

**UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO RS
DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTÁBEIS, ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO – MODALIDADE
PRESENCIAL**

**Empreendedor Individual:
Um estudo de suas competências para a gestão do seu negócio**
Trabalho de Conclusão de Curso

**Aluno(a): Alexandre Dal MolinWissmann
Professor Gustavo Arno Drews**

**Ano/semestre letivo: 2014 / 1º Semestre
Campus: Ijuí**

ALEXANDRE DAL MOLIN WISSMANN

EMPREENDEDOR INDÍVINDUAL:
Um estudo de suas competências para a gestão do seu negócio

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Regional do Noroeste do Estado
do Rio Grande do Sul para obtenção do título
Bacharel em Administração
Orientador: Ms. Gustavo Arno Drews

IJUÍ
2014

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Competências exigidas do profissional	24
Quadro 2. Matriz de Competências e Características.....	27
Quadro 3. Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	35
Quadro 4. Competências Técnicas	42
Quadro 5. Competências Organizacionais.....	46
Quadro 6. Competências Sociais	51
Quadro 7. Competências Comportamentais	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Percepção da amostra quanto à busca de informações.....	36
Gráfico 2. Percepção da amostra quanto à gestão das áreas no negócio.....	38
Gráfico 3. Percepção da amostra quanto à participação em eventos.....	40

EMPREENDEDOR INDIVIDUAL: UM ESTUDO DE SUAS COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DE SEU NEGÓCIO¹

Alexandre Dal Molin Wissmann²; Gustavo Arno Drews³

1 Trabalho de Conclusão de Curso de Administração - modalidade presencial - da UNIJUÍ.

2 Estudante do Curso de Administração do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, alewissmann@hotmail.com

3 Orientador. Administrador. Mestre em Administração pela UFRGS. Professor Assistente 3. Chefe do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, da UNIJUÍ; gadrews@unijui.edu.br

Introdução

O Empreendedorismo é, por muitos autores, considerado a chave para problemas enfrentados no Brasil. Dornelas (2012) explica que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, podem levar a transformação de ideias em oportunidades. Este agente de transformação, chamado de Empreendedor, é considerado por Dolabela (2008), o motor da economia, um indivíduo que cria uma empresa, seja ela do tipo que for.

Foi com esta palavra, Empreendedor, que foi criada uma nova tipologia organizacional, o Empreendedor Individual, permitindo ao empresário deste porte legalizar seu próprio negócio, contratar até um funcionário e ter uma renda anual de até 60 mil reais. A partir disto passa a ter direitos e um custo baixo de impostos (Portal do Empreendedor, 2013). Esta ação do governo abre oportunidades para a melhoria da gestão destes negócios. Apesar de seu porte, é necessário compreender aspectos gerenciais para que busquem melhores resultados. Birley e Muzyka (2001) defendem o posicionamento de que o empreendedor precisa estar atento a todas as variáveis externas, já Porter (2002) lembra que para a formulação de estratégias competitivas é preciso estar atento também aos fatores internos da organização.

Nesta perspectiva, para gerenciar as áreas do negócio de maneira eficaz, Fleury e Fleury (2004) e Gramigna (2007) são similares em seus conceitos quando relatam que diversas competências e habilidades são exigidas destes profissionais. Do mesmo modo Robbins (2005) e Dutra (2002) são unânimes quando falam sobre a importância do autodesenvolvimento como estratégia de capacitação, tudo isso torna certas competências indispensáveis no perfil de um profissional.

A relação do pesquisador com Empreendedores Individuais precisa ser destacada, a interação é viabilizada pela atuação no Projeto Negócio a Negócio promovido pelo SEBRAE, facilitando assim este contato. A partir desta base o objetivo do trabalho é verificar a formação das competências teórico-conceituais, técnicas e comportamentais, necessárias para o Empreendedor Individual buscar um efetivo desempenho profissional. Este resumo expandido está dividido em três seções, a primeira apresenta a metodologia, os resultados e discussões fazem parte do segundo item, por fim as conclusões são expostas seguidas pelas referências bibliográficas.

Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo (MINAYO, 1994). Tem como enfoque, proposto por Gil (2002), o aprimoramento de ideias e a construção de hipóteses, além da descrição de um

determinado grupo pesquisado, como a sua relação com as variáveis. O levantamento bibliográfico foi feito através de pesquisas em livros, textos, artigos e sites, permitindo um maior conhecimento sobre o assunto (SEVERINO, 2002).

O enfoque proposto por Vergara (2009) sugere três principais maneiras de se buscar as respostas desejadas, são elas: o questionário, a observação e a entrevista. A coleta de dados desta pesquisa foi baseada nestas três vertentes. Com o questionário buscou-se descobrir uma grande quantidade de informações, de um grande número de pessoas em um rápido intervalo de tempo. As entrevistas foram trabalhadas de maneira semiaberta, com um roteiro pré-definido de perguntas objetivando a análise de seu perfil. E por fim a observação possibilitou a interação com o meio, a possibilidade de uma visão mais ampla do ambiente no qual se está inserido, entendendo os porquês das situações.

Com relação aos sujeitos definidos em um universo amostral, Oliveira (2004) explica que este grupo é uma parcela convenientemente selecionada do universo total. Estes sujeitos, Empreendedores Individuais, do comércio, serviço e indústria foram entrevistados nas cidades de Ijuí, Santo Ângelo, Campo Novo, Coronel Bicaco, Braga, Miraguaí, Salvador das Missões e 16 de Novembro, totalizando 90 entrevistados divididos aleatoriamente entre estas cidades.

O tratamento e análise dos dados foi feita de forma qualitativa e quantitativa (OLIVEIRA, 2004; GIL, 2002), tendo na próxima seção a apresentação destes dados e sua análise, focando num primeiro momento as competências de cada categoria, logo em seguida o perfil dos sujeitos.

Resultados e discussão

Trabalhar com o perfil de pessoas, buscando um conjunto de características positivas entre elas pode trazer respostas para questionamentos inerentes ao que se pretende buscar. O primeiro passo para isso é a definição de habilidades necessárias para uma eficácia profissional, neste sentido, com base no levantamento bibliográfico a construção de uma matriz se torna importante para chegar aos objetivos.

Trabalha-se, aqui, com a visão de classificar competências em 4 categorias: Técnicas, Organizacionais, Sociais e Comportamentais. Como Técnicas considera-se os conhecimentos específicos, desenvolvimentos práticos, integração de atividades e atualização de informações. As Competências Organizacionais tem como características planejamento, organização, envolver as áreas da gestão, compreender o meio que se está inserido, conhecer clientes, fornecedores e concorrentes e entender seu enquadramento (Benefícios e Obrigações).

O terceiro grupo, Competências Sociais, é formado pela comunicação de forma clara, influência nas decisões, apresentação de ideias, solução de conflitos e condução de grupos. O quarto e último grupo de Competências são as Comportamentais, sendo elas caracterizadas como abertura às mudanças, iniciativa, motivação, criatividade, curiosidade e por fim autodesenvolvimento.

É preciso também destacar o perfil destes participantes, o que se nota é uma grande variedade de profissionais que buscaram dentro da lei uma forma de legalizarem seus serviços, como por exemplo, Pintores, Pedreiros, Eletricistas, Mecânicos, Cozinheiras, Costureiras, Cabeleireiras, Carpinteiros, Vendedores, Massagistas, Produtores de Alimentos Orgânicos, Faxineiras, Fabricantes de Esquadrias e uma série de outros.

A primeira variável pesquisada no perfil foi o sexo, com uma ligeira vantagem das mulheres, com um percentual de 51% dos entrevistados. Outro aspecto foi a faixa etária, tendo como grande maioria pessoas com mais de 41 anos de idade, com 52% do total, enquanto a faixa de 30 a 40 anos conta apenas com 30%, os mais jovens foram minoria durante o andamento da pesquisa, com 18% dos participantes.

O nível de escolaridade destes sujeitos também foi identificado, a maior parcela dos empreendedores tem apenas o Ensino Fundamental concluído, 47% mais precisamente, já com o Ensino Médio finalizado, 35% dos participantes e logo depois o Nível Superior, com a menor parcela, 18%. Por último os percentuais sobre o principal tipo de atividade desenvolvida pela empresa, sendo o comércio o ramo com maior número de empresas, totalizando um percentual de 47%, logo atrás vem o serviço com 39% das empresas, e a indústria com o menor índice, apenas 14%.

Para iniciar a análise dos dados, a pesquisa buscou entender três questões, a primeira delas buscava descobrir se os Empreendedores preocupam-se em pesquisar informações a respeito de seu enquadramento. A segunda questão procurava entender se os entrevistados conheciam as áreas da gestão de seu negócio. Como última pergunta a questão da participação em capacitações que buscassem a melhoria de seu negócio foi debatida.

A resposta para as três questões não foi diferente, todas as percepções dos Empreendedores tendiam para o lado negativo. Em todos os resultados a grande maioria de repostas, totalizando 60% em média, era de nunca ou raramente. Para os resultados às vezes, frequentemente e sempre sobravam poucas pessoas, o que pode ser um dos motivos para possíveis falhas nas competências destes profissionais. Estas perguntas também tinham como objetivo entender um pouco o perfil do entrevistado como aproximar este do pesquisador.

Já na análise de competências, as perguntas buscaram entender o que os Empresários achavam mais importante ter em seu perfil, o que estes possuíam em maior evidência dentre suas características, como também aquela habilidade que estes tinham como maior fragilidade. Para o início do diagnóstico das categorias de competências, as Técnicas foram o primeiro grupo a ser trabalhado.

Uma das proposições que mais ganha importância neste é justamente o valor e a atenção dadas para a integração de atividades e a atualização de informações. Esta integração é com 51%, a maior fragilidade dentre os participantes da pesquisa, e só 14% destes profissionais tem ela como maior habilidade em seu perfil. Mostrando que os desenvolvimentos práticos e os conhecimentos específicos são as duas habilidades mais apreciadas por estes profissionais. É preciso que exista uma linha tênue entre os conhecimentos específicos e os desenvolvimentos práticos, para que a integração de atividades possa existir melhorando a eficiência e eficácia dos processos, tudo isso aliado a uma constante busca por informações.

A segunda linha são as Organizacionais. Como primeiro dado, é preciso ratificar a igualdade nos percentuais escolhidos no quesito de importância para o negócio. Um índice que chama a atenção no quadro, e que é o segundo maior em toda a pesquisa, trata-se da habilidade mais apresentada entre os profissionais neste grupo, conhecer os clientes, fornecedores e concorrentes de seu ramo de serviço.

Quanto ao menor índice encontrado em todo o trabalho, ele se encontra nesta seção e se refere ao envolvimento das áreas na gestão. Ele contou com apenas 1%, enquanto 26% disseram que esta é sua maior fragilidade. É um número muito preocupante, ainda que seja uma característica que exija muito trabalho, principalmente intelectual dos Empreendedores, ela precisa ser melhorada.

Seria importante fortalecer cada uma destas competências propostas, e isso precisa partir do Empreendedor, trazendo à empresa uma base para aguentar os desafios de seu cotidiano, tornando a empresa firme, o Empreendedor que depende única e exclusivamente de si para crescer, poderia se concentrar em outros planos que trouxessem resultados financeiros, e assim satisfação no trabalho.

A primeira habilidade das Competências Sociais, comunicar-se de forma clara traz números interessantes, ela foi a mais lembrada na condição de importância e também é a que apresenta maior evidência nos perfis, e é aquela com menos fragilidade entre os empresários. Já a condição de resolver conflitos e conduzir grupos foram as que mais apresentaram fragilidades. Ainda sim, é evidente a importância destas duas categorias para uma melhor qualidade, desde a satisfação em minimizar conflitos como desempenhar um papel de líder.

