



COMPETÊNCIAS GERENCIAS E SEUS DESAFIOS EMPREENDEDORES: O PERFIL DE LÍDERES E COLABORADORES

Simone Cristina Silva Moraes (Simone@cefetam.edu.br)

Instituto Federal de Educação Tecnológica do Amazonas
Rua Danilo Areosa s/n Distrito Industrial
69000-000 Manaus- Amazonas

Luis Maurício Resende(lmresende@utfpr.edu.br)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Av Monteiro Lobato s/n km 04
84016-210 – Ponta Grossa – Paraná

Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto (politeia@uol.com.br)

Universidade. Departamento de Engenharia de Produção
Rua Teodoro Sampaio nª 744, conj 23
11000 -000– São Paulo – São Paulo

Resumo: *Este artigo tem por objetivo verificar as competências gerencias e os fatores estratégicos envolvendo o perfil dos líderes e colaboradores. Utilizou-se como campo de estudo as empresas que compõem o Setor de Móveis de Metal e Sistema de Armazenagem e Logística de Ponta Grossa-PR. Para tanto, foi desenvolvida uma metodologia que deverá poder ser estendida a outras empresas. Os temas abordados foram: inovação, cooperação, estratégia de mercado, normalização, clientes, fornecedores, comunicação interna, qualificação de mão-de-obra, motivação, criatividade, qualidade de vida no trabalho, liderança e resiliência organizacional.*

A pesquisa foi realizada com abordagem metodológica indutiva, aplicada e qualitativa, sendo o método do procedimento o Survey. Foram analisadas 14 empresas, sendo aplicado individualmente um formulário para 14 líderes e um questionário para 251 colaboradores do Setor. Os principais resultados indicaram que as empresas possuem um perfil estratégico competitivo moderado, assim como a percepção de que as empresas que mais se destacaram positivamente segundo a metodologia aplicada, foram as que mais cresceram na geração de emprego no período de 2005 a 2007.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Competência Gerencial; Empregabilidade

1 INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, cresce a cada dia o desafio pelo aumento da produtividade, da qualidade e da diferenciação ou inovação de valor na produção de bens e serviços. O

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br



acirramento da competitividade é fenômeno compartilhado pelas economias dos países, em especial as chamadas economias emergentes (LAGES e TONHOLO, 2006).

Nesse contexto, as competências gerenciais são premissas importantes para o enfrentamento dos mercados. Para Ruas (2001), as competências são gerenciais quando o conhecimento, a habilidade e a atitude são expostas na organização, possibilitando mobilizar e integrar recursos e agregando valor para a organização. Segundo Spencer (1993), as competências gerenciais possibilitam: impacto e influência; orientação para resultados e mercado; cooperação e espírito de equipe; iniciativa; desenvolvimento de pessoas; confiança pessoal; compreensão interpessoal; busca de informação; liderança; desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de relacionamentos.

Portanto, este artigo se propõe fazer uma verificação das competências gerenciais e seu impacto no crescimento empregável das empresas. Pesquisou-se as empresas que compõem o Setor de Armazenagem e Logística de Ponta Grossa-PR, onde se destacou o perfil estratégico das lideranças e de seus colaboradores. Utilizou-se uma metodologia pelo qual se verificaram aspectos tais como: inovação, cooperação, estratégia de mercado, normalização, interação com clientes e fornecedores, qualificação da mão-de-obra, comunicação interna, motivação, criatividade, qualidade de vida no trabalho, liderança (externa e interna às empresas) e resiliência organizacional.

2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SEUS DESAFIOS EMPREENDEDORES NA ERA DA CONECTIVIDADE

Um primeiro aspecto a ser estrategicamente analisado em termos de competência gerencial é a questão da inovação; alicerce importante de força nas empresas atualmente, principalmente no que se refere à inovação tecnológica. Para Reis (2004), é o principal agente de mudança no mundo atual. Entretanto, no contexto da inovação, é preponderante envolver a participação de todos os colaboradores, percebendo que o aspecto inovador não está atrelado somente ao produto, e sim a qualquer ponto na organização. Na competição global, não é suficiente um grupo comportar todo o contingente por demanda que requer a era do conhecimento. Isso é produto da interação de todos na empresa (PINCHOT e PELLMAN, 2004; DORNELAS, 2007 e HASHIMOTO, 2007).

