---|---|--|---|
| Símbolo | \$ | ◇ | ○ |  |
| Crítérios de eficácia | Produtividade/lucro | Estabilidade, continuidade | Compromisso, coesão, moral | Adaptabilidade, apoio externo |
| Teoria referente a meios e fins | Uma direção clara leva a resultados produtivos | Rotinização leva à estabilidade | Envolvimento resulta em compromisso | Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos |
| Ênfase | Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas | Definição de responsabilidade, mensuração, documentação | Participação, resolução de conflitos e criação de consenso | Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança |
| Atmosfera | Econômico-racional: "lucro líquido" | Hierárquico | Orientado a equipes | Inovadora, flexível |
| Papel do Gerente | Diretor e produtor | Monitor e coordenador | Mentor e facilitador | Inovador e negociador/mediador |

Quadro 5 – Modelos Gerenciais

Fonte: Quinn et al. (2003, p. 11).

Os autores desenvolveram o estudo, pois os modelos criados até então não abrangiam a complexidade da atividade gerencial. Cada modelo possui suas características e dois papéis gerenciais associados, como mostra o Quadro 5. Para cada um dos oito papéis fundamentais – diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, inovador e negociador/mediador – definem-se três competências, totalizando 24 competências centrais que, se desenvolvidas pelo o indivíduo, o caracterizarão como um gerente competente ou, como o autor denomina, um líder gerencial (QUINN et al., 2003).

Os oito papéis do líder gerencial, suas respectivas competências, os modelos aos quais fazem parte e suas inter-relações são apresentados na Figura 3: o eixo vertical vai da flexibilidade ao controle e o horizontal vai do foco organizacional interno ao externo. Os oito papéis possuem características e três competências inerentes, que são complementadas por aquelas que fazem limite e contrastam com as que são consideradas opostas.

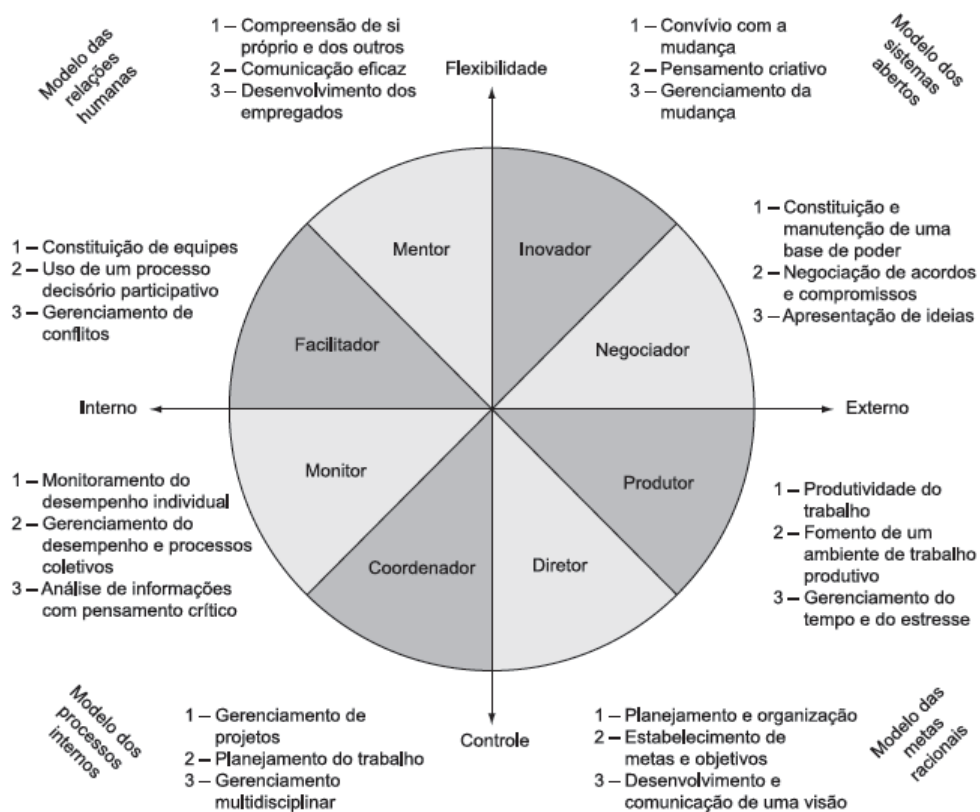


Figura 4 – Competências e Papéis do “Quadro de Valores Competitivos”

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

Quinn et al. (2003) afirmam não há um modelo único suficiente para orientar os gerentes, assim é preciso enxergar todos os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta. Por isso denominaram a estrutura de Quadro de Valores Competitivos (QVC), pois cada modelo parece transmitir mensagens contraditórias.

Os autores do modelo consideram que para desempenhar os oito papéis é necessário não só habilidade, mas também capacidade para mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado, crescer e se dispor de maneira constante em transições desafiadoras, ficando então menos presos a um estilo em particular. É preciso aprimorar-se, buscar desenvolver-se em áreas que nada se parecem com seu estilo natural e assim tornar-se um gerente melhor, alguém mais bem sucedido (QUINN et al., 2003). Para fazer face à complexidade do mundo corporativo contemporâneo, “não só é possível como desejável um bom desempenho nos quatro modelos antagônicos concomitantemente” (QUINN et al., 2004, p. 15).

Na visão de Freitas (2007, p. 30) “este modelo reconhece paradoxos que são vivenciados pelos líderes no dia-a-dia das organizações”, considera então, a importância destes agentes nos desafios diários, decisões, estratégias e prospecções e, sobretudo nos processos organizacionais.

Assim, conforme cada um dos modelos de referência do QVC de Quinn et al. (2003), os oito papéis e as 24 competências a eles relacionadas são especificados a seguir.

No primeiro modelo, o modelo das relações humanas, têm-se os papéis de *mentor e facilitador*. As competências desse modelo têm foco no desenvolvimento de cada indivíduo que faz parte da organização, assim como de toda a equipe.

No *papel de mentor* o gerente dedica-se ao desenvolvimento individual e competências de seus colaboradores, sendo necessário ter presteza, atenção, justiça, sensibilidade, acessibilidade e receptividade. As competências relacionadas a este papel são:

- Compreensão de si mesmo e dos outros – compreender as diferentes reações das pessoas frente a situações diversas. Autoconhecimento, inteligência emocional e desenvolvida.
- Comunicação eficaz – saber quando e como compartilhar informações através da comunicação, para informar, coordenar e motivar as pessoas e incrementar a eficiência de cada unidade de trabalho e também da organização como um todo.
- Desenvolvimento dos empregados – desenvolver pessoas considerando: delegação (transferir tarefas e responsabilidades dando oportunidade de desenvolvimento aos subordinados mas com a consciência do que pode ou não ser delegado) e avaliação

(dar *feedback* e avaliar o desempenho visando o aprimoramento e incremento da *performance*).

No *papel de facilitador*, o líder atua diretamente no fomento dos esforços coletivos, a coesão e o trabalho em equipe, e administração dos conflitos pessoais. As competências relacionadas a este papel são:

- Construção de Equipes – construir equipes baseando em comprometimento, papéis e responsabilidades, estrutura de comunicação e senso de prestação mútua de contas.
- Uso do processo decisório participativo – conduzir processos de decisão com níveis definidos de participação dos colaboradores.
- Administração de conflitos – administrar conflitos e utilizá-los como uma força positiva e produtiva.

O segundo modelo, dos processos internos, tem-se os papéis de *monitor* e *coordenador*, que de acordo com Quinn et al. (2004, p.197), “os fins almejados são a estabilidade e o controle, e os meios presumidos para atingi-los estão relacionados à rotinização, mensuração e documentação.”

O *papel de monitor* envolve os aspectos relacionados ao controle interno. Esse papel é imprescindível para a manutenção do alto desempenho individual e coletivo, além de ser o responsável pelo fluxo de informações (QUINN et al., 2004). O *monitor* precisa estar ciente do que acontece em sua unidade, verificando se as pessoas estão cumprindo regras e o setor fazendo sua parte. Requer cuidado com detalhes, controle e análise. Suas competências são:

- Análise de informações por meio do pensamento crítico – expor suas ideias e reações com agilidade e concisão, formular de maneira clara e persuasiva os seus argumentos, defendendo-os eficazmente e de maneira que perceba os juízos tomados pelos outros. Tomar decisões coerentes, com base nas informações disponíveis.
- Administração da sobrecarga de informações – lidar com a velocidade e quantidade de informações oriundas da economia global, ou seja, saber considerar as informações úteis e ignorar as irrelevantes.
- Administração dos processos essenciais – manter o foco nas atividades que agregam valor à organização e seus resultados. Cuidar para que atividades essenciais não se convertam em um fim em si mesmas e se percam os resultados.

Já o *papel de coordenador*, o gerente deve fornecer a sustentação à estrutura e ao fluxo de trabalho. Organização, coordenação dos esforços da equipe e enfrentamento de crises são características comportamentais importantes a este gerente. As competências relacionadas a este papel são:

- Gerenciamento de Projetos – trabalhar com eficiência no gerenciamento de atividades de tempo e recursos limitados. Planejar projetos definindo pré-requisitos e volume do trabalho e recursos necessários, monitorar, tempo, dinheiro, pessoas e materiais.
- Planejamento do trabalho – planejar o trabalho de seus subordinados de forma individual e das equipes de trabalho. Organizar a forma de trabalho, atividades, processos, níveis de autonomia e resultados.
- Gerenciamento multidisciplinar – gerenciar diversas funções, definir e administrar processos complexos e dinâmicos, definir procedimentos que são formalizados e padronizados explicando como o trabalho deve ser feito e sequência que o mesmo deverá ter.

No modelo das metas racionais, fazem parte os papéis de *diretor* e *produtor* e o foco principal é produtividade, alcance dos objetivos organizacionais e resultado. A característica do líder gerencial desse modelo é ser “independente e obstinado e possuir uma visão que os outros estejam dispostos a seguir” (QUINN et al., 2004, p. 283).

O *papel de diretor* requer que o gerente seja responsável pelos processos decisórios na organização, pelo planejamento e delimitação de metas, definição de funções e tarefas e estabelecimento de políticas e regras. Suas competências são:

- Desenvolvimento e comunicação de uma visão – desenvolver, comunicar, identificar e desenvolver uma visão que tenha um objetivo comum e que conquiste a todos os subordinados. Comunicar tal visão nos níveis estratégico, tático e pessoal de forma que as pessoas identifiquem-se inseridas nela.
- Estabelecimento de metas e objetivos – formular planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução dos objetivos estratégicos da organização.
- Planejamento e organização – planejar e organizar, articulando a visão e a estratégia, decidindo como alocar e coordenar recursos para alcançar metas, dividindo o trabalho em componentes administráveis e distribuindo as atividades para atingir os resultados almejados da maneira mais eficaz possível.

Já no *papel de produtor*, este é orientado para a tarefa, com foco no trabalho, alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. As competências relacionadas a este papel são:

- Trabalho produtivo – obter uma produtividade elevada e desempenho superior em todos os níveis de atuação.
- Fomento de um ambiente de trabalho produtivo – manter um ambiente de trabalho produzido com pessoas motivadas. Gerir e aplicar adequadamente as ferramentas do sistema de recompensas e reconhecimento da organização, compreendendo as expectativas e necessidades dos membros da equipe/organização.
- Gerenciamento do tempo e do estresse – encontrar o equilíbrio para si e para a equipe, isso com bons resultados, uso eficaz do tempo e nível de estresse.

E o último modelo gerencial, o modelo dos sistemas abertos, demonstra as habilidades sociais dos gerentes por meio dos papéis de *negociador* e *inovador*. O modelo dos sistemas abertos visa:

desenvolver abordagens inovadoras, a fim de lidar com um ambiente em constante transformação. Esse modelo encara a mudança como uma oportunidade desafiadora de crescimento e desenvolvimento positivos, tanto para a organização quanto para seus funcionários (QUINN et al., 2004, p. 367).

Para o *papel de negociador* é necessário sustentar a legitimidade, obter recursos externos, possuir astúcia política, capacidade de persuasão, influência e poder. As competências relacionadas a este papel compreendem:

- Construção e manutenção de uma base de poder – influenciar subordinados, pares e superiores, independente da autoridade do cargo que ocupa. Produzir, mobilizar pessoas e recursos para alcançar determinadas metas.
- Negociação de acordos e compromissos – preocupação com as necessidades alheias e a execução de seu próprio trabalho. Estilo de negociação flexível e razoável, mas sem negligenciar a necessidade de obstinação.
- Apresentação de ideias – comunicar e apresentar-se nem em público, conduzir reuniões, redigir propostas e relatórios, realizar entrevistas, negociar, mediar e orientar.