Cada uma destas interações com os envolvidos no meio tem uma importância no resultado final de todo o processo, seja a comunicação com o cliente, fornecedor, parceiros. Cada troca de informações acaba trazendo algum resultado para a empresa, o ideal é entender que em cada meio ocorrem trocas. Depois é imprescindível trabalhar maneiras de capacitação, na melhoria de habilidade em se relacionar com outras pessoas, dentro da realidade estudada, a capacidade de persuasão, clareza e liderança se torna fundamental.

Para finalizar a análise das competências, as comportamentais serão analisadas. A habilidade mais lembrada entre os participantes é o autodesenvolvimento, com 28% das respostas. Entretanto, estes mesmo 28% são para esta mesma característica o índice representado sua maior fragilidade, mostrando como ela é lembrada e sentida pelos empresários por não existir em seus perfis.

As competências em maior evidência foram a iniciativa e a motivação, em contrapartida, em menor evidência entre os profissionais está a criatividade. Outro ponto importante a ser destacado é a relação dos empresários com as mudanças no meio em que atuam, com 26% ela se torna a segunda maior fragilidade no perfil destes trabalhadores. Este último grupo de características não só são fundamentais para o próprio comportamento do indivíduo, como também no bom desempenho de todos os outros grupos de competências, dessa forma elas se tornam ponto chave no processo de sensibilização dos Empreendedores, são estas competências que vão alavancar o funcionamento das demais.

Enfim, a partir da análise dos dados obtidos, relacionados aos conhecimentos acumulados, estratégias no fortalecimento das competências foram criadas, pontos fortes foram citados e quanto aos pontos fracos, melhorias foram buscadas. Tudo isso buscou responder ao questionamento inicial do estudo, assim o que se pode dizer é que o objetivo de identificar as competências necessárias, sejam elas teóricas/conceituais, técnicas e comportamentais, que um Empreendedor Individual precisa possuir em busca de um efetivo desempenho profissional foi alcançado.

Conclusões

A pesquisa buscou trabalhar as competências de profissionais enquadrados em uma nova modalidade de empresa, por meio de dos dados obtidos o perfil destes sujeitos foi identificado, analisado, buscando melhorias e ressaltando qualidades que podem fazer a diferença dentro do mercado de trabalho.

Partindo da matriz analisada é necessário ressaltar a importância de cada categoria de competência para o sucesso na trajetória profissional destes trabalhadores, cada uma com sua particularidade. Uma delas fazendo com que o Empreendedor consiga ter as habilidades necessárias para entrar em seu ramo específico e desempenhar suas atividades, outra dando suporte para suas atividades, deixando as tarefas mais organizadas, e entendendo que seu negócio precisa estar atento às variáveis que o cercam. Da mesma maneira outra competência atua no perfil ajudando a lidar com situações que envolvem outras pessoas, melhorando as relações interpessoais, e por fim,

a última competência e a que depende totalmente do psicológico do Empreendedor atua de modo em que seu perfil busque sempre algo a mais no dia a dia empresarial.

Cada perfil traçado durante as entrevistas continha suas particularidades, cada empresário tinha uma história diferente de vida, e em cada trajetória uma característica conseguia se sobressair às demais e direcionar um pouco o rumo do profissional. Porém, o que se pode notar é a importância que estas competências têm na trajetória profissional destas pessoas. Sem dúvidas são as competências do Empreendedor que vão justificar os resultados finais, o que se pode afirmar é que elas são o meio, o caminho por onde o empresário vai chegar até seus objetivos.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Matriz de Competências e Gestão de Competências.

Referências Bibliográficas

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL. **PORTAL DO EMPREENDEDOR**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>> Acesso em: 23 set 2013.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant; **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.1 Apresentação do tema e formulação da Questão do Estudo.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativa	13
2.1 Empreendedor Individual: Uma tipologia organizacional.....	15
2.2 Empreendedor Individual: A Gestão de seu Negócio	19
2.3 Competências do Empreendedor Individual	23
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Classificação da pesquisa.....	29
3.2 Sujeitos da pesquisa e universo amostral.....	30
3.3 Coleta de dados	31
3.4 Análise e interpretação dos dados	32
4 ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 Perfil e Considerações Iniciais	34
4.2 Competências Técnicas	41
4.3 Competências Organizacionais.....	45
4.4 Competências Sociais	49
4.5 Competências Comportamentais	53
CONCLUSÕES	58
BIBLIOGRAFIA	60

INTRODUÇÃO

Cada vez mais se sabe que as pessoas ganham importância no aspecto organizacional, tornando-se ativo fundamental para o alcance dos resultados e metas do negócio. Também é de conhecimento que as empresas e as pessoas passam por uma época em que a constante qualificação profissional é requisito básico para o sucesso em sua jornada empresarial. Para além disso, existem recentes políticas e programas que buscam auxiliar o desenvolvimento de empresas e pessoas no Brasil, uma destas políticas foi a criação de um novo tipo de empresa, o Empreendedor Individual, abrindo lacunas que precisam ser estudadas.

Seguindo esta lógica, em um nível individual, a busca pelas competências necessárias para esta nova tipologia e as competências que estes possuem, ou que não possuem, é um dos caminhos que podem retratar formas de auxílio em busca de melhorias tanto no próprio Empreendedor como na empresa, esta busca por competências com foco na melhoria de seu perfil individual e consequentemente da empresa é o objetivo do trabalho.

O estudo foi dividido em cinco capítulos, e estruturou-se da seguinte maneira, primeiramente a contextualização do estudo é abordada, trazendo aspectos como a apresentação do tema e a formulação da questão de estudo, seus objetivos e a justificativa para realização do estudo. O referencial teórico é o tema do segundo capítulo, e está dividido em três áreas de pesquisa, a primeira trata das características deste novo tipo de Empreendedor, logo depois como a gestão do seu negócio é tratada, e por fim as competências necessárias para uma melhor eficácia profissional do Empreendedor Individual.

O terceiro capítulo do estudo apresenta a metodologia que foi utilizada no estudo, classificando a pesquisa, apresentando os sujeitos e seu universo amostral, a coleta de dados, além de explicar a análise e interpretação dos mesmos. O quarto capítulo traz a análise dos dados obtidos com a pesquisa. Este capítulo, por sua vez, está dividido em quatro partes, oferecendo as competências separadas em quatro grupos, estas partes estão estruturadas da mesma maneira, diagnóstico, análise e proposições a partir dos resultados, e por fim as conclusões e recomendações são apresentadas, propondo estratégias de melhoria do perfil identificado, como também as referências bibliográficas e o apêndice.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O termo contexto é usado para se referir a uma determinada situação, isto é, conhecer melhor o ambiente para se apropriar de algum conhecimento específico, a contextualização pretende situar o leitor quanto aos elementos norteadores do estudo. Sendo assim as próximas seções irão definir: a) a apresentação do tema ou assunto a ser desenvolvido, trabalhando a problematização deste assunto, ou seja, mostrar qual a dúvida ou a dificuldade a ser resolvida; b) estabelecer tanto o objetivo geral, como também os específicos, os quais vão dar a direção na busca da resposta ao problema; c) justificar o trabalho, explicando o porquê deste estudo.

1.1 Apresentação do tema e formulação da Questão do Estudo

Atualmente são diversas as metodologias que trabalham a questão do Empreendedorismo na sociedade, a busca de um perfil profissional que consiga aliar diversas qualidades para a realização de trabalhos eficientes. Neste sentido, diversas são as políticas públicas, instituições que fomentam e investem recursos para subsidiar as ações empreendedoras no Brasil. Um dos motivos para isso é o alto índice de mortalidade das empresas novas do mercado, que muitas vezes por falta de capacitação, informações ou conhecimento de gestão acabam por fecharem as portas.

Uma das ações propostas pelo governo, buscando melhorias neste sentido, foi a criação em 2009 de uma nova modalidade de empresa, chamada de Empreendedor Individual, onde o empresário pode abrir seu próprio negócio e contratar até um funcionário. Este novo enquadramento abre portas para trabalhadores informais legalizarem suas empresas, passando a ter direitos e um custo baixo de impostos.

Outra questão importante se refere à nova forma de enxergar os processos de gestão de pessoas nestas últimas décadas, passando a ser trabalhada como recurso estratégico dentro das organizações. Agora pensando teoricamente em uma empresa que possui no máximo duas pessoas, o recurso, o ativo mais importante da empresa poderia se tornar fácil de ser gerido.

Discutir a necessidade destes empreendedores remete a busca de soluções para problemas que estes novos empresários enfrentam, começando pelo planejamento de suas atividades, questões relacionadas à produção de produtos e serviços, como este se

relaciona com o mercado em que atua, sua relação com possíveis fornecedores. Como uma grande empresa, também são muitos os aspectos que precisam ser trabalhados para o empresário obter uma visão sistêmica de dentro do seu negócio, desde seu planejamento até o controle financeiro das ações empresariais.

Para isso é necessária a busca pelas competências técnicas, comportamentais e cognitivas deste tipo de empresário e como este empresário pode trabalhar a gestão do conhecimento em si mesmo, tema que vem ganhando notoriedade no cenário atual. A partir daí este novo contexto abre lacunas que precisam ser preenchidas e uma delas é justamente o tema desta pesquisa, que está definido como um estudo de competências do Empreendedor Individual para a gestão do seu negócio.

Nesta perspectiva este tema problematiza-se a partir dos cenários que procuram as competências ideais, o perfil de um Empreendedor que contenha todas as características necessárias para suprir as necessidades do mercado. Atualmente também existem muitos relatos da falta de mão de obra qualificada para diversas áreas, seja para serviços que requerem alto nível de instrução, ou até aqueles que demandam mais força física do que conhecimentos.

Apesar de existirem vagas no mercado e programas do governo que incentivam a qualificação profissional, a procura por parte das pessoas não consegue suprir a demanda necessária. Tudo isso resulta na baixa competitividade das empresas brasileiras se comparadas a outros países. Para preencher este gargalo muitas destas empresas buscam a terceirização de serviços em busca do aumento de qualidade e menor custo financeiro, com isso, abrem-se as portas para empreendedores entrarem no mercado através da prestação de serviços, comércio ou até mesmo pequenas indústrias.

Estes pequenos empreendimentos precisam trabalhar diversas questões para que consigam obter a satisfação do cliente, como um bom trabalho técnico, trabalhar suas questões voltadas para o cliente, e também podem acrescentar produtos ou serviços inovadores em seus negócios, tudo em busca de resultados positivos.

Assim a necessidade de entender o que é preciso para que estes empresários, que normalmente trabalham sozinhos, ou no máximo possuem um funcionário, atinjam voos mais altos, permite a formulação da seguinte questão: **Quais as competências, sejam elas teóricas/conceituais, técnicas e comportamentais, que um Empreendedor Individual precisa possuir, em busca de um efetivo desempenho profissional?**

1.2 Objetivos

Apresentada a problematização do estudo, o trabalho tem como objetivo geral verificar a formação das competências teóricas/conceituais, técnicas e comportamentais, necessárias para o Empreendedor Individual buscar um efetivo desempenho profissional.