Em termos de orientação para resultados, a estratégia de mercado desempenha um item crucial para as empresas serem competitivas. Quanto à precificação dos produtos e serviços oferecidos ao cliente, Kim e Mauborgne (2005) assim como Christopher (1997) salientam que se faz necessário aplicar a estratégia de inovação de valor (diferenciação e menor custo concomitantemente). No entendimento de Souza (2008), isso gera fidelização ao cliente, principalmente numa era em que a aspiração maior é a sua conquista. Quanto à questão da normalização, isso tem se demonstrado relevante no atual momento em que as empresas, principalmente as de pequeno porte, têm a

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br



possibilidade de se mostrarem com mais desenvoltura ao mercado externo. Para Camargo (2007), a estratégia de internacionalização eleva a escala de produção, desenvolve relações duradouras com os clientes e impulsiona cada vez mais a produção de produtos diferenciados.

No desenvolvimento de pessoas, o item qualificação da mão-de-obra nas empresas é essencial. Porter (2001) afirma que a falta desse investimento prejudica grandemente a competitividade. Da mesma forma, Chiavenato (2005) enfatiza que as empresas devem ser transformadas em agências de aprendizagem, em decorrência direta de os colaboradores estarem integrados no desenvolvimento organizacional. Garcia (2006) salienta que a qualificação da mão-de-obra representa diminuição de custos de desperdícios na produção e serviços. Isso resulta num melhor aproveitamento dos recursos.

Na análise da comunicação interna nas empresas, Pinchot e Pellman (2004) preconizam que as empresas inovadoras são aquelas em que as informações fluem livremente entre os colaboradores e seus líderes. Segundo Drucker (2005), quando a direção chega mais perto dos liderados, ouvindo suas aspirações e escutando o que eles têm a contribuir, aumenta a interação entre eles. E para Skora (2008), os líderes empresariais devem vender as idéias aos seus colaboradores, tornando-os assim aliados da organização e preocupados em apresentar idéias, sugestões, conquistando parceiros na gestão de negócios. No entender de Nooteboom (1999), a empresa deve reunir pessoas com propósito e visão compartilhada, aliada as competências e coordenações emparelhadas.

No atributo motivação e valores, Hunter (2006) salienta que os fatores motivacionais estão estritamente relacionados com o sentimento de crescimento do indivíduo, de reconhecimento profissional e de suas necessidades de auto-realização. Para se produzir melhor, Katrin *et al.*, (2006) enfatizam que o elemento motivação é o impulsionador de todo processo criativo. É um suporte potencial para se compensar as deficiências de outras competências. No entender de Hoover e Valenti (2006), é importante plantar a noção de tensão criativa entre eles, permitindo tolerância a erros e falhas. E Pinchot e Pellman (2004) afirmam que o segredo para desenvolver produtos econômicos é não penalizar erros, o que inibiria a criatividade inovativa.

A liderança é de extrema importância, pois os líderes precisam saber liderar tanto do lado de “fora das empresas”, com fornecedores, clientes, comunidades, governo, dentre outros, assim como internamente entre os colaboradores. Fonseca *et al.*, (2006) se posicionam de modo contundente, salientando que o líder deve ser um ativador de rede, ou seja, um ator com habilidades de relacionamento junto ao grupo de referência, dinamizando e compartilhando informações, construindo assim um processo inovador por toda a empresa.