Já para o *papel de inovador*, o gerente precisa usar a criatividade para lidar as alterações ambientais internas e externas. Envolve facilitar a adaptação à mudança, identificar

tendências, projetar mudanças necessárias, tolerar incertezas e riscos. Entre as competências desempenhadas pelo inovador estão:

- Convívio com a mudança – inovador, conviver com mudanças imprevistas e às vezes indesejadas. Conduzir e conviver com a mudança, lidando com as barreiras comuns nos processos de implementação de mudanças.
- Pensamento criativo – utilizar informações já conhecidas e descobrir novas associações. Combinar dados de maneiras novas e inusitadas e estimular e praticar estas premissas com suas equipes com um estilo de gerência suscetível a modificações e aceite de sugestões, para que a resolução de problemas ocorra de forma mais efetiva e com colaboradores motivados.
- Gerenciamento da mudança – planejar e implementar mudanças, lidando com seu ritmo vertiginoso, compreendendo e minimizando a resistência das pessoas e da organização, compreender a necessidade da mudança para atingir objetivos e metas.

Com base no QVC, Quinn et al. (2003) apresentam diversos perfis de gestores, a partir dos papéis e competências que mais se fazem necessários no seu cotidiano. Para os autores, os gestores devem desempenhar seus papéis com competência, apresentando resultados reconhecidos tanto no âmbito social como no organizacional, o que demonstra um perfil eficaz. O Quadro 6 apresenta o que Quinn et al. (2003) denominam de perfis eficazes e perfis ineficazes.

| | Perfil | Papéis |
|-------------------|-------------------------------|---|
| Eficazes | Realizadores agressivos | Facilitador, mentor, inovador e negociador são mais frágeis que os demais. |
| | Produtores Conceituais | Facilitador, monitor e coordenador são exercidos de modo satisfatório, porém mais tímidos que os demais. |
| | Agregadores pacíficos | Inovador, negociador e produtor são desempenhados mais timidamente que os demais. |
| | Mestres | Níveis homogêneos nos oito papéis. |
| Ineficazes | Adaptativos Caóticos | Facilitador, mentor e inovador são os papéis desempenhados de modo um pouco menos insatisfatório que os demais. |
| | Coordenadores irritantes | Monitor e coordenador se destacam dos demais, porém ainda ineficazes. |
| | <i>Workaholics</i> sufocantes | Produtor é o menos ineficaz |
| | Improdutivos extremos | Níveis homogêneos em escala inferior no desempenho dos oito papéis. |

Quadro 6 – Perfis dos gestores

Fonte: adaptado de Quinn et al. (2003)

Assim, baseado no modelo desenvolvido por Quinn et al (2003), delineou-se a metodologia de pesquisa utilizada para a realização do estudo, apresentada na próxima seção.

3 MÉTODO

A realização de uma pesquisa científica requer além de um referencial teórico consistente e coeso, também um delineamento metodológico claro que garanta a confiança dos resultados obtidos. No presente capítulo, apresenta-se a metodologia adotada no estudo, apresentando a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, população e amostra, e os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com a finalidade de atender aos objetivos deste estudo, este é composto por uma pesquisa descritiva, quantitativa e com método *survey*.

O estudo descritivo tem como propósito principal, de acordo com Malhotra (2001), fornecer critérios sobre um problema ou uma situação e assim prover critérios e compreensão. A pesquisa descritiva tem como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis” (GIL, 2007, p. 42). Silvia e Meneses (2000) destacam que esta envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Quanto à abordagem, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa. Para Godoy (1995) e Hair Jr. et al. (2005), o estudo quantitativo visa a medição e a quantificação dos resultados por meio de técnicas de classificação objetivas, envolvendo dados descritivos para compreender fenômenos. O uso da abordagem quantitativa é recomendado para o estudo de grandes aglomerados de dados e de conjuntos demográficos. Deste modo, tem uma maior aplicabilidade no levantamento do perfil de determinada população e na identificação do grau de conhecimento e opiniões bem como hábitos e comportamentos da mesma (MINAYO e SANCHES, 1993).

Como método de investigação foi utilizado o método *survey*, que envolve um questionário estruturado dado a uma amostra da população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2006). De acordo com Gil (2010), compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa (de tamanho grande) acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análises, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

3.1.1 Etapas do processo de pesquisa

O desenvolvimento do estudo baseou-se no processo proposto por Hair Jr. et al. (2005), que compreende três fases: formulação, execução e análise. A fase de formulação contemplou a definição do tema e problema, objetivos e justificativa do estudo, e a revisão de literatura. A fase de execução compreendeu o método, as estratégias de pesquisa, construção do questionário e coleta de dados. E a terceira e última fase contemplou a apresentação e análise dos resultados, as principais conclusões e limitações do estudo. A figura 6 sintetiza as etapas do processo de pesquisa.

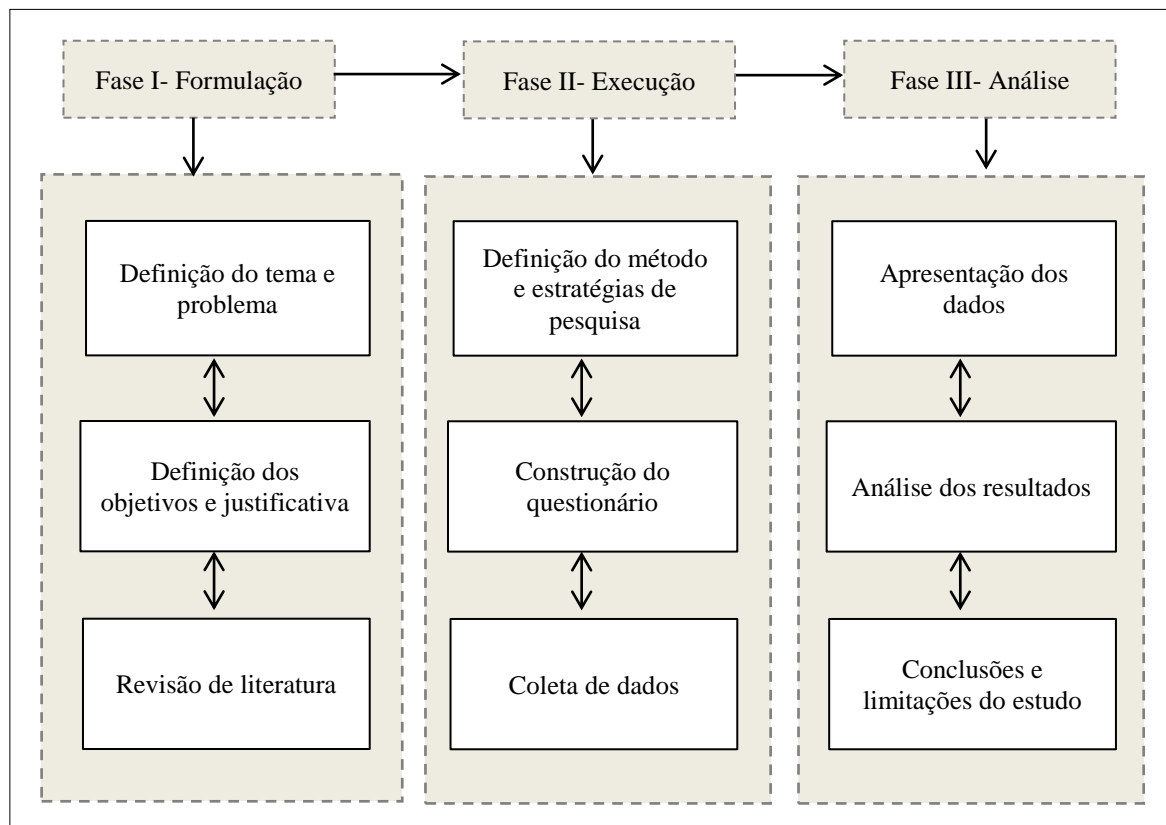


Figura 4 - Etapas do processo de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO-ALVO

Para o desenvolvimento da pesquisa, a unidade de análise definida foram as empresas *startups* brasileiras. Como suporte para o estudo, foi utilizado o principal banco de dados de *startups* existente na internet disponibilizado pela ABS, o *startupbase*, um *website* onde as próprias empresas fazem seu cadastro.

Tabela 1 – Número de empresas *startups* no Brasil por região e por estado

| Região | Estado | Número de <i>Startups</i> |
|--------------|---------------------------------|---------------------------|
| Norte | Acre (AC) | 09 |
| | Amapá (AP) | 03 |
| | Amazonas (AM) | 19 |
| | Pará (PA) | 22 |
| | Rondônia (RO) | 07 |
| | Roraima (RR) | 02 |
| | Tocantins (TO) | 12 |
| | Subtotal: 74 | |
| Nordeste | Alagoas (AL) | 22 |
| | Bahia (BA) | 54 |
| | Ceará (CE) | 55 |
| | Maranhão (MA) | 11 |
| | Paraíba (PB) | 25 |
| | Pernambuco (PE) | 103 |
| | Piauí (PI) | 03 |
| | Rio Grande do Norte (RN) | 20 |
| | Sergipe (SE) | 08 |
| | Subtotal: 301 | |
| Centro-oeste | Distrito Federal (DF) | 69 |
| | Goiás (GO) | 70 |
| | Mato Grosso (MT) | 22 |
| | Mato Grosso do Sul (MS) | 38 |
| | Subtotal: 130 | |
| Sudeste | Espírito Santo (ES) | 19 |
| | Minas Gerais (MG) | 296 |
| | Rio de Janeiro (RJ) | 262 |
| | São Paulo (SP) | 960 |
| | Subtotal: 1.537 | |
| Sul | Paraná (PR) | 147 |
| | Rio Grande do Sul (RS) | 145 |
| | Santa Catarina (SC) | 177 |
| | Subtotal: 469 | |
| | TOTAL DE EMPRESAS: 2.511 | |

Fonte: adaptado do *website startupbase*- ABS (2015)

A população do estudo será composta por 2.511 empresas *startups*, número total de empresas cadastradas na base de dados até o ano de 2015. Para Malhotra (2006), população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema de pesquisa. A Tabela 1 mostra a subdivisão das *startups* em cada região e estado do Brasil.

Para o cálculo da amostra do estudo adotou-se a fórmula estatística para população finita, com base em Lopes et al. (2008, p. 94), segundo a equação:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}, \quad (3.1)$$

onde:

$Z_{\alpha/2}$ = valor padrão de Z (distribuição normal) para um nível de confiança de 95% = 1,96;

\hat{p} = percentual estimado = 0,5;

\hat{q} = complemento de $\hat{q} = 1 - \hat{p} = 0,5$;

e = erro amostral = 0,05;

α = nível de significância = 0,05.

Assim, considerando-se um erro amostral de 7% e um nível de 95% de confiança dos dados numa população de 2.511 empresas, o tamanho da amostra é de, no mínimo, 192 empresas (gestores).

3.3 COLETA DE DADOS

Para realização da coleta de dados optou-se pela utilização de questionários estruturados, nos quais apresentou-se um conjunto fixo de escolhas ao respondente (COOPER e SCHINDLER, 2011).

As competências gerenciais foram mensuradas pelo QVC, modelo desenvolvido por Quinn et al. (2003). O instrumento baseia-se em quatro modelos gerenciais, divididos em oito papéis que compreendem os papéis dos gerentes. Para cada modelo gerencial há dois papéis relacionados, e cada papel possui três competências.

No total, o instrumento possui 24 descrições sobre competências gerenciais, as quais foram medidas por uma escala de cinco pontos, em que o respondente deveria informar seu grau de concordância com as questões, de (1) não desenvolvida, (2) pouco desenvolvida, (3) desenvolvida, (4) muito desenvolvida até (5) não se aplica. Esta última opção (não se aplica)

não fazia parte do questionário e foi incluída com a finalidade de dar ao respondente uma alternativa caso a afirmação não se aplicasse a sua realidade.