Tendo em vista a busca pelo objetivo geral, objetivos específicos são definidos para o alcance da meta maior:

- a) construir uma potencial matriz de competências destes empreendedores a partir de tendências e constatações registradas em literatura e estudos sobre o assunto;
- b) buscar dados a campo com Empreendedores Individuais em segmentos como o comércio, indústria e serviço, visando a identificação de um perfil a partir da percepção destes empreendedores;
- c) analisar os dados obtidos relacionando estes com a argumentação teórica, comparando a matriz desenvolvida com o perfil traçado a partir das percepções, detectando as potencialidades e carências no perfil dos empresários;
- d) propor um plano de ações estratégias através do diagnóstico realizado, com o objetivo de potencializar os pontos fortes e minimizar as insuficiências do perfil traçado, trazendo as conclusões e recomendações necessárias para a solução da questão de estudo.

1.3 Justificativa

Diversos são os motivos que podem justificar a escolha do tema, o primeiro deles é a estreita relação do pesquisador com Empreendedores Individuais, por atuar há mais de dois anos em um projeto chamando Negócio a Negócio, desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com Instituições de Ensino Superior (IES), que promove a orientação empresarial de micro e pequenas empresas em sua região de abrangência, em consequência deste fato, o autor possui um determinado conhecimento da realidade do cotidiano destes empresários, podendo melhorar a qualidade do estudo, aliando o projeto de extensão com o ensino da graduação.

Há a relevância do tema no atual contexto das organizações, atualmente o empreendedorismo vem ganhando destaque como forma de solucionar o fraco desempenho no desenvolvimento econômico nacional. Muitas pessoas encontram no empreendedorismo uma alternativa profissional e acabam abrindo seus próprios negócios, às vezes por falta de opção, ou até mesmo para aliar seus conhecimentos em prol de seu desenvolvimento pessoal.

As políticas públicas de incentivo para fomentar o empreendedorismo e reduzir o índice de mortalidade de pequenos negócios em seus primeiros anos de vida também foram levadas em contas como justificativa de escolha do tema, e mostram a importância desta área. Diversas são as instituições que atuam nesta perspectiva para ajudar no desenvolvimento desta área, como o próprio Sebrae, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Banco do Brasil, Caixa Federal, além de diversas Incubadoras e IES espalhadas por todo o Brasil.

Outro fator que ganha importância neste contexto é o pouco conhecimento dos Empreendedores no que diz respeito a este tipo de enquadramento. Por ser relativamente novo, as leis, os benefícios e obrigações deste tipo de empresa ainda não são conhecidos de uma maneira mais profunda, o que acaba trazendo dúvidas e possíveis irregularidades. Dessa forma, canais que busquem maior clareza e que tragam maiores informações sobre o assunto podem se tornar importantes.

Explicitadas estas informações, o tema se torna relevante por ajudar na discussão de como encontrar maneiras de melhorar as qualidades destes Empreendedores, que na maioria das vezes possuem apenas o conhecimento técnico para desenvolver suas atividades, porém não possuem outras habilidades. Conseguir trabalhar estratégias que possibilitem o aprendizado destes empresários em busca de novas competências poderá ajudar na discussão de novas metodologias de aprendizagem.

Portanto, essa aproximação da teoria, aliado ao conhecimento de campo, e a busca por novas informações, tem em vista a análise, descrição e o diagnóstico dos dados, que podem contribuir na resolução de diversas questões visando aumento de qualidade do assunto, justificando a realização da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo do quadro teórico de referência é apresentar a sustentação para os dados encontrados na pesquisa, através dos conceitos de autores. Isso contribui para clarear as dúvidas sobre os temas escolhidos no decorrer do trabalho. Portanto nesta etapa são apresentados os fundamentos teóricos que compõem a pesquisa em tela. Em um primeiro momento são abordados aspectos relacionados ao Empreendedor Individual, conceitos, sua tipologia organizacional, aspectos legais e desafios decorrentes do espaço organizacional. A gestão deste Empreendedor é tema no segundo capítulo, trazendo as funções básicas do processo administrativo, como também as áreas funcionais: a produção e a logística; a gestão mercadológica, a gestão de pessoas e a gestão financeira. Logo a seguir as competências (teóricas/conceituais, técnicas e comportamentais) do Empreendedor Individual são tratadas, finalizando o referencial teórico.

2.1 Empreendedor Individual: Uma tipologia organizacional

A ação empreendedora surgiu muito antes das primeiras definições começarem a serem feitas, escritas, discutidas. Elas surgiram através da necessidade da população da Idade Média em melhores condições de vida, onde na época as condições políticas e econômicas aliadas à decadência do sistema feudal, não favoreciam grande parte da população. Muitos outros fatos e acontecimentos foram se desencadeando ao passar dos anos até se chegar às diversas definições e estudos sobre o tema nos dias de hoje.

Hoje são muitas definições que cabem para esta palavra, Dornelas (2012) explica que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, podem levar a transformação de ideias em oportunidades. Este agente de transformação, chamado de Empreendedor, é considerado por Dolabela (2008), o motor da economia, um indivíduo que cria uma empresa, seja ela do tipo que for. E foi com esta palavra, Empreendedor, que foi criada uma nova tipologia organizacional.

De acordo com o site do governo, o Portal do Empreendedor, este novo tipo de empresário é uma pessoa que trabalha por conta própria se legalizando como pequeno empresário. Foi no ano de 2008, mais especificamente em 19/12/2008, que a Lei Complementar nº 128, criou condições para trabalhadores informais conseguirem se

legalizar e obterem condições de trabalho, criando assim o Empreendedor Individual. Para se enquadrar nesta condição é necessário faturar até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O Empreendedor Individual também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

Existem muitas vantagens oferecidas nesta nova modalidade, uma delas é o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), facilitando a abertura de qualquer conta bancária, a contratação de empréstimos, a emissão de notas fiscais e também proporcionando a facilidade em vender e prestar serviços para o Governo.

Além disto, este empreendedor possui cobertura previdenciária para ele e sua família, além de outros benefícios, como auxílio-doença, aposentadoria por idade, salário-maternidade após carência, pensão, entre outros. Existe ainda uma série de outros facilitadores, como menor custo na contratação de um funcionário, registro gratuito da nova empresa, ausência de burocracia, compras e vendas em conjunto, emissão de Alvará por meio da internet, apoio técnico do Sebrae na gestão do negócio e segurança jurídica. Todos estes fatores acarretam em uma possibilidade de crescimento como empreendedor (Portal do Empreendedor, 2013).

Ainda de acordo com o site do Portal do Empreendedor, a tributação é feita através do Simples Nacional e ficará isenta dos tributos federais (Imposto de Renda, Programa de Integração Social, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, Imposto Sobre Produtos Industrializados e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido). Assim, este empresário paga um valor fixo mensal, que em 2013 estava orçado em R\$ 34,90 (comércio ou indústria), R\$ 38,90 (prestação de serviços) ou R\$ 39,90 (comércio e serviços). Estes valores serão destinados à Previdência Social e ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) ou ao Imposto Sobre Serviços (ISS). Esta redução na carga tributária é outro fator que facilita o crescimento do negócio e a diminuição da taxa de mortalidade das empresas.

Como obrigações, estes empreendedores precisam estar de acordo com as leis municipais, principalmente com relação à obtenção de alvarás, neste ponto é preciso estar sempre atento às leis e aos Códigos de Postura Municipais. Ainda é preciso fazer uma declaração anual simplificada, apresentando todos os faturamentos durante o decorrer dos meses, isso pode ser feito pelo próprio empreendedor ou por um contador

de forma gratuita se for o primeiro ano deste na categoria, o Sebrae também auxilia, se preciso, na elaboração da declaração.

Apesar de tantas facilidades, benefícios, a informação, o conhecimento para este novo tipo de Empreendedor muitas vezes pode parecer algo um pouco complicado e complexo. Na maioria das vezes isso acontece devido ao baixo índice de escolaridade desta nova classe. A partir disto, existem órgãos de fomento que ajudam os profissionais a se capacitarem dentro de suas necessidades.

A partir desta base, Faria (2003) explica que a existência de uma avaliação de políticas públicas que indique aonde é preciso investir, e que disponibilize assistência técnica e financiamentos, é de importância básica. No entanto, estas avaliações e assistências precisam estar de acordo com os órgãos reguladores e políticas públicas, para que os esforços sejam direcionados de maneira correta. Da mesma maneira é preciso sensibilizar os setores acadêmicos para que exista uma avaliação dessas ações, conseguindo assim identificar quais os verdadeiros impactos que estas políticas estão causando.

Dentre estes órgãos vale destacar o trabalho desenvolvido pelo Sebrae e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), este primeiro oferecendo diversos serviços, em busca de melhorias na gestão das empresas, através de cursos, capacitações e informações, e o segundo ajudando na produtividade e na inovação das empresas de todo o País, oferecendo cursos para pessoas interessadas. Estes órgãos juntamente com outros, buscam auxiliar e fomentar o empreendedorismo no Brasil.

Cabe salientar que existem diferentes formas de fomentar os empreendedores, os financiamentos e créditos cedidos pelos órgãos públicos ou privados são consideradas outras possibilidades. Estas formas de incentivo se mostram importantes pelo fato de muitos destes empreendedores não possuírem condições de injetar capital em seu negócio, e não conseguirem crescer rapidamente com segurança. Segundo o site do Banco Central do Brasil existem órgãos que podem fomentar o empreendedorismo através de financiamento, como Cooperativas, Programas Governamentais, ONGs, Sociedades de crédito ao Micro Empreendedor, e diversas outras.

Outra questão que se torna relevante dentro do contexto brasileiro, é o alto índice de desemprego, cada vez mais nos grandes centros existe uma parcela de pessoas buscando formas de se sustentarem. Dito isto, muitas destas pessoas consideram a possibilidade de abrir seu próprio negócio, nesta perspectiva pode se utilizar a definição

sobre empreendedor abordada no relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2007), explicando que os empreendedores podem nascer a partir de uma oportunidade, encontrando um mercado em potencial, ou por necessidade, ou seja, quando precisam encontrar uma alternativa para seu próprio sustento.

Estes últimos que geram a maior preocupação, pois a maioria destes novos empreendedores abre seu negócio sem conhecimento algum da área, apenas com suas experiências antigas. Assim, conforme explicam Santos e Falcão (2008) a geração de políticas públicas para estruturar estas relações empresariais se torna importante e necessária.

Dornelas (2012) chama a atenção para o fato de que as incubadoras de empresas, desenvolvidas em Universidades, possibilitam o estímulo de novos negócios. Essas incubadoras buscam sempre inovações tecnológicas, produtos e serviços com sustentabilidade e um bom nível de segurança, contribuindo para impulsionar o empreendedorismo no Brasil.

Complementando a lista de fomento, outros órgãos que tem relação estreita com o empreendedorismo no País são a Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) fecha a lista destes órgãos.

E para finalizar estes elementos, a educação no Brasil se torna um dos pontos ligados ao empreendedorismo. Ela afeta substancialmente a cultura das pessoas, pois é na escola que os adolescentes podem compreender que estão envolvidos num processo muito maior do que imaginam. Elas são parte essencial de um processo de crescimento, atualmente lento, mas que poderia evoluir se as políticas públicas de empreendedorismo estivessem ligadas ao ensino básico de qualquer criança ou adolescente.

Todas estas tarefas, deveres e políticas públicas fazem parte de um ambiente onde este Empreendedor se encontra, que traz diversos desafios para sua gestão. Este ambiente no entendimento de Daronco (2009) é representado por todo o universo externo que envolve a empresa, e ele pode ser melhor compreendido se dividido em duas partes, o Macroambiente e Microambiente.