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br

Por fim, um atributo extremamente relevante em termos de competências gerenciais é o fator resiliência. Segundo Drucker (2005), este fator está atrelado à mudança e ao compromisso de se estar na dianteira dos desafios, sempre guiados pelas oportunidades, possuindo uma visão clara do que se deseja alcançar, mantendo foco capaz de se orientar em quaisquer circunstâncias adversas por que passam as empresas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método do procedimento aplicado foi o levantamento (*Survey*), sendo o método científico de pesquisa o indutivo. Do ponto de vista de sua natureza, trata-se de pesquisa aplicada. A pesquisa é em princípio, qualitativa, pois lida com opiniões ligadas as ações e relações humanas classificadas segundo uma escala de *Likert*, mas embute na seqüência aspectos de quantificação para o prosseguimento das análises, conforme preconizado por Silva e Menezes (2005), quando indicam que tudo pode ser quantificável, traduzindo em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. A amostra utilizada foi a não probabilística por acessibilidade, realizada junto a 14 empresas das 18 que compõem o Setor; sendo 01 de grande porte, 04 de porte médio e 09 de porte menor. A coleta de dados foi realizada *in loco*, com 14 proprietários ou sócios-gerentes e 251 colaboradores do aglomerado produtivo. O instrumento foi um formulário para os líderes e um questionário para cada colaborador contendo perguntas estruturadas e fechadas derivadas da revisão de literatura, conforme abordagem no referencial teórico. Com base nesse instrumento, foi calculada a pontuação do perfil estratégico dos líderes e colaboradores de cada empresa, tendo sido abordados os itens ilustrados nos Quadros 1 e 2 respectivamente.

Quadro 1: formulário aos líderes

BLOCOS	PERGUNTAS
Inovação	1- A inovação é vista como algo abrangente dentro da empresa, envolvendo todos os setores? 2- Sua empresa busca as inovações em seus produtos, processos e serviços? 3- Sua empresa procura desenvolver novos produtos aos seus clientes?
Cooperação	4- Sua empresa colabora com outras empresas do mesmo setor no processo produtivo, complementando a sua atividade de inovação? 5- Sua empresa tem parcerias externas tais como: fornecedores, clientes, usuários, consultores, sócios, universidades, centro de pesquisa, agências de fomento e outras instituições de apoio?
Estratégia de mercado	6- Sua empresa tem uma política de explorar novos mercados além da concorrência? 7- Quando sua empresa busca diferenciação, ela alinha com baixos custos? 8- Sua empresa busca referência em líderes de mercado para definir suas estratégias?
Normalização	9- As normas (ISO 9000-2000) como padrão de qualidade estão sendo utilizadas na sua empresa? 10- Sua empresa tem estratégia de internacionalização?
Relações com clientes	11- Os clientes estão percebendo qualidade e inovação nos produtos e serviços? 12- Está havendo fidelização dos clientes?

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br

	13- Na sua empresa os preços que os clientes estão dispostos a pagar é que define os custos de produção?
Comunicação Interna	14- Os colaboradores compartilham informações sobre clientes e tecnologia livremente no ambiente da sua empresa? 15- As decisões empresarias são tomadas em ação conjunta com os colaboradores?
Relação com fornecedores	16- Sua empresa tem parcerias com fornecedores especializados de bens e serviços situados na mesma região? 17- Sua empresa procura gerar consistentemente uma atitude prática de inovação com seus fornecedores, induzindo-os a procurar soluções inovadoras de grande impacto no seu negócio?
Qualificação de mão-de-obra	18- Sua empresa estimula o aperfeiçoamento contínuo da mão-de-obra dos colaboradores? 19- Está havendo aumento da qualificação na contratação de mão-de-obra ao longo dos anos?
Liderança	20- Sua empresa tem proporcionado intercâmbio de informações e idéias entre os colaboradores e centros de aprendizagem? 21- Sua empresa tem criado condições para que se manifeste o potencial de liderança nos seus colaboradores em todos os setores da empresa? 22- Sua empresa busca oportunidades e articula até obter interação relevante com os colaboradores?
Resiliência organizacional	23- Sua empresa tem a capacidade de transformar o insucesso numa fonte de aprendizagem? 24- Faz parte da empresa escutar os colaboradores insatisfeitos? 25- A cultura da empresa é de não evitar as mudanças?