Além do constructo central do estudo, foram incluídas questões para a caracterização do perfil das empresas e dos respondentes. Assim, o instrumento de pesquisa foi estruturado em três partes, como pode ser observado no Quadro 7.

| Questões | | Número de itens |
|---|--|-----------------|
| 1- Informações da empresa | Ano de fundação | 1 |
| | Número de colaboradores | 1 |
| | Área de atuação | 1 |
| | Estado/Região | 1 |
| Total | | 4 |
| 2- Informações do respondente | Gênero | 1 |
| | Idade | 1 |
| | Formação | 1 |
| | Tempo de empresa | 1 |
| | Experiência no mercado | 1 |
| Total | | 5 |
| 3- Escala de competências gerenciais do modelo teórico de Quinn <i>et al.</i> (2003) | Mod. das Metas Racionais- Produtor e Diretor | 6 |
| | Mod. dos Processos Internos- Monitor e Coordenador | 6 |
| | Mod. das Relações Humanas- Mentor e Facilitador | 6 |
| | Mod. dos Sistemas Abertos- Inovador e Negociador | 6 |
| Total | | 24 |
| TOTAL DE QUESTÕES: 33 | | |

Quadro 7 – Questões do instrumento de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre setembro de 2015 a março de 2016. Primeiramente as empresas foram contatadas, via e-mail ou pela opção fale conosco disponibilizadas nos sites institucionais das *startups*, a fim de que fornecessem um contato válido para enviar a pesquisa. Aqueles que retornaram o contato, receberam o link do questionário por meio do software online SurveyMonkey®. Esta ferramenta foi escolhida por ser considerada a mais completa e adequada para o estudo, visto que possui diversos recursos que possibilitam aos usuários opções para criar e personalizar seu questionário, além de possuir credibilidade e ser popularmente utilizada por muitas empresas.

De acordo com Walter (2013), *surveys* online são cada vez mais comuns entre os pesquisadores, principalmente devido às suas vantagens – entre as quais vale destacar: menores custos, rapidez e a capacidade de atingir populações específicas. Do ponto de vista

do participante, é possível responder da maneira que lhe for mais conveniente, no tempo e local preferido. Porém ao escolher esse método para coleta de dados é necessário estar atento às possíveis limitações, de maneira a minimizá-las.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta, os dados foram transportados do software SurveyMonkey® para uma planilha eletrônica no programa Microsoft Office Excel. Posteriormente, os dados foram rodados nos softwares estatísticos *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 18 e *Statistical Analysis System* (SAS) para realização das análises.

Primeiramente, foram realizadas as análises descritivas da amostra, através de cálculos de frequências, médias e desvios-padrão. Para verificar a confiabilidade das escalas do questionário foi calculado o *Alpha de Cronbach*.

Também foi feita a verificação de correlações entre as médias das dimensões, o Coeficiente de Pearson, que indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis (Hair et al. (2005). E análises para testar a associação entre as variáveis (análise de correspondência e teste Qui-quadrado). Nos testes, foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um $p < 0,05$.

Com o objetivo de estabelecer classificações quanto ao nível de desenvolvimento das competências, papéis e modelos, foi feito o cálculo da soma das respostas dos gestores em relação à escala *likert* de cinco pontos do questionário. Após a soma de cada uma das dimensões, estas foram padronizadas numa escala de 0 a 100%, deste modo os respondentes foram divididos em três grupos: aqueles que pontuaram de 0 a 33,33% foram classificados como Baixo (baixo nível de desenvolvimento), aqueles que obtiveram pontuação entre 33,34% a 66,68% foram classificados como Médio (médio desenvolvimento), e os respondentes que pontuaram de 66,69% a 100% classificaram-se como Alto (alto nível de desenvolvimento). A equação 3.2, com base em Almeida (2015), demonstra como foi realizado o cálculo para a categorização:

$$Ep = 100 * \frac{(Soma - \text{Mínimo})}{(\text{Máximo} - \text{Mínimo})}, \quad (3.2)$$

onde:

E_p = Escore padronizado;

Soma = Somatório das respostas válidas;

Mínimo = menor soma possível das respostas válidas;

Máximo = maior soma possível das respostas válidas.

Assim, essa padronização busca melhor esclarecer o nível atingido por cada dimensão do modelo teórico utilizado. A próxima seção traz a apresentação e a análise dos resultados encontrados no presente estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados do estudo realizado com 195 gestores de empresas *startups* brasileiras. Primeiramente, apresenta-se a caracterização das empresas e dos respondentes. Na segunda parte, é apresentada a análise da avaliação de confiabilidade da escala utilizada no estudo, bem como de cada variável, por meio do cálculo do *Alpha de Cronbach*.

Na terceira parte, são apresentados os níveis de desenvolvimento das competências gerenciais e de cada papel exercido pelos gestores das *startups*, por meio da análise descritiva dos dados. Após, apresenta-se a classificação dos gestores quanto aos perfis, eficazes e ineficazes. Por último, na quarta parte, foi realizado a correlação entre as dimensões da escala de Quinn et al. (2003), por meio do Coeficiente de Correlação de Pearson.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS RESPONDENTES

As questões da primeira parte do questionário permitiram traçar o perfil das empresas *startups* e de seus gestores. As informações referentes às empresas compreendem o ano de fundação, número de colaboradores, área de atuação e o estado em que estão localizadas; as referentes aos respondentes abrangem gênero, idade, formação, tempo de empresa e experiência no mercado. A Tabela 2 apresenta as informações relativas ao perfil das *startups*.

Quanto aos dados das *startups*, observa-se na Tabela 2, que 45 (23,08%) empresas foram fundadas entre 2009 e 2011, 103 (52,82%), mais da metade da amostra, foram fundadas entre 2012 e 2014 e, 47 (24,10%) entre 2015 e 2016. Cabe salientar que as empresas criadas entre os anos de 2009 a 2011 foram consideradas *startups* e incluídas na pesquisa, pois seus gestores relataram que as empresas ainda não haviam se tornado escaláveis, contemplando assim o conceito utilizado para o estudo “empresas jovens extremamente inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que procuram desenvolver um modelo de negócio escalável e repetível e trabalham em condições de extrema incerteza”.

Em relação ao número de colaboradores, 41 (21,03%) *startups* possuem até dois funcionários, 68 (34,87%) possuem de 3 a 5, 50 (25,64%) possuem de 6 a 10 e 36 (18,46%) empresas possuem mais de 10.

No que se refere à área de atuação das *startups*, 74 (37,95%) das empresas atuam prestando serviços disponibilizados por meio de plataformas web e/ou aplicativos móveis, e entre os serviços oferecidos estão: saúde, alimentação, serviços financeiros, de entregas, geolocalização, de automação e também de consultoria; 67 (34,33%) são da área de tecnologia da informação, atuando no desenvolvimento de software e consultoria empresarial; 15 (7,69%) são da área de mídia e comunicação; 13 (6,67%) da área de comércio eletrônico; 6 (3,08%) em tecnologia da informação, atuando no desenvolvimento de hardware e software e; 4 (2,05%) atuam na área de sustentabilidade.

Tabela 2 – Caracterização das empresas startups

| Variáveis | | Frequência | Percentual (%) |
|-------------------------|--|--------------|----------------|
| Ano de Fundação | 09_11 | 45 | 23,08 |
| | 12_14 | 103 | 52,82 |
| | 15_16 | 47 | 24,10 |
| | Total | 195 | 100,0 |
| Número de colaboradores | Até 2 | 41 | 21,03 |
| | De 3 a 5 | 68 | 34,87 |
| | De 6 a 10 | 50 | 25,64 |
| | Mais de 10 | 36 | 18,46 |
| | Total | 195 | 100,0 |
| Área de atuação | TI – Desenv. de Software e Consultoria empresarial | 67 | 34,33 |
| | Serviços - Plataforma web e/ou app | 74 | 37,95 |
| | Sustentabilidade | 4 | 2,05 |
| | Comercio Eletrônico | 13 | 6,67 |
| | Mídia e Comunicação | 15 | 7,69 |
| | Educação | 8 | 4,10 |
| | Óleo e Gás | 2 | 1,03 |
| | TI– Desenv. de Hardware e Software | 6 | 3,08 |
| | Indústria e comércio eletrônico | 6 | 3,08 |
| Total | 195 | 100,0 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito das regiões e estados que localizam-se as empresas, observa-se na Tabela 3 que 109 *startups* (56,19%) estão situadas na região *Sudeste*, divididas nos estados de São Paulo (66), Minas Gerais (20), Rio de Janeiro (19) e Espírito Santo (5); seguida da região *Sul* com 66 *startups* (34,02%), nos estados de Santa Catarina (29), Rio Grande do Sul (25) e Paraná (12); 11 empresas (5,67%) no *Centro-Oeste*, localizadas no Distrito Federal (3), Goiás (3), Mato Grosso (3) e Mato Grosso do Sul (2); 5 (2,58%) são do *Nordeste*, localizadas na Bahia (3) e Pernambuco (2); e apenas 3 (1,55%) no *Norte*, nos estados do Amazonas (2) e Tocantins (1).

Tabela 3 – Regiões e Estados das empresas *startups*

| Região | Estado | Frequência | Percentual (%) |
|--------------|-------------------------|------------|----------------|
| Norte | Amazonas (AM) | 2 | 1,03 |
| | Tocantins (TO) | 1 | 0,51 |
| | Total | 3 | 1,55 |
| Nordeste | Bahia (BA) | 3 | 1,54 |
| | Pernambuco (PE) | 2 | 1,03 |
| | Total | 5 | 2,58 |
| Centro-Oeste | Distrito Federal (DF) | 3 | 1,54 |
| | Goiás (GO) | 3 | 1,54 |
| | Mato Grosso do Sul (MS) | 2 | 1,03 |
| | Mato Grosso (MT) | 3 | 1,54 |
| | Total | 11 | 5,67 |
| Sudeste | Espírito Santo (ES) | 5 | 2,56 |
| | Minas Gerais (MG) | 20 | 10,26 |
| | Rio de Janeiro (RJ) | 19 | 9,74 |
| | São Paulo (SP) | 66 | 33,85 |
| | Total | 109 | 56,19 |
| Sul | Paraná (PR) | 12 | 6,15 |
| | Rio Grande do Sul (RS) | 25 | 12,82 |
| | Santa Catarina (SC) | 29 | 14,87 |
| | Total | 66 | 34,02 |
| TOTAL | | 194 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao perfil dos gestores das *startups*, 178 são do gênero masculino (91,75%) e 16 respondentes do gênero feminino (8,25%). Em relação à idade dos respondentes, a média é de 32,4 anos, variando de 18 anos (gestor mais jovem) a 62 anos (gestor mais velho).

Em relação à formação dos respondentes, a maioria, 144 (74,61%), possui graduação completa, e 23 (11,92%) possuem especialização, 12 (6,22%) possuem mestrado e apenas 1 doutorado, 7 (3,63%) possuem graduação incompleta e 6 (3,11%) são técnicos. Dos 144 gestores que possuem graduação, 31 (21,53%) são formados em *administração*, 26 (18,05%) são formados em *engenharia* (civil, elétrica, mecânica, da computação, de software, de materiais, de produção, automotiva, ambiental, química e alimentar), 14 (9,72%) em *sistemas de informação*, 10 (6,94%) em *ciências da computação*, 10 (6,94%) em *comunicação* (publicidade/jornalismo), 6 (4,16%) em *design, web e multimídia*, 5 (3,47%) em *economia*, apenas 3 (2,08%) em *direito*, e 39 (27,08%) são de formados em diversos cursos (farmácia, biomedicina, ciências sociais, gastronomia, entre outros).

E em relação aos anos de experiência dos gestores no mercado, a média é de 10,7 anos, com uma variação de um ano (gestor com menor experiência no mercado) a 37 anos (gestor com maior experiência no mercado).

Assim pode-se afirmar resumidamente que a maioria das *startups* (60,51%) possui entre 3 a 10 funcionários; 74 (37,95%) atuam prestando serviços disponibilizados por meio de plataformas web e/ou aplicativos móveis e 67 (34,33%) são da área de tecnologia da informação, atuando no desenvolvimento de software e consultoria empresarial; e a maioria das startups estão localizadas nas regiões Sudeste (56,19%) e Sul (34,02%) do Brasil, compreendendo os estados de São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Em relação ao perfil dos gestores, a maioria, 178 (91,75%) são do gênero masculino, com uma média de idade de 32,4 anos. Do total dos gestores, 181 (93,30%) possuem graduação completa (sendo que 36 destes possui pós-graduação ou mestrado), com formação em diversas áreas do conhecimento, destacando-se os cursos de administração, engenharia, sistemas de informação e ciências da computação.