O primeiro é aquele que influencia todos os sistemas nele existentes, e é composto de aspectos legais, demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos,

físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais. Já o Microambiente, é aquele que atua mais diretamente sobre a empresa, e tem como aspectos influenciadores os consumidores, fornecedores, concorrentes e órgãos regulamentadores.

Com tantas variáveis para se preocupar, Birley e Muzyka (2001) defendem o posicionamento que o empreendedor muitas vezes se encontra dentro de todos os aspectos de dentro e de fora de seu negócio, e devido a isso precisa conseguir encontrar formas de lidar com as contínuas pressões decorrentes de seu novo empreendimento.

Portanto, este ambiente onde o Empreendedor Individual se encontra precisa ser levado em conta na hora das decisões, ele precisa ser estudado, se tornando uma fonte de oportunidades e não de ameaças. Para Porter (2002) além destes fatores externos, para a formulação de estratégias competitivas é preciso estar atento aos fatores internos da organização, assunto que é abordado a seguir.

2.2 Empreendedor Individual: A Gestão de seu Negócio

Qualquer empresa, seja ela do tamanho que for, precisa estar atenta aos processos básicos da administração. Às vezes, quanto menor for o porte da empresa, a aplicação destes se torna mais importante para a sobrevivência desta no mercado. Estes simples processos são abordados por Chiavenato (1999) como Planejamento, Organização, Direção e Controle. Dessa maneira, se torna importante para a gestão, definir objetivos e formas de como alcançar o desejado, organizar os recursos necessários para isso, colocar em prática tudo aquilo que foi pensado, e por fim monitorar as atividades, e se necessário tomar medidas corretivas.

A importância que os Empreendedores Individuais podem dar para estes processos na gestão de seus negócios é um fator que pode acarretar na sobrevivência ou não destes no mercado empresarial. Sendo assim, um dos primeiros fatores a se pensar é justamente no planejamento, pensar antecipadamente, seguir um plano, lógica ou método. Outra maneira é a criação de um plano de negócio, que para Dornelas (2012), é uma ferramenta que pode transformar um sonho em realidade, seguindo um caminho lógico e racional.

Seguindo esta linha de pensamento, Oliveira e Silva (2006) orientam que a atividade de organizar, logo depois do planejamento, é o processo de arrumar e alocar o trabalho, de modo que a organização alcance eficácia em seus objetivos. Dessa maneira,

é preciso que o empreendedor faça a adequação da estrutura organizacional aos objetivos e recursos que a empresa detém, ou deve procurar. A próxima tarefa, diz respeito a dirigir o empreendimento, trabalhando um ambiente mais concreto, onde é preciso motivar, comunicar, treinar, em suma, é possível dizer que é um guia de como buscar melhores resultados através de esforços em conjunto.

Como última atividade proposta pelos autores, o controle busca certificar-se que os esforços estão indo conforme planejado e em direção ao objetivo definido. Ainda se necessário pode-se criar padrões de desempenho, medir o desempenho atual e comparar com os padrões estabelecidos e caso algo esteja indo de maneira não planejada, tomar ações corretivas. Por fim, os autores ainda trazem consigo uma informação importante, no sentido de que na realidade, várias combinações destas atividades acontecem ao mesmo tempo e que é preciso adaptar-se ao ambiente que se está inserido.

Entretanto, não basta apenas ter conhecimento destes processos, é preciso que eles estejam ligados e de acordo também com as funções administrativas. Dessa forma Masiero (1996) explica que estas funções ocorrem em todas as empresas e variam em termos de conteúdo e aplicabilidade conforme o tamanho da organização. O autor traz algumas das principais funções administrativas, a gestão de pessoas, a administração contábil e financeira, o marketing e distribuição e a administração da produção.

No âmbito da gestão de pessoas, Chiavenato (2004) sugere alguns processos organizacionais para gerir a gestão de pessoas, são eles: Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar. Já Dutra (2002) sugere outra metodologia, que aborda os processos de outra maneira, trazendo de uma melhor forma a realidade do Empreendedor em estudo. O primeiro dos três processos recomendados é o de movimentação, onde ocorre a procura de competências necessárias que se enquadrem ao negócio, o segundo quesito é o desenvolvimento, onde através de práticas os funcionários precisam receber capacitações, sendo estimulados e melhorando a eficácia de seu trabalho. Por último, e não menos importante, vem a valorização, ponto que traz satisfação aos funcionários, neste processo se enquadram a remuneração, a premiação, serviços e facilidades que estes funcionários vão receber em troca do serviço prestado.

Outro enfoque proposto por Dutra (2002) traz a concepção que existem processos de apoio que não estão ligados diretamente à gestão de pessoas da empresa, porém eles são importantes para uma administração efetiva. São quatro processos, o primeiro deles é a comunicação, abordando todos os canais entre empresa e pessoas,

pessoas e empresa, e entre empresa e comunidade, em segundo lugar os processos de informações, apenas entre a pessoa e empresa são abordados, deixando de lado a comunidade.

Em um terceiro momento as relações sindicais aparecem englobando os processos entre empresa, pessoas e sindicatos. Para finalizar, as relações com a comunidade, o conjunto de práticas e políticas balizadoras entre a comunidade, as pessoas e a empresa são definidos no quarto processo. Todas estas informações acabam se tornando complementos dos principais processos de gestão dentro do negócio e ajudam na tomada de decisões.

Outra área funcional da empresa é a financeira, o diagnóstico, a importância da situação financeira de uma empresa pode surgir de uma necessidade interna ou externa. Um diagnóstico interno pode ser necessário para tomar decisões de gestão, utilizando a análise financeira como um instrumento para prever determinadas situações, das mais simples como financiamentos, investimentos, vendas, custos, acompanhar ou comparar os números da empresa, até as mais complexas como estudo de viabilidade, liquidez, ponto de equilíbrio, rentabilidade e uma série de outras questões relacionadas.

Esta análise pode também servir como informação, usando esses dados para a comunicação interna dos funcionários. Gerando mais comprometimento com a empresa através do conhecimento dos resultados, lucros, despesas, deixar o funcionário a par disso, faz com que ele se torne peça fundamental no desenvolver das atividades.

Com relação ao diagnóstico elaborado para o meio externo, ele surge como instrumento de decisão para entidades externas com influência junto da empresa, como bancos, investidores, governo, fornecedores e até clientes. Esse diagnóstico, como todos os recursos que a empresa tem o poder de trabalhar, pode agir para atrair clientes e novos investidores se trabalhada de uma forma que promova a publicidade do crescimento dos números, alavancando os resultados.

A partir desta base, Masiero (1996) já conseguia identificar pontos positivos na parte financeira com relação a um negócio operado por uma só pessoa. O autor alerta que este enquadramento requer menos capital e trabalho na parte financeira, o proprietário é quem irá tomar as decisões e colher os frutos decorrentes de sua gestão. Será ele que precisará trabalhar controles de caixa, de contas a pagar e a receber, fluxo de caixa mensal, todas as atividades importantes para o controle e a saúde financeira da organização.

A questão da tomada de decisões individual é fundamental para a sobrevivência no mercado dos empreendedores, tanto na parte financeira como nas demais áreas, segundo Robbins (2005) é preciso levar em considerações alguns aspectos para esta tomada de decisões. Primeiro é necessário compatibilizar o estilo decisório com a cultura da organização, combinar a análise racional com a intuição, adequar as decisões com as necessidades do trabalho, e por fim, aumentar sua criatividade, melhorando seu desempenho.

O marketing é uma das funções administrativas que também merece atenção por parte dos empreendedores. Como relatam Blume e Ledermann (2009) o marketing precisa ser entendido em seu todo, abrangendo todos os aspectos necessários para lidar com esta área. Os autores lembram que algumas palavras tem estreita relação com o que a área tenta abordar, como necessidade, qualidade, desejos, satisfação, produto e relacionamento.

Outros aspectos que precisam ser abordados durante a gestão da empresa, e que compõem a área do marketing são a segmentação do mercado, qual público se quer atingir, posicionamento do produto ou serviço, como a empresa quer ser vista pelos seus clientes. Além dos tradicionais quatro P's, constituídos por Produto, Preço, Praça e Promoção.

Uma das palavras lembradas pelos autores é a qualidade, diferencial de muitos produtos e serviços desde os tempos mais antigos. A qualidade é tratada pelo livro elaborado pelo Senac (2001), a Qualidade em Prestação de Serviços, tratando o tema como fundamental nos dias de hoje para a escolha de este ou aquele produto. O livro defende a ideia de que a qualidade precisa ser entendida como uma ferramenta gerencial na condução dos negócios, uma aliada na busca por melhores resultados.

A qualidade está totalmente ligada à outra área funcional na gestão do negócio dos empreendedores, que é a produção. A produção conforme Masiero (1996) é o processo de fabricação de algum bem ou valor, porém, este bem também pode ser intangível, no caso dos serviços prestados. Esta área vai tratar de como os empreendedores vão se organizar para a produção dos bens e serviços.

Dessa forma ocorrerá um processo de transformação, ou seja, uma conversão, na medida em que as entradas vão sofrendo uma agregação de valores pelo uso de uma série de recursos disponibilizados pelo empreendimento. A área pode atuar como elemento chave na hora de impulsionar os negócios da empresa, se conectada a algumas

variáveis do mercado externo ela pode atuar como elemento fundamental em busca de resultados positivos.

Levando em conta que todos estes componentes fazem parte de uma administração estratégica de sucesso, que aliada a um espírito empreendedor, possibilita a obtenção de resultados animadores, Barbieri (2012) adverte que uma *Organização de Aprendizagem* é aquela que consegue localizar seus ativos intelectuais, compatibilizar estes ao seu planejamento estratégico e alocá-los onde se faz necessário. Sendo assim, quando o talento destes empreendedores somados a tecnologia de gestão, o conhecimento da administração de uma empresa e do ambiente que se está inserido, o empreendimento tem a chave certa para crescer.

2.3 Competências do Empreendedor Individual

A palavra competência pode ser utilizada em diversos aspectos, porém seu significado aborda uma questão simples, a competência é utilizada para designar qualquer pessoa com capacidade para realizar determinada tarefa. Seguindo nesta direção, Fleury e Fleury (2004) destacam duas palavras que estão estreitamente ligadas à competência, são elas conhecimento e tarefa, estas trazem um sentido único, o de possuir habilidades e com elas por algo em prática.

O conceito de competência começou a ser trabalhado em 1973, quando McClelland (1973), citado por Fleury e Fleury (2004, p. 27), realizou um estudo sobre as competências, no nível do indivíduo. Como uma de suas conclusões, diferenciava competência de aptidões, mostrando assim, que as competências poderiam ser aprimoradas com o tempo.

Partindo disto, a competência precisa ser tratada como algo que está em constante mudança. No livro editado pelo Senac (2001) é dada atenção para as competências exigidas ao profissional, trazidas no Quadro 1 a seguir.

Competências	Características
Intelectuais/Técnicas	Aprender a pensar Pensar estrategicamente Integrar atividades

Organizacionais/Metódicas	Organizar o trabalho Estabelecer métodos próprios Gerenciar tempo e espaço do trabalho
Comunicativas	Discutir e comunicar-se Apresentar ideias
Sociais	Transferir conhecimentos do dia a dia para o trabalho Relacionar saberes da esfera social com o mundo
Comportamentais	Abertura às mudanças Criatividade e Curiosidade Iniciativa e Motivação

Quadro 1 Competências exigidas do profissional
Fonte: Adaptado de Senac (2001, pg. 38)

Tendo estas competências como base para a efetividade de um empresário, a orientação de Gramigna (2007) é no sentido de estas competências serem classificadas em três grupos, conforme sua importância. Primeiramente são as básicas, necessárias para manter a organização funcionando, logo depois são as essenciais, definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes, e para finalizar, as competências consideradas estratégicas, são estas que estabelecem a vantagem competitiva para a empresa.