Fonte: os autores, dados da pesquisa (2008)

Quadro 2: questionário aos colaboradores.

BLOCOS	PERGUNTAS
Motivação	1-A empresa está preocupada em mantê-lo motivado? 2- A empresa conhece suas necessidades e aspirações no seu trabalho? 3- Sua empresa reconhece todos os seus esforços e talentos que você faz para melhorar o desempenho da empresa? 4- Você é treinado para trabalhara melhor?
Comunicação interna	5- A comunicação na empresa é aberta e de fácil entendimento para vocês? 6- Você tem informações no ambiente da empresa sobre mudanças, clientes e fornecedores?
Criatividade	7- Você é incentivado a participar com idéias novas, melhorando o desempenho da empresa? 8- As novas idéias propostas por vocês são aceitas? 9- A empresa recompensa a criatividade de vocês para melhorar algum produto ou processo? 10- Em caso de erro e/ ou fracasso na sua idéia para melhorar a inovação na empresa, você continua sendo incentivado? 11- Pessoas de diferentes setores em sua empresa se reúnem em grupo para elaborar idéias criativas?
Qualidade de vida no trabalho	12- Está satisfeito com as suas condições de trabalho (jornada, ambiente seguro e saudável)? 13- Você consegue equilibrar o tempo dedicado ao trabalho com o tempo dedicado ao lazer e a família?

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br

	14- Seu trabalho permite o desenvolvimento e o uso de suas capacidades, oferecendo crescimento e segurança?
Liderança	15- O seu líder tem proporcionado troca de informações e idéias entre os colaboradores? 16- O seu líder procura se relacionar de maneira aberta, escutando o que você tem a dizer? 17- Você é incentivado a tomar atitudes e buscar soluções sem precisar ser mandado? 18- Seu líder dá oportunidade desenvolver-se na sua profissão? 19- O seu líder facilita a sua adaptação as mudanças que ocorrem na empresa?
Resiliência organizacional	20- Você aceita as mudanças na empresa? 21- A sua ansiedade é moderada no ambiente de trabalho? 22- Você se sente motivado, alegre e otimista no ambiente de trabalho? 23- Você apresenta calma diante das situações de dificuldades no trabalho? 24 - Você está aberto a novas experiências, ao novo e a criatividade?

Fonte: os autores, dados da pesquisa (2008)

Para as respostas dos formulários e questionários, utilizou-se escala de *Likert* com intensidade de pontos variando de 4;3;2;1 e 0, correspondendo as alternativas: Sempre, Frequentemente, Raramente, Não Sabe e Nunca, respectivamente, conforme Quadro 3.

Quadro 3: escala de *Likert* → perfil estratégico competitivo por empresa

Sempre	Freqüentemente	Raramente	Não Sabe	Nunca
4 x 49 = 196	3 x 49 = 147	2 x 49 = 98	1 x 49 = 49	0 x 49 = 0

Fonte: os autores, dados da pesquisa (2008)

Com base nesses valores de referência foi constituído o Quadro 4, no qual se definem faixas para o perfil estratégico competitivo por empresa e suas devidas características.

Quadro 4: características do perfil estratégico competitivo por empresa

Intervalo	Características
147 a 196	A empresa já possui características estratégicas essenciais de competências empreendedoras e tem possibilidades para se diferenciar como empresa nos mercados arrojados e competitivos.
98 a 146	Possui algumas características estratégicas de competências empreendedoras, porém deve melhorar ainda mais, equilibrando os pontos fracos com os fortes.
Menos de 98	A empresa não possui estratégias competitivas de competências empreendedoras. Precisa urgentemente reavaliar sua gestão para o enfrentamento dos mercados arrojados e competitivos.