4.2 CONFIABILIDADE

A confiabilidade do instrumento de competências gerenciais foi avaliada por meio do *alpha de cronbach*. De acordo com Hair Jr. et al. (2005), um nível satisfatório de confiabilidade quer dizer que as respostas dos pesquisados estão apresentando coerência no instrumento composto por escalas. Para valores entre 0,6 a 0,7 é considerado um nível aceitável de confiabilidade nas respostas, entre 0,7 a 0,8 é considerada uma confiabilidade satisfatória e acima de 0,8 é considerado excelente, pois quanto mais próximo de 1 o coeficiente, maior a confiabilidade do questionário.

A Tabela 4 mostra o valor do *alpha de cronbach* para cada um dos oito papéis gerenciais e para cada um dos quatro modelos os quais pertencem.

O *alpha de cronbach* de $\alpha = 0,912$ obtido no estudo para a escala de competências gerências de Quinn et al. (2003) apresenta um nível excelente de consistência interna e confiabilidade dos dados, de acordo com Hair et al. (2005). Os quatro modelos e seus respectivos papéis apresentaram níveis aceitáveis e satisfatórios: Modelo de metas racionais ($\alpha = 0,753$), com o papel de produtor ($\alpha = 0,620$) e diretor ($\alpha = 0,617$); Modelo dos processos internos ($\alpha = 0,712$), com o papel de monitor ($\alpha = 0,636$) e coordenador ($\alpha = 0,656$); Modelo das relações humanas ($\alpha = 0,785$), com o papel de mentor ($\alpha = 0,652$) e facilitador ($\alpha = 0,739$); e Modelo dos sistemas abertos ($\alpha = 0,781$), com o papel de inovador ($\alpha = 0,659$) e negociador ($\alpha = 0,718$).

Tabela 4 – Confiabilidade da escala

| Dimensões | Alpha de Cronbach |
|--|--------------------------|
| Modelo de Metas Racionais (6 questões) | 0,753 |
| Produtor (3 questões) | 0,620 |
| Diretor (3 questões) | 0,617 |
| Modelos dos Processos Internos (6 questões) | 0,712 |
| Monitor (3 questões) | 0,636 |
| Coordenador (3 questões) | 0,656 |
| Modelo das Relações Humanas (6 questões) | 0,785 |
| Mentor (3 questões) | 0,652 |
| Facilitador (3 questões) | 0,739 |
| Modelos dos Sistemas Abertos (6 questões) | 0,781 |
| Inovador(3 questões) | 0,659 |
| Negociador (3 questões) | 0,718 |
| Competências Gerenciais (24 questões) | 0,912 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, os valores obtidos nas análises apresentados na Tabela 5 confirmaram a validação da confiabilidade do instrumento de Competências Gerenciais de Quinn et al. (2003). No próximo item são apresentados os níveis de desenvolvimento das competências e dos papéis desempenhados pelos gestores das *startups*.

4.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Por meio da análise de nível foi possível identificar quais as competências, os papéis desempenhados e os modelos gerenciais mais desenvolvidos pelos gestores das *startups*. Para tanto, como já mencionado, classificou-se os resultados das médias obtidas na escala da seguinte forma: Baixo (média de 0 a 33,33%), Médio (média de 33,34% a 66,67%) e Alto (média de 66,68% a 100%). Dessa forma, são apresentados os gráficos de cada modelo gerencial, com os níveis de desenvolvimento de seus respectivos papéis e competências, conforme as respostas coletadas dos gestores das *startups*.

Para o modelo das metas racionais, no Gráfico 1 verifica-se que a maioria dos respondentes (156 gestores) apresentou um nível alto de desenvolvimento das competências de produtor, 36 apresentaram um nível médio e apenas 3 apresentaram nível baixo. Das competências do papel de diretor, 158 apresentaram um nível alto de desenvolvimento, 36 um nível médio e 7 gestores nível baixo.

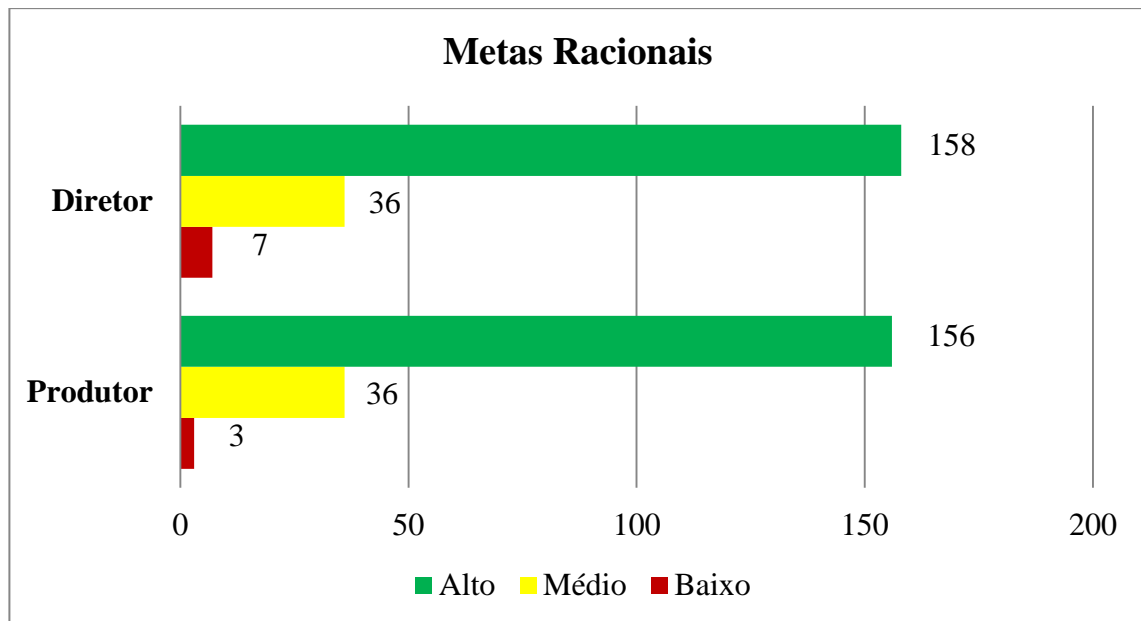


Gráfico 1 – Nível das competências de produtor e diretor

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as competências desempenhadas pelo produtor estão: produtividade no trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, e gerenciamento do tempo e estresse. Quinn et al. (2003) descreve que o papel de produtor deve remeter às atividades que sejam orientadas para as tarefas, mantenham o foco no trabalho e possam exibir um elevado grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Espera-se, deste modo, que o produtor aceite as responsabilidades, realize tarefas e possa sustentar uma elevada produtividade pessoal, manifestando um desejo obsessivo pelo atingimento dos objetivos.

Para os autores o gerenciamento do tempo e estresse também é uma competência fundamental a ser exercida pelo líder, principalmente por aqueles que possuem grande cobrança de prazos e lidam diariamente com mudanças ambientais. Na visão de Pena et al. (2015), o líder organizacional como produtor deve criar estratégias para administrar seu próprio estresse, e contribuir para minimizar as situações em que alguns indivíduos de sua equipe tenham predisposição para desenvolver patologias emocionais que prejudiquem o desempenho organizacional, atentando-se também para a administração do tempo, que está relacionado ao estresse. O gestor pode auxiliar os membros do grupo, acompanhando o andamento das atividades urgentes e dando prioridades às atividades críticas.

Em relação ao papel de **diretor**, as competências necessárias são: desenvolvimento e comunicação de sua visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização. Na percepção de Quinn et al. (2003), o líder deve ser capaz de comunicar sua visão e a definir

como uma forma de estabelecimento de meta. Afirmam que esta deve ser comunicada após ser desenvolvida de forma a conquistar seus liderados, apresentando argumentos para defendê-la. Após, é preciso planejamento das metas e objetivos, onde ressaltam que metas específicas e que envolvam desafios, geralmente causam maior desempenho e minimizam as ocorrências de falhas na empresa. Para os autores, os feedbacks também são fundamentais, pois colaboram com as metas. E por último, para o desempenho do papel de diretor, é necessário planejamento e organização para atingir os resultados esperados.

Neste sentido, a percepção dos respondentes como gestores que desempenham as competências de produtor e diretor dentro das *startups* é coerente com a realidade deste segmento de mercado, pois este tipo de empresa possui muitas atividades que exigem dos envolvidos pontualidade nos prazos e agilidade e eficiência, seja na entrega de um produto ou na execução de um serviço.

Quanto ao modelo dos processos internos, no Gráfico 2 verifica-se que para as competências de monitor, a maioria dos respondentes (142 gestores) apresentou um nível médio de desenvolvimento, 52 apresentaram um nível alto e apenas 1 gestor possui desenvolvimento baixo. Das competências do papel de coordenador, 135 apresentaram um nível médio de desenvolvimento, 53 um nível alto e 7 gestores nível baixo.

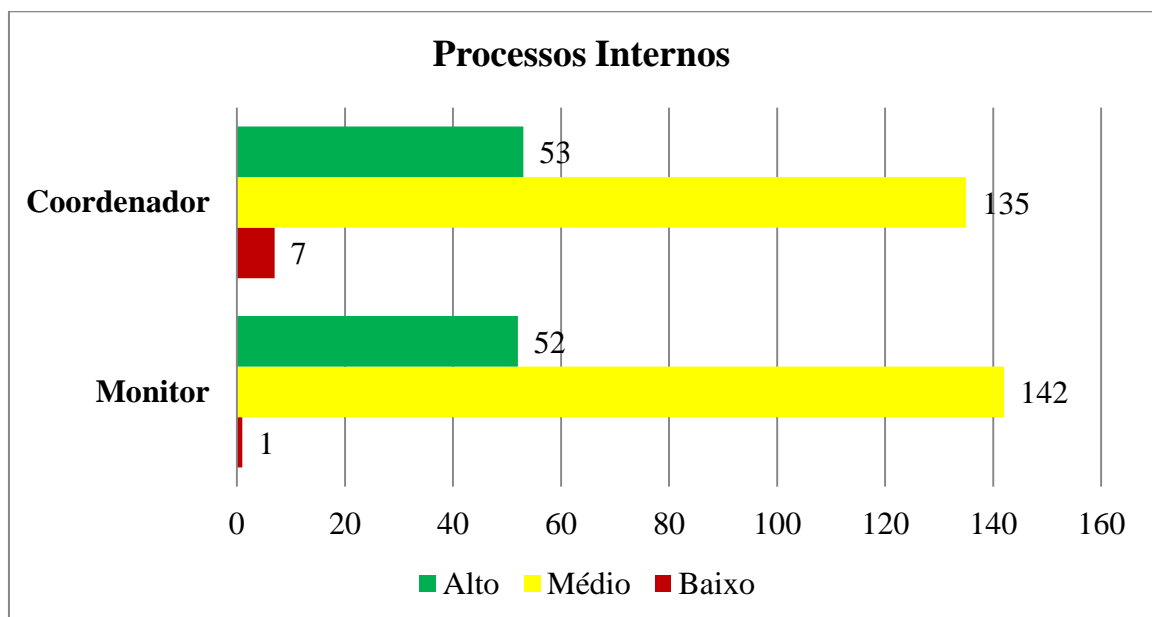


Gráfico 2 – Nível das competências de monitor e coordenador

Fonte: Dados da pesquisa.

O papel de **monitor** compreende a seguintes competências: administração de informações por meio do pensamento crítico, administração da sobrecarga de informações e administração dos processos essenciais. Quinn et al. (2003) destaca a importância do líder como monitor, para a manutenção do desempenho do indivíduo e da equipe. Este deve ter a capacidade de argumentar suas afirmações por meio de um raciocínio crítico, frente às informações recebidas, e deve gerir o volume de informações, sabendo as priorizar por ordem de importância, visando a qualidade do trabalho. Deve, ainda, mapear os processos organizacionais de modo a facilitar a análise destes, contribuindo para a melhoria contínua das atividades.

Para o papel de **coordenador** é necessário: gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional. Para gerir projetos e equipes, o coordenador necessita de organização e planejamento de atividades, tarefas e recursos, tanto financeiros como humanos. Ao planejar, o líder eficiente divide o trabalho em tarefas especializadas, auxiliando sua equipe na execução dos projetos e objetivos, esclarecendo metas e fornecendo treinamento e desenvolvimento aos colaboradores.