No entendimento de Fleury e Fleury (2004), existem três grandes grupos em que se podem descrever as competências que envolvem o indivíduo e a empresa, as competências de negócio, as competências técnico-profissionais e as competências sociais.

Esta classificação consegue retratar a importância de cada uma destas competências na caminhada profissional em busca da efetividade do Empreendedor Individual. Começando pelas competências de negócio, elas se tornam importantes para o empreendedor no sentido de entender seu negócio, compreender seus clientes, fornecedores, concorrentes, o que fazer com cada um deles, conseguir ver além de pequenas situações, enxergar o meio em que está inserido, ambiente externo e interno. Possuir uma visão estratégica de seu negócio e realizar um planejamento, este é o objetivo das competências de negócio.

As competências técnicas, ou também teóricas, são aquelas específicas para determinada operação. Qualquer ocupação ou atividade a ser desenvolvida requer conhecimentos específicos que em algum momento precisam ser estudados, ou

aprendidos até mesmo na prática. Ou seja, possuir informações e conseguir por meio delas colocar algo em prática, tentando sempre manter estas informações atualizadas constantemente, garantindo a circulação dos produtos e serviços.

Já as competências sociais são objeto de muita importância na área do Empreendedor Individual porque elas podem ser a sua capacidade de comunicação, de negociação, e até mesmo de trabalho em equipe. Dessa forma, saber expressar ideias, saber se comportar em determinadas situações, repassar mensagens, possuir capacidade de influenciar decisões, conduzir discussões em busca de consenso, persuadir pessoas, até mesmo conduzir, motivar, resolver conflitos em grupo são atividades que fazem parte das competências sociais.

Levando em conta estas considerações, Gramigna (2007) adverte que também é preciso mapear as competências em dois sentidos, as técnicas e as de suporte. As primeiras são as que compõem o perfil profissional para ocupar determinado cargo, e as de suporte são aquelas que agregam valor às competências técnicas. Como exemplos de competências de suporte, a autora traz o autodesenvolvimento, a gestão de conhecimento, capacidade de negociação e de flexibilidade, a comunicação, criatividade, liderança, energia, organização, tomada de decisão, visão sistêmica. Todas estas características podem trazer um diferencial positivo para estes indivíduos no dia a dia dos negócios.

Existem muitas outras definições sobre as competências, como o famoso CHA, trazido por Leme (2006) em três aspectos, conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer). Na mesma linha de pensamento, Robbins (2005) traz alguns conceitos do comportamento do indivíduo, iniciando pela Aprendizagem, um fator de mudança que precisa ser permanente, e que precisa ser refletido nas ações deste empresário. Outro conceito é o de Habilidades, referindo-se a capacidade de uma pessoa de desempenhar qualquer atividade proposta, neste aspecto o autor lembra que nenhuma pessoa é igual, e isso não quer dizer que ela seja inferior, ela é apenas diferente.

As competências do Empreendedor Individual também podem ser afetadas por uma série de outros aspectos e um deles são os valores. Robbins (2005) lembra que são eles que vão estabelecer a base para a compreensão das atitudes, da motivação e da percepção das coisas. Dessa forma, estes valores podem encobrir a objetividade e a racionalidade. Outro aspecto importante são as atitudes, ao contrário dos valores, elas

são menos estáveis, e sempre refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma situação.

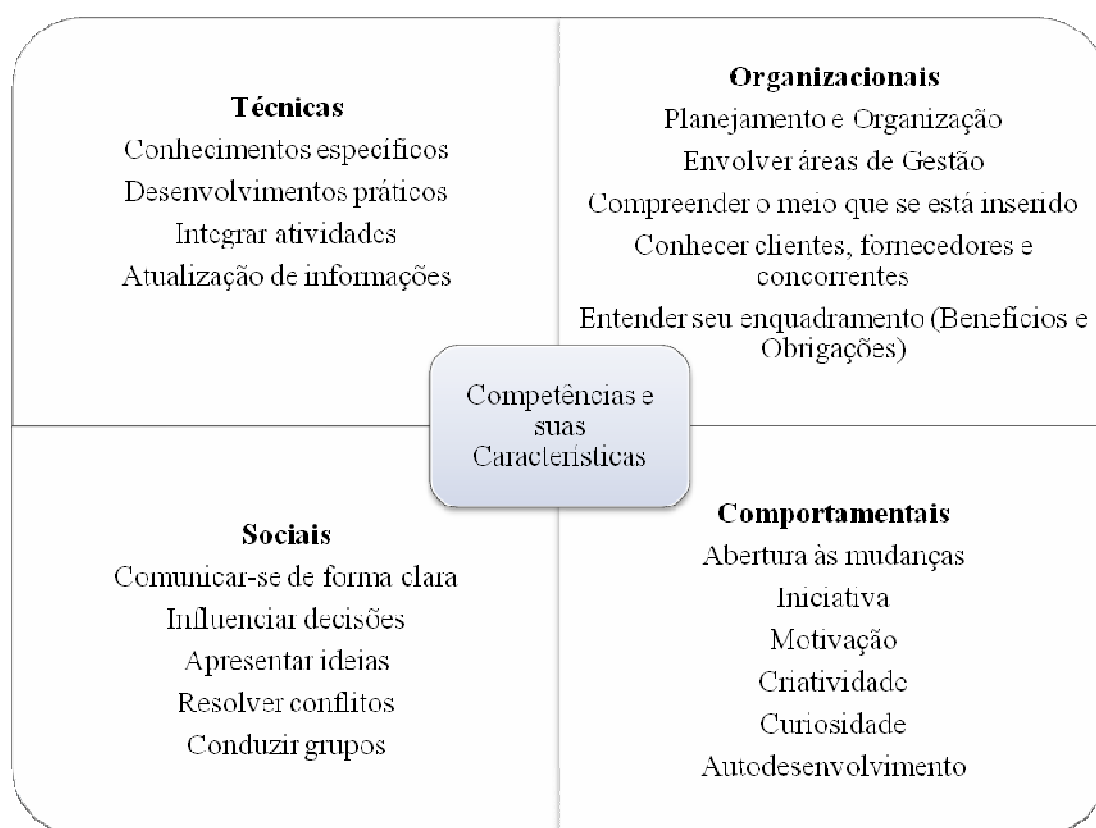
O autor ainda traz uma questão que precisa ser compreendida no nível individual, e se torna relevante para o presente estudo. Ele explica que a satisfação no trabalho depende unicamente da produtividade do profissional, ao contrário de organizações que felizes são produtivas, mas se tratando exclusivamente da pessoa, para esta estar satisfeita ela precisa ter uma alta produtividade.

Diz ainda, que aqueles empresários que interagem com os clientes em seu dia a dia têm a satisfação ligada estreitamente com a avaliação positiva por parte dos clientes. Com tantas variáveis e aspectos que precisam ser trabalhados, um dos mais importantes é o emocional do Empreendedor. Nesta perspectiva Luppá (2009) entende que é preciso que este indivíduo aprenda a lidar diariamente e encarar problemas positivamente, aprendendo a desenvolver sua resiliência e resistir às pressões.

Entendendo as competências de um profissional, a orientação de Dutra (2002) é no sentido de que cabem às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira, onde o ponto de partida é a consciência de si mesmo, é o autoconhecimento, entendendo as oportunidades de desenvolvimento profissional. Na mesma direção, a orientação de Robbins (2005) é no sentido de que os indivíduos tenham uma personalidade proativa, cuidando do planejamento de sua carreira, e demonstrem persistência em meio aos obstáculos, dessa forma a possibilidade destes empreendedores atingirem o sucesso em suas carreiras se torna altíssima. Complementando a ideia, Gramigna (2007) acredita que domínio de certas competências pode levar os profissionais a fazerem a diferença no mercado em que atuam, resultando em sucesso profissional.

Portanto, esta nova tipologia de empresa, que permite a contratação de apenas um funcionário, aliado ao proprietário do negócio precisa ter como parte de sua cultura organizacional a compreensão da importância das competências em busca da eficácia. Complementando esta ideia, Hanashiro et al. (2008) comentam que as competências organizacionais são a fonte de vantagem competitiva, e é só por meio das competências individuais que elas podem se concretizar, dessa forma, pode se falar, usando um conhecido ditado popular, que o Empreendedor Individual, junto ao seu funcionário, possui a faca e o queijo na mão, basta saber utilizá-los.

A partir destes passos, deste conhecimento, a construção de uma matriz de competências do Empreendedor Individual se torna importante para exemplificar de uma forma simples, as características que estes precisam ter, ou desenvolver em busca da eficácia profissional. Dito isso, o quadro 2 apresentado a seguir traz a matriz criada através do conhecimento acumulado anteriormente. A ideia proposta é de expor de uma maneira simples as quatro grandes áreas que estes profissionais precisam possuir, e quais características foram identificadas com base nos autores pesquisados, como necessárias para as competências profissionais.



Quadro 2. Matriz de Competências e Características
Fonte: Elaborado pelo autor

Para concluir este capítulo, é preciso ter em mente que o Empreendedor Individual possui diversas características e competências que precisa desenvolver a partir de técnicas, treinamentos. Neste sentido Boog (1999) esclarece que é preciso praticar o autodesenvolvimento, evoluir através da quebra de padrões, limites, paradigmas, responsabilizar-se pela sua carreira, além de compreender todo o meio que se está inserido, possuindo além das competências individuais, as sociais, culturais e de

conhecimento. Este autor reforça a ideia do conjunto de competências, da capacidade dos profissionais na busca de melhorias em seu perfil, ou seja, uma matriz, uma série de habilidades trabalhadas com um mesmo objetivo, a busca de melhores resultados profissionais.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa são apresentados os caminhos, os métodos que a pesquisa utilizou para encontrar seus objetivos. Este capítulo se divide em cinco partes, sendo a primeira a classificação da pesquisa, logo em seguida os sujeitos e o universo amostral fazem parte do item dois, num terceiro momento a coleta de dados, a de análise e interpretação dos dados compreendem o quarto item, e por fim a sistematização do estudo.

3.1 Classificação da pesquisa

Levando em conta a orientação de Minayo (1994) uma pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo, pois quando se trata de Ciências Sociais a realidade social, a vida individual e coletiva é o próprio objeto do estudo, exatamente a abordagem deste estudo, onde o Empreendedor Individual é o sujeito chave da pesquisa. O estudo é do tipo exploratório-descritivo, através disto o enfoque proposto por Gil (2002) é de que este tipo de pesquisa tem como objetivo o aprimoramento de ideias e a construção de hipóteses, além da descrição de um determinado grupo pesquisado, como a sua relação com as variáveis.

Outra questão importante é o levantamento bibliográfico, Severino (2002) acredita que o levantamento por meio de pesquisas bibliográficas, em livros, textos, artigos, sites que trabalhem o assunto permite um maior conhecimento que pode ajudar na construção de uma teoria para a pesquisa. Outras características que o estudo possui são as entrevistas e conversas com pessoas do meio em questão, neste caso os Empreendedores, visitados em suas residências ou em seus locais de trabalho, possibilitando a maior espontaneidade possível, também se trata de um estudo de campo.