Fontes: os autores, dados da pesquisa (2008)

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Quadro 5: resultado do perfil estratégico competitivo

Empresa com competências	Empresa com algumas gerenciais	Empresas que não possuem competências
--------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br

gerenciais empreendedoras	empreendedoras	gerenciais empreendedoras
► 01 de grande porte	► 04 de médio porte ► 06 de pequeno porte	► 03 de pequeno porte

Fonte: os autores, dados da pesquisa (2008)

4.1 RELAÇÃO DO PERFIL ESTRATÉGICO COMPETITIVO COM O CRESCIMENTO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DO SETOR NOS ANOS DE 2005 A 2007

Foi verificado que, das 14 empresas analisadas na pesquisa, 9 apresentaram crescimento na geração de emprego quando analisadas entre 2005 a 2007 (estão inseridas nessa classificação 1 empresa de grande porte, 4 de médio porte e 4 de pequeno porte), variando esse crescimento de 200% a 12,5%. Entretanto, para o restante das empresas de pequeno porte, 5 decresceram em relação a geração de emprego, conforme Quadro 6.

Quadro 6: percentual de variação do número de funcionários do Setor nos anos de 2005-2007

Empresa	Porte	Variação do número de funcionários
A⇒	PP	200,00%
B⇒	MP	89,80%
C⇒	GP	58,22%
D⇒	PP	50,00%
E⇒	PP	36,36%
F⇒	MP	29,41%
G⇒	PP	18,10%
H⇒	MP	15,38%
I⇒	MP	12,50%
J⇒	PP	-16,60%
L⇒	PP	-21,00%
M⇒	PP	-27,00%
N⇒	PP	-36,36%
O⇒	PP	-68,75%

* A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,L,M,N e O= Empresas do aglomerado produtivo

GP: Grande Porte; MP: Médio Porte; PP: Pequeno Porte

Fonte: Os autores, dados da pesquisa (2008)

Constatou-se também que as 9 empresas que mais cresceram na questão de geração de emprego, referentes no Quadro 6, foram as que mais positivamente se destacaram na proposta de análise metodológica na primeira fase do instrumento (formulário aplicado aos líderes). Esse fato é destacado na Tabela 1.

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br

Tabela 1: Resultado da média nominal e percentual atingido no formulário aplicado aos líderes das empresas que cresceram e das que decresceram no número de funcionários de 2005 a 2007.

	Inovação	Cooperação	Estratégia de mercado	Normalização	Clientes	Comunicação interna	Fornecedores	Qualificação da mão-de obra	Resiliência organizacional	Liderança
Médias das empresas que aumentaram no número de funcionários										
A	7	4	9	8	5	7	6	5	8	9
B	5	2	7	0	6	5	2	4	9	6
C	7	1	4	0	5	4	3	5	9	8
D	5	3	12	5	0	2	2	3	7	8
E	6	3	7	0	5	2	0	5	9	8
F	8	2	7	4	6	4	2	7	1 2	4
G	0	0	2	0	4	5	0	0	9	5
H	4	2	4	0	5	5	2	5	9	5
I	5	0	7	0	4	2	0	4	1 0	4
MN	5,22	1,88	6,55	1,88	4,44	4,00	1,88	4,22	9,10	6,33
MP	65,25 %	23,50 %	54,58 %	23,50 %	55,5 %	50,00 %	23,50 %	52,75 %	75,83 %	52,75 %
Médias das empresas que diminuíram no número de funcionários										
J	4	0	4	0	0	4	0	5	10	6
L	4	0	6	0	6	0	0	2	8	4
M	4	0	5	0	2	0	2	2	8	7
N	4	3	6	0	2	2	2	6	10	7
O	2	0	4	0	4	0	0	0	10	4
MN	3,60	0,60	5,00	0,00	2,80	1,20	0,80	3,00	9,20	5,60
MP	45,00 %	7,50 %	41,66 %	0,00 %	35,00 %	10,00 %	10,00 %	37,50 %	76,66 %	46,66 %

* A,B,C,D,E,F,G,H,I= Empresas que aumentaram em funcionários ;

J,L,M,N,O,P= Empresas que diminuíram no número de funcionários;

MN= Média nominal; MP= Média percentual;

Fonte: Os autores, dados da pesquisa (2008)

Tabela 2: Resultado da média nominal e percentual atingido no questionário aplicado aos colaboradores das empresas que cresceram e das que decresceram no número de funcionários de 2005 a 2007.