Em relação ao **modelo das relações humanas**, no Gráfico 3 observa-se que para as competências de mentor, a maioria dos respondentes (129 gestores) apresentou um nível médio de desenvolvimento, 63 apresentaram um nível alto e 3 gestores possuem desenvolvimento baixo destas competências. Em relação ao papel de coordenador, a maioria (120 gestores) apresentou um nível médio de desenvolvimento das competências, 58 um nível alto e 12 gestores nível baixo.

Entre as competências do gestor **mentor** estão: compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados. Para ser um bom mentor é preciso expressar suas ideias com clareza e ser impessoal nas relações com os colaboradores. Conforme Quinn et al. (2003), espera-se que o líder desenvolva a capacidade de se comunicar de forma completa, isto é, que saiba se expressar corretamente e seja um bom ouvinte. Ele também deve estar atento a sua responsabilidade de desenvolver seus liderados, por meio do aprimoramento de suas habilidades e delegando-lhes funções que contribuam para que os membros do grupo estejam prontos para assumir responsabilidades na organização.

Já para o papel de **facilitador**, é necessário o desenvolvimento das seguintes competências: constituição de equipes, processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos. O facilitador tem a incumbência de construir equipes formadas por pessoas que estejam comprometidas com um objetivo comum e deve estar ciente de que as necessidades do grupo se alteram ao decorrer das atividades, sendo necessário promover o estímulo ao

máximo desempenho. A adoção de uma gestão participativa que envolva os colaboradores nas tomadas de decisões também é essencial, gerenciando os conflitos quando necessário.

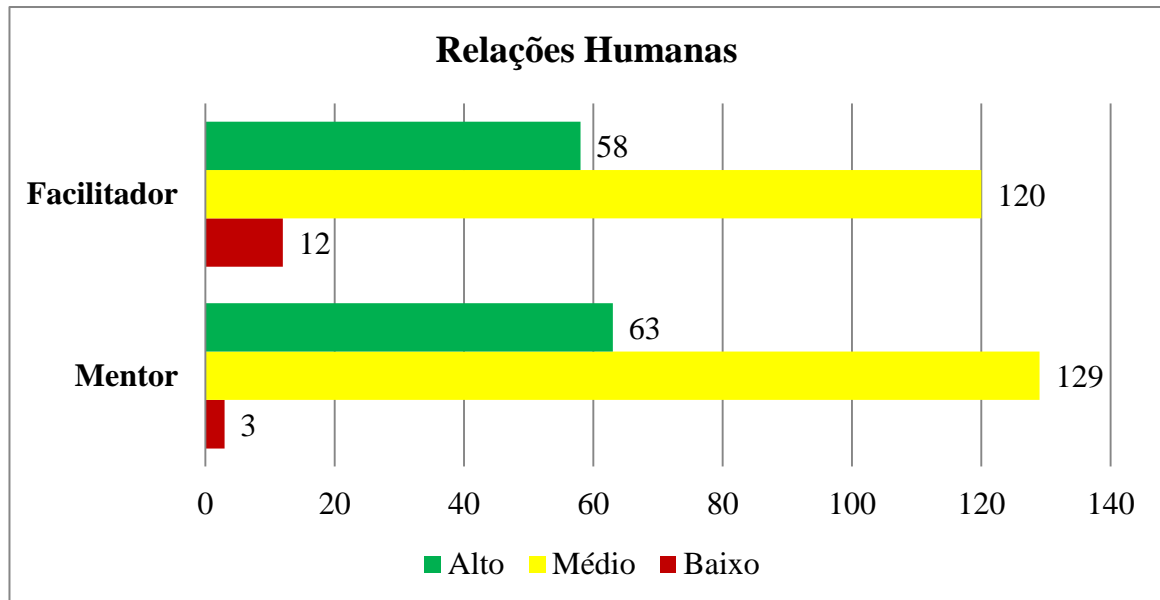


Gráfico 3 – Nível das competências de mentor e facilitador

Fonte: Dados da pesquisa

Na visão de Quinn et al. (2003), em qualquer contexto organizacional os conflitos são inevitáveis, sendo que podem surgir por diferenças individuais, relacionadas a atitudes, valores, percepções, necessidades e crenças, assim como erros de comunicação. Para desenvolver essa competência é necessário que o gestor saiba lidar, primeiramente, com seus próprios conflitos, e ao lidar com os demais atritos, seja imparcial e justo, se envolvendo com a situação para solucionar o problema.

Apesar da importância do desenvolvimento de tais papéis para o gestor e para a empresa, nota-se que as competências do modelo das relações humanas são exercidas de forma intermediária pelos gestores das *startups*. A maioria das empresas do estudo (118) possuem entre 3 a 10 funcionários, um número relativamente pequeno e que pode explicar o fato dos líderes gerenciais estarem mais preocupados com o desenvolvimento de outras competências para o atingimento das metas e objetivos considerados mais urgentes, do que com o desenvolvimento da equipe. No entanto, conforme afirma a ABS, mesmo com um time reduzido, são altas as chances de haver ruídos na comunicação e eliminá-los é um dos pontos

mais difíceis, mas uma vez feito, eleva consideravelmente a produtividade da equipe. Para a associação, uma comunicação aberta, transparente e direta mantém a engrenagem da inovação girando.

E em relação ao **modelo dos sistemas abertos** e seus respectivos papéis e competências, no Gráfico 4 verifica-se que para as competências de inovador, 101 dos respondentes apresentou um nível alto de desenvolvimento, 93 apresentaram um nível médio e 5 nível baixo de desenvolvimento dessas competências. Quanto ao papel de negociador, 112 apresentaram um nível alto, 78 um nível médio e 12 gestores nível baixo.

As competências necessárias ao gestor **inovador** são: convivência com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança. Ao inovador cabe estar atento às mudanças ambientais, ciente que elas são inevitáveis em qualquer cenário empresarial e que é preciso ter habilidade em gerenciá-las, e essa habilidade de tomada de decisão frente às mudanças só é adquirida com a capacidade de conviver com as incertezas ambientais.

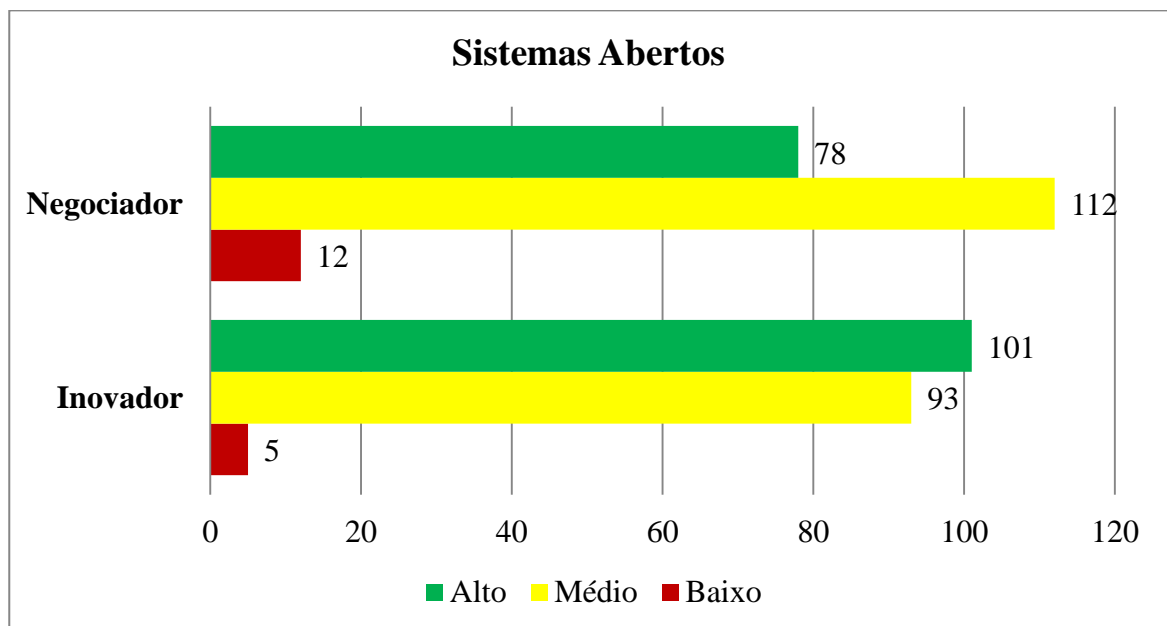


Gráfico 4 – Nível das competências de inovador e negociador

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao pensamento crítico, Quinn et al. (2003) o definem como aquele que envolve a geração de novas ideias e soluções. O líder quando reconhece seu potencial

criativo, pode incentivar seus liderados a agir de forma inovadora, possibilitando novas formas de tomada de decisão frente aos problemas. Já no que se refere ao gerenciamento da mudança, para os autores ao identificar as mudanças necessárias, o líder deve planejar as alterações, agindo de forma a preparar os envolvidos e só depois disto deve executá-las.

As competências necessárias ao gestor **negociador** são: constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, e apresentação de ideias. Em relação à competência construção e manutenção da base de poder, Quinn et al. (2003) afirmam que todo indivíduo possui certo poder, e é influenciado por outro de alguma forma. Sendo assim, um líder autoritário pode ser decepcionante, do mesmo modo que líderes pouco influentes podem ter dificuldades de representar as necessidades de seus liderados. Para os autores existem quatro fontes de poder do líder organizacional como negociador: o poder do papel que exerce; o poder pessoal (características pessoais que podem influenciar os outros); o poder do especialista (baseado no conhecimento que possui em determinado assunto); e o poder dos relacionamentos (as informações que são repassadas e que geram confiança nas pessoas).

Quanto à competência negociação, os autores descrevem quatro princípios para atingir o resultado esperado: distinguir as pessoas do problema, manter o foco nos interesses, gerar outras possibilidades e persistir em critérios objetivos. E sobre a apresentação de ideias, para Quinn et al. (2003) o líder deve realizar uma preparação, em relação ao modo de lidar com o comportamento e expectativas dos ouvintes. O líder deve também ter conhecimento do assunto que está abordando de modo a se antecipar a objeções e contra-argumentos.

O desenvolvimento das competências dos papéis de inovador e negociador, bem como um modelo de gestão orientado para se adaptar às mudanças, e uso da criatividade para resolução dos problemas e desafios é muito importante para o contexto de uma *startup*, podendo ser um fator-chave para o sucesso e alcance dos objetivos. Qian e Li (2003) afirmam que a flexibilidade da estrutura de uma *startup* pode ser uma grande vantagem competitiva em relação às grandes empresas. A estrutura e processos da organização deverão ser adaptados quando necessário, para que a empresa atinja os seus objetivos, da forma mais produtiva e eficiente possível (Rud, 2010).

As médias totais obtidas para cada modelo e papéis correspondentes, assim como a média total do instrumento de competências gerenciais, podem ser observadas na Tabela 4.

Assim, a partir da apresentação dos gráficos de cada um dos papéis, competências e modelos gerenciais, e também das médias totais obtidas para as dimensões, os resultados

encontrados mostram que os gestores percebem e praticam todas as competências do modelo teórico em um nível médio (média de 63,59 para a escala geral).

Tabela 4 – Estatística geral das dimensões e das médias padronizadas

| Modelos | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| Modelo das Metas Racionais | 79,89 | 12,312 |
| Papel de Produtor | 79,11 | 14,684 |
| Papel de Diretor | 78,83 | 14,455 |
| Modelo dos Processos Internos | 77,30 | 12,240 |
| Papel de Monitor | 61,03 | 10,927 |
| Papel de Coordenador | 58,83 | 13,172 |
| Modelos das Relações Humanas | 76,81 | 16,544 |
| Papel de Mentor | 60,84 | 12,368 |
| Papel de Facilitador | 59,92 | 14,704 |
| Modelo dos Sistemas Abertos | 82,74 | 12,453 |
| Papel de Inovador | 66,52 | 10,898 |
| Papel de Negociador | 62,27 | 12,834 |
| Escala de Competências Gerenciais (Quinn et al., 2003) | 63,59 | 8,795 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Para melhor ilustrar, o Gráfico 5 apresenta como estão distribuídas as médias totais padronizadas e os papéis mais desenvolvidos pelos gestores, indicando que quanto maior a área delimitada pelas médias, maior a competência do gestor no desempenho de seus papéis.