A coleta de dados também utilizou a pesquisa documental, com materiais que garantem um valor científico para o estudo como também questionários, trazendo um caráter quantitativo, que para Minayo (1994) garante a precisão dos resultados. Tudo isso buscou a resolução dos problemas apresentados anteriormente, fazendo a apresentação, sua descrição e análise das características encontradas durante a realização da pesquisa.

3.2 Sujeitos da pesquisa e universo amostral

No entendimento de Gil (2002) um dos elementos básicos para que se realize uma pesquisa de campo é a determinação dos sujeitos que farão parte desta empreitada, visto que a pesquisa tem como objetivo generalizar as respostas encontradas para toda esta população inserida na pesquisa. Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2004) explica que o universo amostral é uma parcela convenientemente selecionada do universo total, ou seja, é uma parcela de todos os indivíduos que compõem aquele sistema específico.

No estudo em questão o universo da pesquisa é formado por todos os Empreendedores Individuais que residem, ou trabalham nas cidades da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. As cidades foram definidas através das listas de atendimentos das cidades repassadas pelo projeto em que o pesquisador atua, citado anteriormente nas justificativas, são elas: Ijuí, Santo Ângelo, Campo Novo, Coronel Bicaco, Braga, Miraguaí, Salvador das Missões e 16 de Novembro.

Todas estas cidades possuem diversas semelhanças, como a economia voltada principalmente para a agricultura, seguida de um comércio bem estabelecido, observando-se a proporção da população da cidade. O que se pode destacar entre estes municípios é a diferença no tamanho de suas populações, o maior deles Ijuí, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), com aproximadamente 80.000 mil habitantes, e o menor Salvador das Missões, com pouco menos de 2.800 mil habitantes.

Em consequência disto, um aspecto que se pode destacar dentro da pesquisa com relação ao tamanho das cidades, é a acessibilidade, o fácil acesso às informações que estes Empreendedores podem buscar para melhorarem seus negócios. Cidades como Ijuí e Santo Ângelo possuem diversos órgãos como o próprio Sebrae, Senac, cursos profissionalizantes em todas as áreas, de nível técnico, cursos de aperfeiçoamento, de gestão, ou até mesmo cursos de graduação nas Instituições de Nível Superior instaladas nestes polos da região Noroeste ou imediações. Além destes cursos, as IES também disponibilizam muitas outras formas de apoio aos empreendedores, como incubadoras que ajudam as empresas a se estabelecerem no mercado.

Sobre esta questão do nível de escolaridade é pertinente esclarecer que ao longo das entrevistas, muitos dos participantes não sabiam o significado de alguns termos, ou,

por exemplo, o que tal competência determinava. No entanto, as dúvidas foram sanadas com exemplos, conversas e esclarecimentos por parte do pesquisador sobre como pensar a respeito da dúvida, buscando sempre a imparcialidade das respostas dos participantes em busca do objetivo maior do trabalho.

Já com relação à amostra do estudo, ela é composta por um número de 90 Empreendedores no efetivo exercício de suas atividades, nos segmentos indústria, comércio e serviço. Ao longo da pesquisa diversos ramos de profissionais foram contatados para responderem ao questionário, possibilitando uma abundância nos tipos de profissionais dentro dos segmentos.

Pode se notar a grande variedade de Empreendedores que buscaram dentro da lei uma forma de legalizarem seus serviços. Durante os quatro meses de levantamento de dados foram realizadas entrevistas com profissionais de todas as áreas como, por exemplo, Pintores, Pedreiros, Eletricistas, Mecânicos, Cozinheiras, Costureiras, Cabeleireiras, Carpinteiros, Vendedores, Massagistas, Produtores de Alimentos Orgânicos, Faxineiras, Fabricantes de Esquadrias e uma série de outros. Eles foram divididos aleatoriamente entre as cidades atendidas pelo pesquisador, este número de questionários traz fidelidade às respostas das questões trabalhadas com estes empresários, em busca de soluções para possíveis problemas diagnosticados.

3.3 Coleta de dados

Este item tem como objetivo trazer de que forma os dados necessários para a resposta dos problemas do estudo foram encontrados. Nesta perspectiva, a orientação de Vergara (2009) é que existem três principais maneiras de se buscar as respostas desejadas, são elas: o questionário, a observação e a entrevista.

A primeira maneira é usada principalmente quando se pretende descobrir uma grande quantidade de informações, de um grande número de pessoas em um rápido intervalo de tempo, o questionário pode ser fechado ou aberto, este último normalmente é usado para complementar alguma pesquisa social. Já com relação à entrevista pode-se dizer que é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo (VERGARA, 2009).

E por fim, a observação requer muita atenção por parte do pesquisador, também é preciso fazer um planejamento do que observar. É preciso analisar eventos, condições

físicas do trabalho, comportamentos, aspectos como motivações, crenças, expectativas. A vantagem da observação é a interação com o meio, a possibilidade de uma visão mais ampla do ambiente no qual se está inserido, entendendo os porquês das situações.

Neste sentido estas três formas foram utilizadas na pesquisa de campo para a obtenção dos dados necessários, com relação ao questionário, ele é apresentado no Apêndice A. Este foi aplicado aos Empreendedores Individuais de todos os setores, comércio, indústria e serviço da região Noroeste, chegando aos mais diversos tipos de pessoas e lugares, buscando neles um perfil semelhante.

A entrevista se deu como segundo meio na busca de informações, e é através dela que lacunas durante a pesquisa conseguiram ser preenchidas e informações adicionadas agregando qualidade ao trabalho. Esta entrevista acontecia em conjunto com a aplicação do questionário e ao identificar alguma questão levantada pelos sujeitos da pesquisa, aconteciam perguntas que não estavam no roteiro para esclarecer estes pontos e melhorar a análise final com estas experiências. A forma como estes empreendedores se expressavam para responder as perguntas pode enfatizar o que realmente era realidade dentro de seus cotidianos.

O último meio trabalhado durante o estudo foi a observação, importante neste tipo de pesquisa devido ao alto grau de informações que foram extraídas por meio da troca de informações não verbais, como movimentos, olhares e principalmente atitudes dos entrevistados, solucionando problemas do estudo.

Por fim, existiram momentos da pesquisa onde os dados foram extraídos do IBGE, buscando informações que ajudassem na sustentação de argumentos do estudo.

3.4 Análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação dos dados é ponto chave para o processo de pesquisa, dessa forma são similares os conceitos de Oliveira (2004) e Gil (2002) explicando que o resultado da pesquisa documental e bibliográfica deve ir em direção aos dados obtidos no campo, conseguindo assim fazer um cruzamento entre estes, a fim de entender seus aspectos. Esse encontro de dados tem como foco a construção de um relatório que possa trazer um diagnóstico das questões discutidas, assim como propostas de melhorias nos assuntos trabalhados.

Esta construção de conhecimentos ao longo do estudo, junto à coleta de dados com os sujeitos da pesquisa, permitiu a análise e interpretação dos dados obtidos. Trabalhar este cruzamento de informações possibilitou a proposição de estratégias de melhoria no perfil da categoria de profissionais estudados, assim como potencializar os pontos fortes e minimizar as fraquezas a partir do perfil traçado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Trabalhar com o perfil de pessoas, buscando características entre elas pode sempre trazer respostas para questionamentos inerentes ao que se pretende buscar. Nesta seção são apresentados os dados obtidos através da pesquisa realizada com os Empreendedores, o capítulo foi dividido em cinco partes, ou seções. Na primeira seção são apresentadas o perfil dos entrevistados, assim como a análise de algumas perguntas feitas durante as entrevistas, como também algumas considerações iniciais. Durante o trabalho muitas são as vezes que o pesquisador colabora com percepções acerca do que foi vivenciado, isto acontece pela grande interação com os sujeitos da pesquisa, acarretando em diversas assimilações com o meio, sendo importante a exposição destas ideias.

As demais seções deste capítulo trazem uma uniformidade, cada um deles é dedicado a um tipo de característica, começando pelas características Técnicas, logo em seguida as Organizacionais são propostas, as Sociais fazem parte do terceiro item, e finalizando as Comportamentais são discutidas. Cada uma destas últimas quatro seções, assim como seu desenvolvimento está baseada na Matriz de competências apresentada no quadro dois deste trabalho. Estas seções também são trabalhadas de uma maneira semelhante, primeiro apresentando o diagnóstico dos dados obtidos com a pesquisa, para depois trabalhar sua análise e então sim, propor medidas que ajudem no desenvolvimento destes profissionais.

4.1 Perfil e Considerações Iniciais

Antes de entrar propriamente na análise a partir da matriz de competências, é preciso destacar o perfil destes participantes, conforme demonstrado no Quadro 3. A primeira variável está relacionada com o gênero dos integrantes da amostra, com uma ligeira vantagem das mulheres que são a maioria dentro da pesquisa, com um percentual de 51% dos entrevistados, exatamente o mesmo resultado apontado pelo IBGE no que diz respeito à população brasileira em 2010 (IBGE, 2014).

Sexo:			Faixa Etária:		
Masculino	44	49%	18 – 29:	16	18%
Feminino	46	51%	30 – 40:	27	30%
			41 - em diante:	47	52%
Nível de Escolaridade:			Segmento:		
Ensino Fundamental:	42	47%	Comércio:	42	47%
Ensino Médio:	32	35%	Indústria:	13	14%
Superior:	16	18%	Serviço:	35	39%

Quadro 3. Perfil dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Isso pode mostrar a grande fatia de mercado de que elas fazem parte, como também sua importância no mercado dos negócios. Ilustrando este crescimento a reportagem no site da Revista Exame (2014) traz características de sucesso no perfil das mulheres, como por exemplo, sua maior atenção aos clientes, maior busca de informações relevantes ao seu negócio, conciliação entre atividades profissionais e pessoais, objetivando sucesso na carreira empreendedora.

Outro aspecto importante é a questão da faixa etária, como se pode ver no quadro 3, a grande maioria dos entrevistados, 52% tem mais de 41 anos de idade, a faixa de 30 a 40 anos só conta com 30%, enquanto os mais jovens foram minoria durante o andamento da pesquisa, com apenas 18% dos participantes. Uma questão pertinente ao assunto, encontrada durante a pesquisa é o caso de pessoas com uma idade já mais avançada registrarem a empresa em seus nomes com a finalidade de aposentadoria, sem participarem de nenhuma atividade empreendedora. Com esta contribuição a Previdência, seus direitos como empreendedor estão garantidos, como também os outros benefícios já registrados anteriormente neste trabalho. Vale lembrar, como dito na metodologia, que estes casos não foram incluídos nos resultados da pesquisa, pois apenas Empreendedores no efetivo exercício de suas atividades fazem parte da amostra.

O nível de escolaridade destes sujeitos também foi identificado e o resultado não é muito positivo, reflete muito as condições das empresas diagnosticadas. A maior parcela dos empreendedores tem apenas o Ensino Fundamental concluído, 47% mais precisamente, é importante dizer e lembrar que ao longo da pesquisa, quase em sua

totalidade, os empreendedores mais velhos relembavam as condições de sua época, em que o trabalho era mais importante que seus estudos.

Quanto ao Ensino Médio, 35% dos participantes o têm finalizado, logo depois vem o Nível Superior com a menor parcela, 18%. Analisando a perspectiva de crescimento, principalmente nos níveis de educação do País, se pode fazer uma ponte entre a variável do Nível de Escolaridade e da Faixa Etária, ou seja, quanto mais jovem, maior acesso aos portais de educação conforme os Empreendedores ilustraram. Dessa forma, a tendência nos próximos anos é a melhoria, lenta, mas gradativamente positiva, tanto na educação, quanto no conhecimento dos proprietários sobre suas empresas.