	Motivação	Criatividade	Comunicação interna	Qualidade de vida no Trabalho	Liderança	Resiliência Organizacional
Médias das empresas que aumentaram no número de funcionários						
A	11,16	13,57	5,48	9,65	16,40	17,18

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br

B	6,98	9,86	3,44	7,49	13,98	14,48
C	9,65	9,05	4,58	8,90	14,75	16,33
D	12,72	13,84	5,06	9,59	15,39	16,18
E	6,43	4,89	2,81	7,26	12,07	13,53
F	8,05	9,55	4,13	8,85	14,41	14,51
G	14,61	16,20	4,40	9,00	19,20	19,00
H	16,00	13,00	5,40	9,60	15,80	14,80
I	14,00	12,74	6,24	10,86	16,74	18,73
MN	11,06	11,41	4,61	9,02	15,41	16,08
MP	69,12%	57,05%	57,62%	75,16%	77,05%	80,40%
Médias das empresas que diminuíram no número de funcionários						
J	10,37	9,99	4,10	9,87	15,23	13,74
L	5,52	5,65	4,24	6,49	12,48	13,99
M	10,20	7,00	3,80	9,60	11,00	15,20
N	14,40	16,60	4,60	9,00	19,20	18,80
O	12,10	12,00	4,30	9,60	17,63	16,03
MN	10,51	10,24	4,20	8,91	15,10	15,55
MP	65,68%	51,20%	52,50%	74,52%	75,50%	77,75%

* A,B,C,D,E,F,G,H,I= Empresas que aumentaram em funcionários ;

J,L,M,N,O,P= Empresas que diminuíram no número de funcionários;

MN= Média nominal; MP= Média percentual;

Fonte: Os autores, dados da pesquisa (2008)

5. CONCLUSÃO

Nessa pesquisa, se estabelece a importância de estratégias das competências gerenciais e sua conectividade nos mercados atuais como um fator de competitividade na gestão empresarial, e evidenciam-se as constatações de que investir no desenvolvimento desses aspectos é questão fundamental.

O Setor analisado apresentou um perfil estratégico de competitividade moderada, enfatizando-se, porém, que nas pontuações adquiridas, as empresas precisam de aprimoramentos substanciais e ações estruturantes mais agressivas para o enfrentamento dos mercados acirrados e competitivos do mundo global. Evidenciou-se que os atributos delineados na metodologia foram constatados como eficientes e eficazes em termos de geração de emprego, pois as empresas que mais se destacaram na metodologia apresentaram melhores índices de média nominal e, portanto, percentual.

Apesar de, em termos proporcionais, ser um dos maiores aglomerados de empresas em beneficiamento de aço no segmento de armazenagem no Brasil, com presença no mercado há quase duas décadas para a maioria das empresas; evidenciou-se, entretanto, que, no perfil competência gerencial do Setor está faltando mais visão holística e sistêmica, dentre outros fatores, por parte das lideranças empresariais.

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br



Com o presente trabalho, esperamos haver suscitado o interesse quanto a um importante aspecto das relações humanas nas organizações, em geral pouco abordado em trabalhos práticos e acadêmicos. A questão estratégica do desenvolvimento das habilidades e competências gerenciais face as mudanças arrojadas do mercado e sua crescente necessidade de relações de conectividade, não deve ser relegada a segundo plano nas análises empresariais, sob pena de se deixar de se considerar uma importante fonte de motivação para o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das empresas.