No Gráfico 5, percebe-se que os papéis gerenciais não são desempenhados de uma maneira muito equilibrada pelos gestores das *startups*. Na classificação proposta por Quinn et al. (2003), os gestores apresentaram destaque para os papéis de Produtor (79,11) e Diretor (78,83), com alto nível de desenvolvimento destes, e para o Inovador (66,52) com um nível médio. Mesmo que o modelo dos sistemas abertos tenha apresentado um nível maior de desenvolvimento em sua média total (82,74), os resultados obtidos por meio dos papéis evidencia que o modelo gerencial mais usado pelas *startups* participantes do estudo é o modelo das metas racionais.

Os papéis de Negociador (62,27), Mentor (60,84) e Facilitador (59,92), Monitor (61,03) e Coordenador (58,83) apresentaram todos um nível médio sendo desempenhados pelos gestores de uma maneira menos expressiva que os demais.

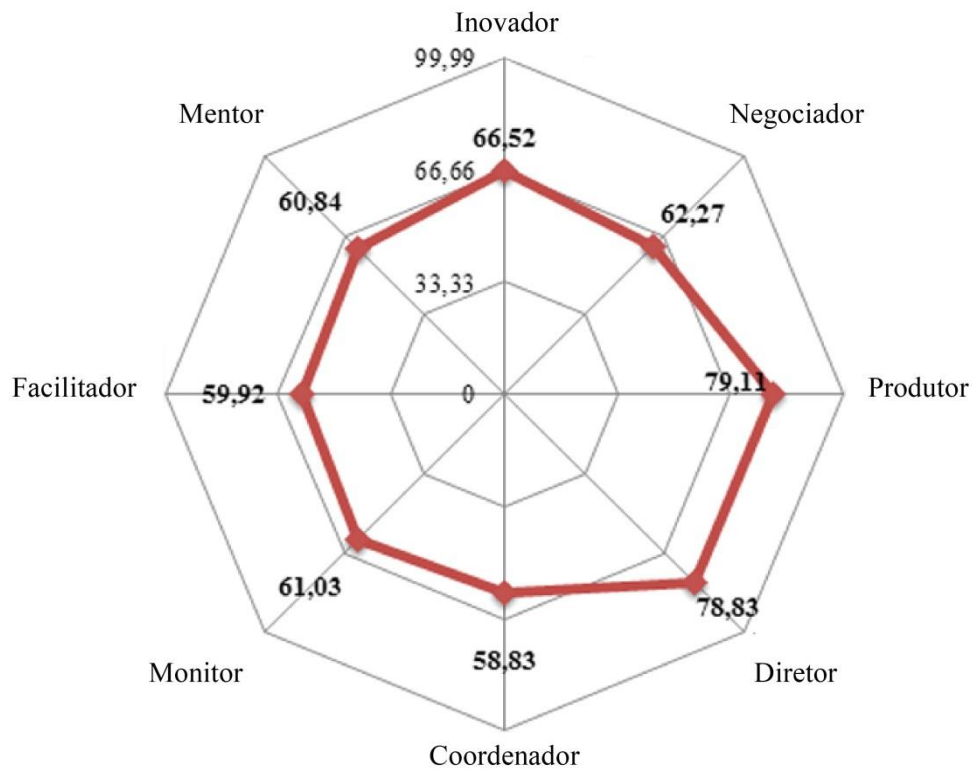


Gráfico 5 – Média geral dos papéis dos gestores das *startups*

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados e discussões apresentados à cerca das competências e papéis gerenciais desenvolvidos pelos líderes das *startups*, a Gráfico 6 mostra, de maneira simplificada, quais os modelos estão sendo mais utilizados na gestão das empresas.

Verifica-se na Gráfico 6, considerando que as competências gerenciais mais percebidas pelos respondentes pertencem ao ambiente externo, que as empresas estudadas tem o foco de suas atividades voltado para o mercado e os gestores atuam equilibrando seus papéis entre flexibilidade e autonomia, e estabilidade e controle.

Após, foi possível classificar os líderes quanto ao perfil – gestores eficazes e ineficazes, com base na classificação proposta por Quinn et al. (2003), apresentada no Quadro 6 do estudo. As competências exercidas pelos respondentes estão mais próximas ao perfil denominado de “Produtores conceituais”, onde os papéis de facilitador, monitor e coordenador são exercidos de modo satisfatório, porém menos desenvolvidos que os demais. Este perfil é denominado pelos autores como um perfil gerencial eficaz.

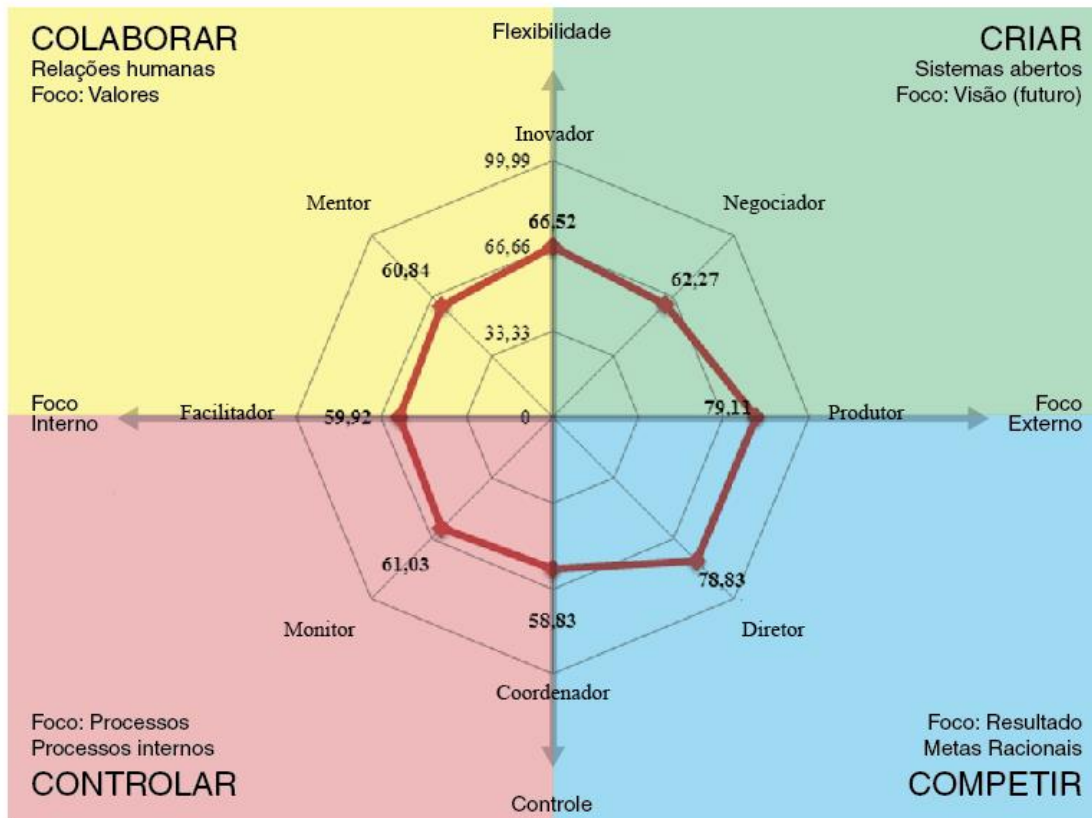


Gráfico 6 – Modelos Gerenciais utilizados pelas *startups*

Fonte: Elaborado com base em Arruda 2011.

4.3.1 Correlação entre os níveis dos papéis e modelos gerenciais

Buscando verificar a correlação existente entre as competências gerenciais, os papéis e modelos do QVC, realizou-se o teste de correlação paramétrico de Pearson. Como a análise das correlações é de apenas um constructo, as discussões desses resultados são em termos das contribuições das dimensões para a formação dos modelos e das competências gerenciais (geral).

Observa-se na Tabela 6, primeiramente, que todas as correlações entre as dimensões são positivas, indicando existir uma relação positiva entre estas. Em relação às contribuições dos papéis para a formação de cada modelo o qual pertencem, as maiores correlações encontradas foram nos papéis de mentor ($r = 0,846$) e facilitador ($r = 0,918$) para a formação do modelo de relações humanas. Após, os papéis de produtor ($r = 0,885$) e de diretor ($r = 0,882$) para o modelo de metas racionais, seguido dos papéis de inovador ($r = 0,836$) e de

negociador ($r = 0,885$) para a formação do modelo dos sistemas abertos, e os papéis de monitor ($r = 0,797$) e coordenador ($r = 0,865$) para o modelo dos processos internos.

Ainda, foram encontradas correlações positivas e moderadas entre o papel de mentor com o papel de facilitador ($r = 0,618$), do mentor com o modelo de sistemas abertos ($r = 0,644$), do mentor com o papel de negociador ($r = 0,621$), e uma correlação forte entre mentor e o constructo competências gerenciais ($r = 0,784$). Já o papel de facilitador apresentou uma correlação positiva e moderada com o modelo de sistemas abertos ($r = 0,666$) e uma correlação forte com as competências gerenciais ($r = 0,803$). Para o papel de inovador foi encontrada uma correlação moderada com o constructo competências gerenciais ($r = 0,664$), e o papel de negociador apresentou uma correlação moderada com o modelo de relações humanas ($r = 0,644$) e forte com o constructo geral ($r = 0,785$). O papel de produtor apresentou uma correlação positiva e moderada com o modelo de relações humanas ($r = 0,608$) e uma correlação forte com o constructo competências gerenciais ($r = 0,780$). O papel de diretor apenas apresentou uma correlação moderada com o constructo geral ($r = 0,624$). E os papéis de monitor e coordenador apresentaram correlações positivas e moderadas com as competências gerenciais, $r = 0,650$ e $r = 0,710$ respectivamente. Assim, os papéis de mentor, facilitador, negociador, produtor foram os que mais contribuíram para a formação do constructo competências gerenciais.

Para realizar a associação dos níveis de competências gerenciais com os dados do perfil das empresas e dos gestores foi utilizado o teste Qui-quadrado, que de acordo com Lopes et al. (2008, p. 113) “é usado quando se quer comparar frequências observadas com frequências esperadas”.

No entanto, não foram encontrados resultados significativos que pudessem basear outras discussões e conclusões. As características das empresas e de seus gestores (ano de fundação, localização, idade do gestor, tempo de experiência e demais) não apresentaram influências diretas sob o desenvolvimento das competências, papéis e modelos gerenciais.

A próxima seção apresenta as conclusões do estudo, limitações encontradas e sugestões para pesquisas futuras.

Tabela 5 – Matriz de correlação e significâncias dos papéis e modelos gerenciais

| Matriz | Significância | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Met_Rac | Prod | Diret | Proc_Int | Monit | Coord | Rel_Hum | Ment | Facil | Sist_Abert | Inov | Negoc | Comp_Ger |
| Met_Rac | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Prod | 0,885 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Diret | 0,882 | 0,561 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Proc_Int | 0,628 | 0,593 | 0,515 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Monit | 0,448 | 0,406 | 0,385 | 0,797 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Coord | 0,587 | 0,569 | 0,467 | 0,865 | 0,387 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Rel_Hum | 0,557 | 0,608 | 0,375 | 0,579 | 0,441 | 0,518 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Ment | 0,497 | 0,534 | 0,343 | 0,514 | 0,478 | 0,479 | 0,846 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Facil | 0,536 | 0,559 | 0,392 | 0,529 | 0,398 | 0,474 | 0,918 | 0,618 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Sist_Abert | 0,516 | 0,542 | 0,369 | 0,571 | 0,528 | 0,435 | 0,718 | 0,644 | 0,666 | 1.000 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Inov | 0,380 | 0,419 | 0,252 | 0,367 | 0,342 | 0,276 | 0,589 | 0,478 | 0,569 | 0,836 | 1.000 | 0,001 | 0,001 |
| Negoc | 0,501 | 0,508 | 0,375 | 0,599 | 0,550 | 0,458 | 0,644 | 0,621 | 0,576 | 0,885 | 0,483 | 1.000 | 0,001 |
| Comp_Ger | 0,795 | 0,780 | 0,624 | 0,818 | 0,650 | 0,710 | 0,880 | 0,784 | 0,803 | 0,841 | 0,654 | 0,785 | 1.000 |

Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar quais as competências, papéis e modelos gerenciais são desenvolvidas pelos gestores das empresas *startups* brasileiras, utilizando o modelo teórico preconizado por Quinn et al. (2003). Para atingir o objetivo geral, foram definidos quatro objetivos específicos, os quais foram alcançados com a aplicação do estudo.