Por último o quadro 3 traz os percentuais sobre o principal tipo de atividade desenvolvida pela empresa, sendo o comércio o ramo com maior número de empresas, totalizando um percentual de 47%, quase metade do total, logo atrás vem o serviço com 39% das empresas pesquisadas e a indústria com 14%, com o menor índice de empreendedores trabalhando dentre todos os segmentos.

A pesquisa ainda contemplou algumas perguntas, elas foram feitas antes de entrar no conteúdo principal da entrevista e tiveram também como objetivo entender melhor o perfil do sujeito, buscando adquirir maior interação durante a conversa. A primeira delas buscava descobrir se os Empreendedores se preocupam em pesquisar informações a respeito de seu enquadramento, seus benefícios através desta nova modalidade, direitos que estes possuem, como também suas obrigações perante a lei.

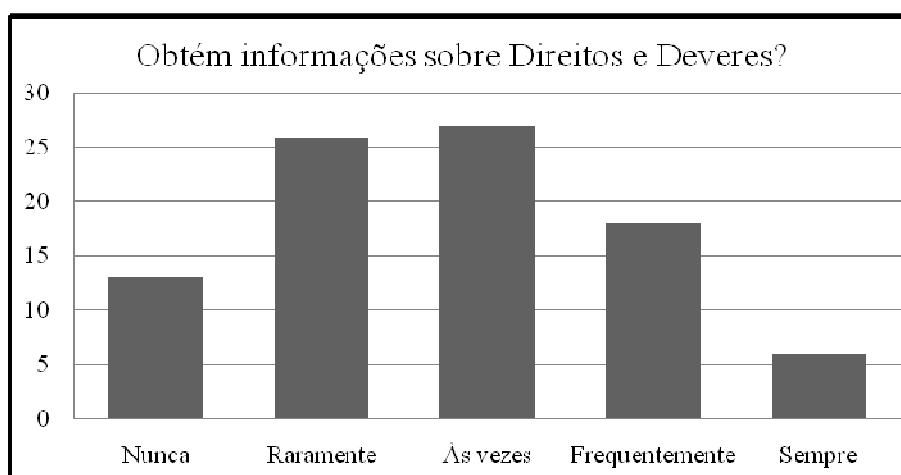


Gráfico 1. Percepção da amostra quanto à busca de informações

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 1, o que se pode notar é que a maioria das pessoas ainda está inclinada em não buscar informações. Mais de 50 entrevistados, ou seja, mais da

metade da amostra da pesquisa busca raramente ou às vezes informações a respeito de seu enquadramento. Muitas delas afirmaram que só têm esta atitude quando realmente é preciso, como por exemplo, apresentar sua declaração de rendimentos todo início de ano, o que é obrigatório para estes Empreendedores, é só desta forma, tendo isso como obrigação, que a maioria busca este tipo de informação.

Ainda sim, existe uma pequena parcela de empresários que buscam constantemente informações, dados que possam agregar qualidade aos seus serviços. O que se pode afirmar a partir disto e comprovado por Gomes (2010) é que negócios com informações em mãos tendem a elaborar estratégias e lançar-se com mais firmeza no novo empreendimento. Como consequência disto, o sucesso do negócio é maior, podendo tornar a busca por informações um diferencial de grande importância na hora da competitividade.

O que realmente preocupa é a parcela da pesquisa que não dá importância para esta constante busca de conhecimentos, ficando para trás de seus concorrentes em seu mercado. No entanto, a grande quantia desta responsabilidade, pode ser sim do Empreendedor, porém ele não pode receber sozinho toda esta parcela de dever, com base nas entrevistas muitos dos Empreendedores creditaram parte disto aos órgãos, principalmente municipais, que não trazem, não buscam subsídios, sejam quais forem para qualificar os profissionais. Em decorrência disto, muitos precisam buscar em outras regiões qualificações, o que detêm tempo e dinheiro destes trabalhadores.

É preciso pontuar também que isto ocorreu principalmente nas menores cidades em que a pesquisa foi aplicada, dessa forma, dá para afirmar a importância de estratégias de qualificação para estes profissionais, especialmente para aqueles que têm pouca motivação e esperanças de que seus negócios possam crescer.

A segunda questão buscava entender se os entrevistados conheciam as áreas da gestão de seu negócio, como planejamento, marketing, pessoas, produção e finanças. Buscava também saber se estes trabalhavam estas áreas como diferenciais na busca por melhores resultados. O gráfico 2 expõem diversos pontos que mostram não só a realidade dos Empresários, como também pode servir de retrato de como a região Noroeste do Estado se encontra.

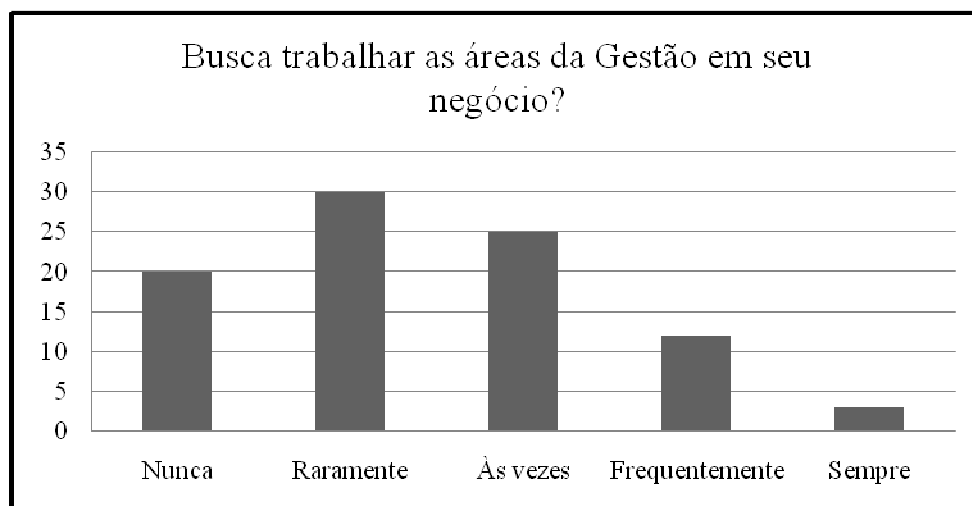


Gráfico 2. Percepção da amostra quanto à gestão das áreas no negócio
 Fonte: Elaborado pelo autor

À primeira vista, o que se pode observando o gráfico é que a grande quantidade de entrevistados se encontra no lado esquerdo das respostas, o que não é positivo. E que à medida que as respostas tendem a melhorar o negócio, na teoria, um número menor de pessoas concede e pratica aquele comportamento da resposta. Como dito anteriormente durante o trabalho, algumas pessoas não possuíam o conhecimento sobre alguns assuntos, e com as áreas da gestão não foi diferente, depois de sanadas as dúvidas, a resposta era a esperada, de que não trabalhavam desta maneira em seus negócios.

Em alguns casos em especial, devido à alta confiança dos empresários em seus conhecimentos e, sobretudo sua longa trajetória em determinado ramo de negócio, a falta de interesse por novas informações que seriam bem vindas em seus negócios se sobressaía durante as conversas. Isto faz com que novas informações nem ao menos tivessem chance de ser absorvidas, receptadas pelos profissionais.

As áreas da gestão dificilmente são vistas em um primeiro instante neste tipo de realidade, é preciso conversar e entender como elas são montadas, entretanto quando trabalhadas, ao menos de uma maneira breve, o caso dos poucos respondentes que disseram trabalhar frequentemente ou sempre, é preciso repetir, as chances de sucesso são sempre maiores. O que normalmente acontece e comprovado durante as pesquisas, é que a área de produção é a mais trabalhada, e que as demais são vistas com certa resistência por parte da maioria, por diversos motivos, como a falta de tempo para conseguirem se organizar nos demais aspectos.

A solução para estes casos não é muito complicada e basta pouco tempo, a adesão e o comprometimento dos Empresários para que isto seja resolvido. Breves

orientações, em cada uma destas áreas, explicando como elas funcionam e o que elas precisam para se estruturarem já são um bom começo. Onde estes trabalhadores podem conseguir informações, adquirir mais conhecimentos sobre os assuntos também já servem como passo inicial para muitos iniciarem uma nova história com o pé direito.

E se o objetivo for organizar estas áreas da gestão, o planejamento é a primeira tarefa, a definição de objetivos, metas a médio e longo prazo, que meios utilizarão para atingirem estes rumos é o suficiente. No marketing, qual tipo é mais adequado ao seu negócio, qual segmento é preciso atingir para aumentar o movimento, não desperdiçando tempo e dinheiro. Sobre os funcionários só o conhecimento de onde podem procurar profissionais qualificados para agregarem qualidade ao serviço, ou ter conhecimento das informações trabalhistas já dá um caráter prático ao Empreendedor.

Já no âmbito financeiro, um controle de entradas e saídas de dinheiro, além de praticar as cobranças aos clientes já é uma ótima maneira de conseguir organizar e ter uma visão mais ampla sobre seu negócio. A prática destas ações traz subsídios para decisões, deixando de lado aquela visão simplista de que se sabe tudo apenas por trabalhar há muitos anos em determinado negócio. De acordo com Gomes (2010) é preciso monitorar os números da empresa, só assim o empreendedor poderá acompanhar todas as mudanças que acontecem com seu negócio.

Como última pergunta a questão da participação em cursos, palestras, eventos ou até mesmo capacitações que buscassem a melhoria de seu negócio foi debatida. Foi questionado se estes achavam isto importante e se costumavam participar. No quesito importância não houve tabulação de dados relacionados às respostas, pois na maioria das vezes as pessoas destacavam a importância na participação em qualquer tipo de evento que busque a melhoria ou reforçasse qualidades já adquiridas. Como recorte de uma conversa, uma frase chamou a atenção, a empresária citou a acomodação por parte de colegas do mesmo ramo, e em consequência, têm-se a estagnação no mercado, mostrando a importância da busca por informações. Fato comprovado através das visitas *in loco*.

Sendo assim, o resultado que se pode notar no gráfico 3 é uma falta de interesse dos participantes da pesquisa, assim como nos outros resultados, o quadro também vai diminuindo seu número de respondentes e de forma negativa. Mais de 60% nunca ou raramente participam de qualquer evento em busca de melhorias, o que é uma porcentagem alarmante, apenas 16% do total frequentemente ou sempre buscam

caminhos para qualificações profissionais. Mostrando a disparidade dos empresários realmente interessados para aqueles que não conseguem enxergar a importância disto em seus ramos de atividade.



Gráfico 3. Percepção da amostra quanto à participação em eventos
Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda sim, duas variáveis precisam ser levadas em conta, sempre lembradas pelos participantes e muito destacadas para contornarem suas respostas sobre a participação nestes eventos. A primeira é a falta de tempo para organização de seu negócio que estes sofrem por trabalharem sozinhos, a segunda é a falta de oportunidades oferecidas em algumas das cidades.

Fato curioso durante a pesquisa é que Empreendedores que destacavam a falta de tempo para participarem em eventos residiam nas cidades de tamanho maior da pesquisa, como Santo Ângelo e Ijuí, nas demais cidades o argumento utilizado é a falta de acessibilidade à estes cursos. O que se pode deduzir é uma falta de preocupação por parte destes Empreendedores em melhorarem a qualidade de seus serviços prestados.