6. REFERÊNCIAS

- CAMARGO, D. Aprendendo a competir lá fora. **Revista Exame**, Ano 41, n.9, p.32-36, maio, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FONSÊCA, F.; MELLO, S; PAIVA, F. e FERNANDEZ, N. **Competências Empreendedora como Atributos Geradores de Valor: Um Estudo de Caso no Setor de Base Tecnológica**. XXVI ENEGEP. Anais... Fortaleza. Brasil, outubro de 2006.
- GARCIA, R. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter. **Revista Ensaios FEE**, v.27, n.2. 2006.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HOOVER, J. & VALENTI, A. **Liderança compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.
- HUNTER, C. J. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextame, 2006.
- KATRIN, T.; SALOMO, S.; MENSEL, N. A competence based model for initiatives for innovations. **Journal Compilation Blackwell Publishing**. Volume 15. Number 4. 373-384. 2006.
- KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.
- LAGES, V.; TONHOLO, J. e BASTOS, J. B. F. **Desafios da competitividade em arranjos produtivos locais** In: LAGES, V.; TONHOLO, J. (Org.). **Desafios de competitividade em arranjos produtivos locais**: ANPROTEC: Brasília, 2006.
- NOOTEBOOM, B. **Inter-firm alliances- Analysis and Design**. Routledge: London, 1999.
- PINCHOT, G e PELLMAN, R. **Intra-Empreendedorismo na prática : um guia de inovação**. 2ª ed. São Paulo: Campus, 2004.
- PORTER, M. E. **Cluster and competitiveness: findings from the cluster mapping project**. In: Corporate Strategies for the digital economy. Sloan Industry Centers. Cambridge, April 12, 2001

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br



- REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri. São Paulo:Manole, 2004.
- RUAS,R. A atividade gerencial do século XXI e a formação de gestores. Alguns nexos poucos explorados. **Revista eletrônica de administração**. Porto Alegre: Universidade Federal do RGS, vol 6 , 15.ed., n .e, out. 2000. Disponível em <HTTP://www.ufrgs.br/ufrgs/>.
- SKORA, C.M. **Endomarketing: a importância da comunicação interna**. Disponível em:<http://www.administradores.com.br/artigos/endomarketing_a_importancia_da_comunicacao_interna/12433/>. Acesso em: 30 de abril de 2008.
- SPENCER,L.M.;SPENCER,S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- SILVA, E.L; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4ª ed. **Revisada e atualizada**, 138p. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2005.
- SOUZA, C. **Clientividade**: a chave para aumentar a competitividade. Disponível em: <<http://www.cesarsouza.com/form-art-clientividade-RESP.asp> >. Acesso em: 30 de abril de 2008.

MANAGE YOUR SKILLS AND CHALLENGES ENTREPRENEURSHIP: THE PROFILE OF LEADERS AND CONTRIBUTOR-2009

This article aims at skills management and strategic factors involving the profile of leaders and employees. It was used as a field study of the companies that comprise the Division of Metal Furniture and System Storage and Logistics, Ponta Grossa-PR. Thus was developed a methodology that should be extended to other companies. The topics addressed were: innovation, cooperation, market strategy, standardization, customers, suppliers, internal communication, qualification of the workforce, motivation, creativity, quality of life at work, leadership and organizational resilience.

The research was conducted with inductive approach, applied and qualitative, and the method of the survey procedure. 14 companies were analyzed, and applied individually to 14 leaders a form and a questionnaire to 251 employees of the Sector. The main results indicated that companies have a strategic competitive profile moderate, and the perception that the companies that stood out more positively in the methodology applied, which were grown more in the generation of employment in the period 2005 to 2007.

Key Words: Entrepreneurship, Managerial Competence, Employability.

Secretaria Executiva: Factos Eventos.

Rua Ernesto de Paula Santos 1368, salas 603/604. Boa Viagem Recife - PE CEP: 51021-330

PABX:(81) 3463 0871

E-mail: cobenge2009@factos.com.br