Os resultados encontrados apontam que os gestores desenvolvem mais as competências inerentes aos papéis de **produtor** e **diretor**, evidenciando que as atividades das *startups* são orientadas pelo modelo das metas racionais, o qual objetiva a produtividade e o lucro. Assim, pode-se inferir que a percepção dos gestores em relação a desenvolverem as competências de produtor e diretor em um alto nível é coerente com a realidade empresarial das *startups*, pois essas empresas são caracterizadas pela busca de um rápido desenvolvimento e escalabilidade de seu produto e/ou serviço. O foco das atividades está voltado para obter cada vez maior produtividade, resultado e eficiência do negócio, aspectos inerentes aos papéis destacados.

As *startups* estudadas também apresentaram uma gestão orientada ao modelo dos sistemas abertos, com números menos expressivos que os papéis do modelo das metas racionais. O papel de **inovador** teve maior destaque nesse modelo, apresentando um nível médio de desenvolvimento. Ao inovador cabe lidar com as mudanças e adaptar-se a elas da melhor forma possível por meio da criação de ideias e visão de futuro, no entanto, esse papel ainda não é exercido de uma maneira satisfatória. Como a inovação e a capacidade de negociação são consideradas fundamentais a essas empresas, um maior desempenho dos papéis dos sistemas abertos poderia contribuir tanto para uma melhor adaptação ao contexto instável em que as *startups* estão inseridas, como para um aprofundamento do conhecimento sobre o mercado e maior efetividade dos resultados.

Já os papéis do modelo dos processos internos foi o menos presente no perfil destes profissionais, principalmente o papel de **coordenador**. Como coordenador, o gestor precisa sustentar a estrutura e o fluxo do sistema, e seu modelo gerencial está diretamente ligado à burocracia profissional, aos critérios de eficácia e estabilidade, incluindo a rotinização. Esse resultado também é coerente com a realidade das empresas, onde estas buscam modelos de negócios que possibilitem menos burocracia, a otimização do tempo e agilidade das atividades.

Contudo, cabe destacar que na visão de Quinn (2012), quando gestores ficam detidos em inovação e crescimento, podem negligenciar a necessidade de estruturas que garantam

estabilidade e a certeza necessárias à continuidade da organização. Sendo este um ponto importante dos resultados, visto que as *startups* do Brasil apresentam altos níveis de mortalidade de seus negócios.

Dessa maneira, cabe ao gestor ficar atento para o papel que desempenha na empresa e ter predisposição para buscar alternativas, e novos conhecimentos que venham a somar no negócio. Pois, de acordo com Allman et al. (2011), estas competências não se mostram estáticas, requerendo uma decisão final baseada na sensibilidade de cada empreendedor para aproveitar determinadas oportunidades, impulsionando a inovação e introduzindo mudanças que possam afetar toda a organização. E essa busca pela capacidade plena de gestão requer um conjunto de competências de forma complementar, o que possibilita o aumento da capacidade da gestão organizacional (QUINN et al., 2003).

Os quatro modelos gerenciais, como já mencionando no estudo, ao mesmo tempo que são considerados opostos, eles também são complementares. Ou seja, mesmo que os gestores tenham um bom desenvolvimento das competências e papéis gerenciais de um modelo e isso seja positivo para a empresa, para que possam obter melhores ganhos em termos de resultado e objetivos organizacionais, é importante que desenvolvam novas competências e aprimorem as já existentes, pois o permanente aprimoramento das competências renova as escolhas estratégicas da organização e tende a criar um círculo virtuoso (FLEURY e FLEURY, 2001). Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2007) contribuem com essa perspectiva afirmando que, as competências adquiridas pelo administrador facilitam a execução de suas tarefas, que enriquecem sua compreensão diante da vida: pessoas com conhecimentos e com habilidades desenvolvidas tornam-se autoconfiantes e contribuem para o sucesso empresarial.

Dessa forma, desenvolver e aprimorar as competências é importante, mas somente terá a efetividade esperada se os líderes aprenderem a equilibrar os diferentes papéis que exercem dentro das *startups*. É preciso então que haja um equilíbrio e adaptação entre os modelos gerenciais, pois como Quinn et al. (2003) destaca, os quatro modelos representam os valores invisíveis pelos quais pessoas, programas, políticas e organizações vivem e morrem, assim, os gerentes tendem a aprisionar-se ao seu próprio estilo e aos valores culturais da organização, empregando estratégias muito similares numa ampla variedade de situações. Por isso, conforme os autores, o gestor considerado capaz é aquele que consegue mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado.

Pode-se dizer, assim, que um melhor aproveitamento das competências referentes aos papéis que apresentaram um nível médio (inovador, negociador, mentor, facilitador, coordenador e monitor) poderiam trazer maiores benefícios à gestão das *startups* e às chances de sucesso a longo prazo. Possibilitando ao gestor desde uma interação melhor com a equipe,

a simplificação dos processos rotineiros da empresa, o alcance de objetivos que exigem maior esforço e dedicação de todos, até a adoção de uma estrutura mais equilibrada que ao mesmo tempo facilite a gestão, dê suporte e estabilidade ao negócio.

Como limitações do estudo, tem-se o tamanho da amostra trabalhada, composta por 195 respondentes. Devido à dificuldade de obtenção de retorno por parte das *startups*, os resultados não permitem extrapolação das conclusões para populações maiores ou diferentes do contexto envolvido nesta pesquisa. Também destaca-se o número escasso de estudos sobre *startups* e competências gerenciais nessas empresas, limitando o embasamento das discussões e conclusões. Ademais, a utilização de somente uma fonte de coleta de dados, pesquisa *survey*, pode ser considerado também um fator limitador.

De qualquer forma, do ponto de vista da contribuição prática desta pesquisa, acredita-se que as informações e os resultados decorrentes desta investigação sejam úteis para às *startups*, tanto pela identificação do perfil de seus gestores, quanto para a competitividade e continuidade do negócio. O trabalho pode fornecer subsídios para o desenvolvimento gerencial, principalmente ao aperfeiçoamento das atuais competências, papéis e modelos gerenciais, possibilitando aos gestores encontrarem soluções para os problemas e desafios do cotidiano empresarial.

A partir das conclusões e buscando um maior aprofundamento dos estudos sobre competências gerenciais, especialmente em empresas *startups*, sugere-se a condução de outras pesquisas, como: a influência do aprendizado para o desenvolvimento das competências gerências; a possível relação entre competências gerenciais e o perfil de empreendedor dos gestores; e a influência das competências para o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **Associação Brasileira de Startups**. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br>> Acesso em: novembro de 2015.

ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada – O guia prático para começar a validar seu negócio**. Rio de Janeiro: Bizstart, 2012.

ALLMAN, K.; EDLER, J.; GEORGHIOU, L.; JONES, B., MILES, I.; OMIDVAR, O.; RAMLOGAN, R.; RIGBY, J. “Measuring Wider Framework. Conditions for successful innovation. A system’s review of UK and international innovation data”, **NESTA**, Index report: January 2011.

ALMEIDA, D. M. Satisfação no trabalho e estresse ocupacional na perspectiva dos policiais militares do estado do Rio Grande do Sul. **Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração)** – Universidade Federal de Santa Maria. 2015.

ARBACH, L. H. Competências Individuais, segundo a percepção de funcionários e clientes do setor bancário da cidade de Resende – RJ. **Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios)** – Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007.

ARRUDA, C. **Cultura de inovação**. Centro de referência em inovação - CRI Minas, 2011. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/professorespesquisa/nucleos/Documents/apresentacao_carlos_arruda_mai2011.pdf>. Acesso em 20 de abril, 2015.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em:

BARROS, M. Competências gerenciais: um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)** - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo- Fipel. Pedro Leopoldo, 2007.

BEHR, A. Mapeamento de competências na pequena empresa de *software*: o caso da ABC Ltda. **Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração)** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

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

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner’s manual: the step-by-step guide for building a great company**. California: K&S Ranch Press, 2012.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H.; LEITE, J.; VILHENA, R. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COELHO, N. A. Sucesso e Insucesso de Start-ups Inovadoras. **Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial**. Universidade Técnica de Lisboa-Instituto Superior de Economia e Gestão, 2012.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRIFE, E.; MANSFIELD, R. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUSUMANO, M. A.; MICHAEL A. Technology Strategy and Management: Evaluating a Startup Venture. **Communications of the ACM**, n. 10, v. 56, Out, 2013.

CURY, A. C. H. Formação de competências no ensino superior: um estudo de caso nas instituições de ensino superior na cidade de Cascavel/PR. **Revista de Ciências Gerenciais**, vol. 10, nº 12. SARE- Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas. 2006. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/67/65>>. Acesso em 10 fev. 2015.

DIAS, H.; PAIVA, K. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. **Revista Brasileira de Enfermagem**, REBEN, 64(3), (pp. 511- 520), 2011.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 160, 2006.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, p. 206, 2004.

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

ESTADÃO P. M. E. **São Paulo é o Estado que acolhe o maior número de startups do país aponta pesquisa**. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,sao-paulo-e-o-estado-que-acolhe-o-maior-numero-de-startups-do-pais--aponta-pesquisa,3541,0.htm>>. Acesso em: abril de 2014.

FERNANDES, B. **Competências e Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, A. Competências Gerenciais de Enfermeiros de uma Instituição Hospitalar de Belo Horizonte. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2012.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FORSTER, M.; PARRER, P.; WÖSS, N. Personality: Blessing or Curse? The Entrepreneur's Path from Personal to Leadership Competencies. **Organizacija**, v. 46, n. 5, Set-Out, 2013.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul-set, 2000.

GIHATY, Yuri. **O que é uma startup?** São Paulo. Out de 2010. Disponível em <[http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma_startup](http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup)>. Acesso em: outubro de 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar - Abr, 1995.

GODOY, A.; ANTONELLO, C. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23. o. 157-191, 2009.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **O outro lado da inovação: A execução como fator crítico de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HAIR Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M.; ZACCARELLI, L. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

HYYTINEN, A.; PAJARINEN, M.; ROUVINEN, P. Does innovativeness reduce startup survival rates? **Journal of Business Venturing**, 2015.

KATZ, J. **Domestic technology generation in less developed countries: a review of research findings (Report)**. Buenos Aires, Argentina, IDB/ECLA Research Program in Science and Technology, 1995.

KILIMNIK, Z.; MORAES, R.; SANT'ANNA, A. Organizações: competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAE Eletrônica**, vol. 4, n. 1, art. 1, jan./jun. 2005. Disponível em <www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em jan. 2015.

LAKOFF, S. Upstart startup: "Constructed advantage" and the example of Qualcomm. **Technovation**, 2008.

LE BOTERF, G. Construir e La compétence collective de l'entreprise. **Gestion**. v. 22, n. 3, Automme, 1997.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed, Bookman, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American psychologist**. Washington, D. C., n. 28, p. 1-4, 1973.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo Oposição ou Complementariedade? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-282, 1993.

MIRANDA, S. V. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 99-114, set./dez., 2006.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVA, F. **Importância das startups para a competitividade do país**. Disponível em: <http://www.fia.com.br/releases/Palestra_FIESP.pdf>. PROCEB/FIA, 2015.

OUIMET, P; ZARUTSKIE, R. Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. **Journal of Financial Economics**, 112; 386–407, 2014.

PARRY, S. The Quest for competencies. **Training**, Minneapolis, v. 33, n. 7, p. 53-59, mai./jun., 1996.

PAIVA, K.; MELO, M. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, 12(2), pp.339-368, 2008.

PAIVA, M.; FERREIRA, L. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 205-229, jan./abr, 2013.

PELISSARI, A.; GONZALEZ, V.; VANALLE, R.. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, vol.17 n.1, jan./apr, 2011.

PENA, F.; FERREIRA, A.; BRAGA, J.; CASTANHEIRA, M. “Hoje, Líder de Turma. Amanhã, Líder Organizacional”: Um estudo sobre a oportunidade de desenvolvimento de competências aos graduandos em administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, pp. 204-238, 2015.

PESCE, B. **A menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar sua vida**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2012.

PIMENTA, S.; BRASIL, E. Gestores e competências organizacionais no Terceiro Setor em Itabira-MG. **Gestão e Regionalidade**, v. 22, p. 78-89, 2006.

QIAN G.; LI, L. Profitability of small and medium sized enterprises in high-tech industries: the case of biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, 24(9), p. 881-887, 2003.

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

_____. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. Tradução Roberto S. Almeida. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RIES, E. **A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Tradução de Carlos Szlak, 1. ed. São Paulo: Leya, 2012.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, M, OLIVEIRA JR, M, **Gestão estratégica do conhecimento, integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Editora Atlas, p.242-269, 2001.

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

RUD, O. Adaptability: a key to business intelligence success. **Global Business and Organization Excellence**, jan/feb, p. 76-86, 2010.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências: Uma base para a Governança Corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2010.

SILVIA, E.; MENESES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

SILVA, F. Competências Gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro. **Dissertação de Mestrado em Administração**, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2009.

SILVA, M. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. Fatores que contribuem para o insucesso das startups: o reverso da “medalha”. **Dissertações de mestrado em Gestão**. Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão, 2013.

STARTUPBASE. **Banco de Dados da Associação Brasileira de Startups**. Disponível em: <http://startupbase.net/stratup>. Acesso em novembro de 2015.

SOUZA, A.; DANILEVICZ, A. Concepção de Modelo de negócio de *startup*: Um estudo sobre a aplicação do modelo de desenvolvimento de clientes. **Gestão & Produção**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS, Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, Market and organizational change**. West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

TORRES, N.; GUERRA, E.; LIMA, A. Uma Pesquisa-ação da Metodologia *Lean Startup* em um Empreendimento de *Software*. Universidade Federal do Pará - UFPA, Faculdade de Sistemas de Informação. **X Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI)**, 2014.

VALADARES, R. Ambientes Organizacionais potencializadores de inovações em bases sistemáticas: Estudo de caso do Hospital Jorge Valente. **Dissertação de Mestrado**. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8047/1/33333.pdf>>. Universidade Federal da Bahia – UFBA, Escola de Administração, 2008.

XAVIER, G.; BRITO, L.; GURGEL, F.; CARVALHO, V. Competência informacional: Estudo com alunos de curso de administração. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, out/dez 2013.

WALTER, Olga Maria F. Análise de ferramentas gratuitas para condução de survey online. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção PPGEP/UFSC. **Produto & Produção**, v.14 n. 2, p. 44-58, jun. 2013.

WOLDENGA, T. **Strategy creation and development of young entrepreneurs in high-tech startups**. Master Corporate Entrepreneurship and Innovation Internship and degree project (Master thesis 15 ECTS), 2012.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

_____. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2001.

ANEXO

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (a):

A **Universidade Federal de Santa Maria**, por meio do **Programa de Pós Graduação em Administração**, convida-o (a) para participar da pesquisa acadêmica que está sendo desenvolvida pela mestranda **Kristina Kieling Figueira**, sob orientação do **Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes**.

O objetivo da pesquisa é investigar *quais as competências gerenciais e os papéis desenvolvidos pelos gestores das empresas startups brasileiras*, visando contribuir ao campo de estudo das *startups* e à prática nas empresas estudadas, principalmente, na gestão do negócio.

Gostaríamos de contar com sua colaboração para o preenchimento do questionário, pois seu apoio é fundamental para a conclusão dessa etapa. Leia atentamente as questões, não existem respostas certas ou erradas. Sinta-se inteiramente à vontade para dar sua opinião.

Garantimos que suas respostas ficarão **anônimas** e serão mantidas **em sigilo**, devendo-se destacar que **os resultados serão enviados a todas às empresas participantes** após a conclusão da pesquisa.

Link da pesquisa: <https://pt.surveymonkey.com/r/9ML95SY>

Qualquer dúvida quanto ao questionário ou outras informações, ficamos a disposição.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Kristina Kieling Figueira
Mestranda em Administração
PPGA/UFSM

Informações da empresa

1. Ano de Fundação: _____
2. Número de colaboradores: _____
3. Área de atuação: _____
4. Estado/Região: _____

Informações do respondente (gestor)

1. Gênero:
() Feminino () Masculino
2. Idade: _____
3. Formação: _____
4. Tempo de experiência no mercado: _____

Agora você responderá um questionário com uma série de descrições a respeito das competências do seu gerente. A partir destas frases você deve **avaliar o quanto estas competências são desenvolvidas pelo seu gerente.**

| Competências | Descrição Esta competência refere-se a habilidade do líder em: | 1 Não desenvolvid a | 2 Pouco desenvolvid a | 3 Desenvolvid a | 4 Muito desenvolvida |
|--|---|------------------------------|--------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| A1-Trabalho Produtivo | Obter uma produtividade elevada e desempenho superior em todos os níveis de atuação. | | | | |
| A2-Fomento de um ambiente de trabalho produtivo | Manter um ambiente de trabalho produtivo com pessoas motivadas. Gerir e aplicar adequadamente as ferramentas do sistema de recompensas e reconhecimento da organização, compreendendo as expectativas e necessidades dos membros de sua equipe/ organização. Reconhecer a importância do “Capital Humano” | | | | |
| A3-Gerenciamento do tempo e estresse | Encontrar o equilíbrio para si e a equipe, no que se refere à entrega de bons resultados, eficácia no uso de seu tempo, e nível de estresse. | | | | |
| B1- Desenvolvimento e Comunicação de uma visão | Desenvolver e comunicar uma visão. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar, estruturar e desenvolver uma visão que apele para um objetivo comum, capaz de conquistar todos os subordinados • Comunicar tal visão nos âmbitos estratégicos, tático e pessoal, apresentando-a assim de uma forma tão concreta que as pessoas se visualizam dentro dela • Conhecer e acreditar pessoalmente na visão, demonstrar, de modo genuíno, que suas palavras refletem suas convicções pessoais. | | | | |
| B2-Estabelecimento de metas e objetivos | Formular planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução dos objetivos estratégicos da organização | | | | |
| B3-Planejamento e Organização | Planejar e organizar, articulando a visão e a estratégia. Decidir como alocar e coordenar os recursos organizacionais a fim de alcançar as metas, dividir o trabalho em componentes administráveis e distribuir as atividades de modo a atingir os resultados almejados da maneira mais eficaz possível. Em outras palavras, o planejamento do líder fornece as ferramentas necessárias para decidir aonde ir e qual o melhor modo de chegar lá, a organização do líder proporciona os instrumentos para efetivamente chegar lá. | | | | |

| Competências | Descrição Esta competência refere-se a habilidade do líder em: | 1 Não desenvolvida | 2 Pouco desenvolvida | 3 Desenvolvida | 4 Muito desenvolvida |
|---|---|---|---|---------------------------------|---|
| C1-Análise de informações por meio do pensamento crítico | Expor suas ideias e reações com agilidade e concisão, formular argumentos claros e persuasivos. Estruturar sua linha de raciocínio e reagir com rapidez aos argumentos alheios. Tomar a melhor decisão com as informações disponíveis numa determinada circunstância. Defender eficazmente suas convicções e analisar os juízos que os outros apresentam. | | | | |
| C2-Administração da sobrecarga de informações | Lidar com a velocidade e quantidade de informações numa economia global. É a habilidade de levar em consideração as informações úteis, ignorando o que realmente for irrelevante. | | | | |
| C3- Administração dos processos essenciais | Manter o foco nas atividades que realmente agreguem valor aos resultados. É cuidar para que certas atividades, que são vitais para a consecução dos resultados, não se convertam em um fim em si mesmas, perdendo os resultados de vista. | | | | |
| D1- Gerenciamento de Projetos | Trabalhar com eficácia no gerenciamento de atividades de tempo e recursos limitados. Planejar e monitorar projetos: - definir pré-requisitos do trabalho, volume e recursos necessários. - monitorar progressos, comparar as previsões e a realidade, analisar impactos, adaptações. Monitorar: Tempo, dinheiro, pessoas e materiais. | | | | |
| D2- Planejamento do Trabalho | Planejar o trabalho de seus subordinados, tanto na perspectiva de cargos individuais como das equipes de trabalho. Estruturar o trabalho e a equipe que o realizará. Organizar a forma de trabalho, atividades, processos, nível de autonomia dado aos colaboradores, resultados alcançados. | | | | |
| D3- Gerenciamento multidisciplinar | Gerenciar diversas funções, administrar processos complexos e dinâmicos. Gerenciar estruturas matriciais. Integrar, coordenar o trabalho de várias unidades, células ou projetos. Definir processos e procedimentos, que são padronizados e formalizados, especificando como o trabalho deve ser feito e a seqüência a seguir dentro da organização. | | | | |

| Competências | Descrição Esta competência refere-se a habilidade do líder em: | 1 Não desenvolvida | 2 Pouco desenvolvida | 3 Desenvolvida | 4 Muito desenvolvida |
|--|--|--------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|
| E1- Compreensão de si mesmo e dos outros | Compreender a si mesmo e os outros. Compreender que as pessoas reagem de forma diferente a situações diversas. Ter boa consciência sobre si, ou seja, autoconhecimento, além de uma inteligência emocional desenvolvida. | | | | |
| E2- Comunicação eficaz | Saber quando e como compartilhar informações. Utilizar a comunicação para informar, coordenar e motivar as pessoas, além de incrementar a eficiência de cada unidade de trabalho e da organização como um todo. | | | | |
| E3- Desenvolvimento dos empregados | Desenvolver pessoas, considerando duas abordagens principais: a) Delegação: transferir tarefas e responsabilidades para seus subordinados, dando-lhes oportunidades para desenvolverem-se. Compreender o que pode ou não ser delegado. Estabelecer uma comunicação que propicie a manifestação de dúvidas e feedbacks. b) Avaliação: fornecer feedback e avaliar o desempenho como uma ferramenta para facilitar o aprimoramento, elucidar expectativas e incrementar a performance. | | | | |
| F1- Construção de equipes | Construir equipes, baseado em 4 características principais: - A equipe deve estar comprometida com uma meta ou propósito - Membros da equipe que possuem papéis e responsabilidades - Estrutura de comunicação fomenta troca de informações - Equipe deve ter um senso de prestação mútua de contas | | | | |
| F2- Uso do processo decisório participativo | Conduzir o processo de decisão. Definir, de acordo com a circunstância, o nível de participação dos colaboradores ou se a participação dos colaboradores é inapropriada em certos assuntos | | | | |
| F3- Administração | Administrar conflitos e utilizá-los como uma força positiva e produtiva na tomada de decisões. Administrar situações de conflito, | | | | |

| | | | | | |
|---------------------|-------------------------------------|--|--|--|--|
| de conflitos | visando o aumento da produtividade. | | | | |
|---------------------|-------------------------------------|--|--|--|--|

| Competências | Descrição Esta competência refere-se a habilidade do líder em: | 1 Não desenvolvida | 2 Pouco desenvolvida | 3 Desenvolvida | 4 Muito desenvolvida |
|---|---|---|---|---------------------------------|---|
| G1- Convívio com a mudança | Ser inovador, conviver com mudanças imprevistas e, por vezes, indesejadas. Conduzir e conviver com a mudança, lidando com as barreiras comuns nos processos de implementação de mudanças. | | | | |
| G2- Pensamento criativo | Utilizar informações já conhecidas e descobrir novas associações, ou seja, combinar esses dados de maneiras novas e inusitadas. Estimular e praticar estas premissas, juntamente com suas equipes de trabalho, através de um estilo gerencial que seja mais suscetível a modificações, bem como a abertura para aceitar boas sugestões, tornando a resolução de problemas mais efetiva e os colaboradores mais motivados. | | | | |
| G3- Gerenciamento da mudança | Planejar a mudança, bem como implementá-la, lidar com transformações num ritmo vertiginoso, compreender e minimizar a resistência das pessoas e da organização, ter a noção cultural de que a tradição é preferível à mudança e assim por diante. É a compreensão de que mudar é preciso para atingir metas e objetivos. | | | | |
| H1- Construção e manutenção de uma base de poder | Influenciar seus subordinados, pares e superiores, independente da autoridade proporcionada pelo cargo que ocupa. Produzir, mobilizar pessoas e recursos para alcançar determinadas metas. | | | | |
| H2- Negociação de acordos e compromissos | Negociar acordos e compromissos, chegar a um equilíbrio, preocupando-se com as necessidades alheias e a execução de seu próprio trabalho, compartilhando pontos de vista diferentes. Envolve o estilo de negociação, que tende a ser flexível e razoável, mas sem negligenciar a necessidade de obstinação. | | | | |
| H3- Apresentação de ideias | Saber comunicar e apresentar-se bem em público, conduzir reuniões, redigir propostas e relatórios, realizar entrevistas, negociar, mediar, orientar (coaching) e assim por diante. | | | | |