Esta interação durante o levantamento de dados foi um diferencial positivo na qualidade das respostas e dos objetivos procurados, na maioria das vezes acontecia troca de ideias entre Empreendedores e pesquisador. Com isso os dados que poderiam ser apenas números em busca de resultados, ganhavam sempre um motivo, uma razão, algo mais para aquela resposta, trazendo consigo pensamentos e circunstâncias (ZAMBERLAN et al. 2014). Toda esta troca de ideias foi um dos fatores que mais acrescentou dificuldades, e assim bons resultados na hora de chegar a determinadas conclusões. Muitas das causas e das ideias foram trazidas a tona pelos próprios

Empreendedores, fazendo com que a realidade das empresas se tornasse a principal marca da pesquisa.

4.2 Competências Técnicas

Não só para o início da análise dos tipos de competências, mas assim como para a trajetória profissional de um Empreendedor a competência técnica é um dos primeiros indicadores de qual caminho, qual ramo de atividade este irá seguir. São as competências técnicas que vão fornecer habilidades para que os profissionais possam lidar com suas atividades cotidianas.

É este tipo de competência que de acordo com o grau de conhecimento e de qualidade naquilo que este exerce que vai determinar muitas vezes o resultado final do produto ou do serviço prestado. Por outro lado, como estas são as competências mais intrínsecas ao negócio, descuidos podem ocorrer na formação de competências dos Empreendedores, dando mais atenção para algumas e deixando outras de lado.

A matriz apresentada neste trabalho traz quatro tipos de Competências Técnicas, são elas: conhecimentos específicos, desenvolvimentos práticos, integração de atividades e atualização de informações. Os conhecimentos específicos são para uma atividade, essenciais para compreender, entender o que está se produzindo. São questões inerentes ao dia a dia daquele determinado ramo de negócio, no caso de um eletricitista, o conhecimento específico pode se caracterizar em saber qual o material mais adequado para cada tipo de local durante as instalações de uma rede.

A segunda característica deste tipo de competências pode se apresentar como o complemento da primeira, os desenvolvimentos práticos são as ações realizadas durante um trabalho para que este ganhe progresso, siga adiante o seu rumo. Utilizando o mesmo exemplo de um eletricitista, se no conhecimento específico ele saberá qual material utilizar, no desenvolvimento prático ele saberá como fazer isso, para que a rede funcione de forma plena.

A integração das atividades é a terceira característica deste grupo e pode se mostrar muito ampla apenas com esta denominação, porém seu significado é simples. Ela está diretamente ligada aos processos, como são conduzidas as etapas das atividades, o relacionamento de uma atividade com outra. É preciso que cada atividade seja complementar, dessa forma esta característica pode ser vista como o elo entre o conhecimento e o desenvolvimento, o agrupamento, as ligações que possuem. E é só

através dela que vai existir uma coesão das partes, caminhando juntas existirá uma integração das atividades.

A última característica e não menos importante, é a atualização de informações, o próprio significado da palavra já expressa bem o que isto quer dizer, buscar novos elementos que façam com que o trabalho não se torne obsoleto, ganhando qualidade. Atualizar algo é como seguir um caminho, deixando para trás traços, acrescentando qualidade sem esquecer as raízes, e lembrando-se de quanto foram importantes os passos até ali.

Dito isto, o resultado desta primeira parte da pesquisa, descritas no quadro 4, traz muitos aspectos que chamam a atenção, as perguntas buscaram entender o que os Empresários mais achavam importante ter em seu perfil, o que estes possuíam em maior evidência dentre suas características, como também aquela habilidade que estes tinham como maior fragilidade, e tinham mais dificuldades em ser trabalhada. Assim como nas competências técnicas, as outras competências trabalhadas a seguir apresentam este mesmo modelo.

Competências Técnicas	Acho importante ter:	Eu tenho em maior evidência:	Onde eu tenho maior fragilidade:
Conhecimentos específicos	27%	37%	10%
Desenvolvimentos práticos	30%	38%	9%
Integrar atividades	13%	14%	51%
Atualização de informações	30%	11%	30%

Quadro 4. Competências Técnicas
Fonte: Dados da pesquisa

Uma das proposições que mais ganha importância neste grupo de características é justamente o valor e a atenção dadas para as duas últimas características desta categoria. Começando pela integração das atividades, esta característica pode ser vinculada diretamente com a produtividade de uma empresa, uma padronização, um relacionamento com as demais tarefas que estão sendo exercidas em um determinado momento, se isto não está dando certo, recursos estão sendo desperdiçados.

A integração das atividades pode ser uma variável de desempenho que vai afetar diretamente a efetividade do serviço, é mais uma das características que não são

requisitos básicos, mas que podem ser um diferencial durante a escolha dos clientes, por ouvirem de alguém como aquele produto ou serviço se torna mais atrativo e foi desenvolvido durante sua prestação. Esta integração, o elo entre o conhecer e o desenvolver é com 51%, a maior fragilidade dentre os participantes da pesquisa, e só 14% destes profissionais tem ela como maior habilidade em seu perfil.

Muitos dos entrevistados que conseguiam lidar com a integração de atividades depois de questionados sobre, ilustravam com exemplos em seus próprios trabalhos como desenvolviam isto. Na maioria das vezes os processos, feitos em uma sequência pré-estabelecida aumentavam a produtividade segundo eles, diminuindo o tempo necessário no final destes procedimentos.

A atualização de informações é um assunto amplo e pode tratar da cultura e das políticas de educação no País. Estas duas vertentes ainda estão muito atrasadas comparadas a outras nações pelo mundo, elas refletem diretamente no comportamento e principalmente no conhecimento das pessoas em um âmbito empresarial. Sendo esta a segunda maior fragilidade neste grupo, ela também ganha destaque por não ser tão trabalhada pelos empresários.

Como já discutido no referencial teórico, políticas de apoio são a principal alternativa para atacar este problema entre os Empreendedores, muitas delas já são vistas com bons resultados, como diversos projetos do Sebrae, fornecendo apoio, motivando, e aplicando injeções de ânimo neste mercado. Ainda assim, uma das tarefas mais difíceis em qualquer tipo de negócio é conseguir mudar o perfil de alguém buscando melhorias. Em muitos casos a tarefa fica mais complicada por não ser vista com bons olhos pelo próprio sujeito em questão, tornando a mudança cada vez mais inviável.

Levando isto em conta, a resposta para tais problemas, talvez seja sensibilizar estes empresários, trabalhando suas características comportamentais, trabalhadas mais adiante. Mudanças nesta linha podem significar variações em todos os outros sentidos, elas podem causar um acarretamento positivo, ou em um caso não ideal, negativo.

Da mesma forma, a atualização de informações, assim como os conhecimentos específicos e os desenvolvimentos práticos, é para os Empresários uma característica importante no desenvolvimento de seus negócios. Observa-se que esta habilidade é como uma fonte de crescimento das empresas, mas que, no entanto requer esforço e tempo por parte destes sujeitos, deixando ela de lado e conseqüentemente os negócios

estagnados. Talvez por isso ela seja a característica em que estas pessoas menos tenham em evidência em seu perfil.

Com relação aos desenvolvimentos práticos e aos conhecimentos específicos, pontos-chaves para o negócio de acordo com o livro elaborado pelo Senac (1997) que trata sobre habilidades gerenciais, uma informação precisa ser levada em consideração na hora de tecer os comentários sobre o assunto, o início da trajetória empreendedora destas pessoas. Analisando sob esta perspectiva, existem dois caminhos que podem ser traçados, duas possibilidades que levaram estas pessoas ao mundo dos negócios, sua opção, ou a falta dela. Durante as conversas muitas pessoas costumam contar suas histórias de como chegaram até ali, e na maioria delas a necessidade em buscar maneiras de se sustentar como também a falta de outras opções foi o grande divisor de águas em suas vidas.

A necessidade forçava uma solução rápida, e soluções rápidas neste contexto, aliadas a um baixo nível de escolaridade, resultavam na busca de alternativas que fossem viáveis, compatíveis com seus conhecimentos. Caso de muitos Empreendedores Individuais, como pedreiros, pintores, eletricitas, costureiras, e assim por diante. A ausência de outras opções para estas pessoas, na maioria das vezes por carência de recursos financeiros causava decisões por alternativas mais simples, sem grandes necessidades de empenho inicial.

Isto reflete o perfil identificado na pesquisa, a grandeza, a disparidade nos números, mostrando o quanto os sujeitos da pesquisa não só têm, mas também acham mais importante as primeiras duas características em seu perfil para o sucesso profissional.

Outra questão levantada foi a vontade dos Empreendedores em serem donos de seus próprios negócios, principalmente pessoas com mais idade, que já tiveram a oportunidade de trabalharem como funcionários. Esta parcela normalmente explicava que por possuírem os conhecimentos técnicos e desenvolvimentos práticos adquiridos em experiências anteriores acharam melhor tentar a sorte em um novo caminho, tendo como a flexibilidade de horários um dos maiores motivos para a escolha.

Em resumo, estes profissionais necessitam e pedem mais oportunidades para crescer e desenvolver seus negócios, como também precisam de mais força de vontade em busca destas chances, atualizando as informações indispensáveis à empresa, podendo assim agregar qualidade e aumentar o preço do produto ou serviço,

conseguindo chegar ao fim desta cadeia de consequências com um maior lucro. É preciso também que exista uma linha tênue entre os conhecimentos específicos e os desenvolvimentos práticos para que a integração de atividades possa existir melhorando a eficiência e eficácia dos processos. Não é obrigatória uma descrição de atividades, mas sim que o empresário consiga olhar seu negócio de maneira ampla e ver aonde existem gargalos que possam ser estancados evitando desperdícios de recursos.

4.3 Competências Organizacionais

Esta segunda categoria de competências é muito trabalhada na teoria, principalmente durante a trajetória acadêmica na busca de uma melhor administração do negócio. Algumas destas habilidades só são adquiridas através da graduação, busca de informações, capacitações ou cursos que tenham menor duração, como os profissionalizantes, de todas as maneiras a importância de reter estes conhecimentos é indiscutível.

Referente às características dadas na matriz, as duas primeiras são bastante conhecidas e já trabalhadas nos capítulos anteriores. Planejamento e organização são tarefas fundamentais dentro de qualquer negócio, a primeira vai direcionar o rumo, para onde este pretende ir e através de quais meios quer chegar lá. A segunda trabalha formas de gerir o trabalho para que aconteça uma padronização das tarefas no dia a dia, buscando melhores alternativas e subsídios para decisões estratégicas.

O envolvimento das áreas na gestão é a terceira característica deste bloco e tem como objetivo proporcionar uma sinergia em todas as áreas, conseguindo fazer com que as tarefas da empresa ganhem uma sincronia e andem lado a lado, buscando melhores resultados. Dizendo de outra maneira, encontrar formas para que planejamento, marketing, pessoas, produção e financeiro consigam ajudar-se entre si, garantindo maior ganho de tempo e dinheiro. De maneira geral, envolver estas áreas é arrumar maneiras de torná-las parceiras estratégicas na tomada de decisão.

Todas as próximas características possuem relação com as variáveis não controláveis, ou seja, que o Empreendedor não tem domínio para fazer qualquer tipo de alteração e é preciso apenas encontrar formas de se adequar a isto. A primeira característica deste tipo, quarta no geral, trata da compreensão por parte dos empresários do meio que se está inserido, abordando questões do macroambiente, como assuntos sociais, econômicos, tecnológicos, culturais, demográficos e legais. Por mais amplos

que todos estes assuntos possam ser, é preciso que empreendedores tenham algum conhecimento, noções do meio em que estão trabalhando, para encontrar modos estratégicos de conseguir tirar vantagens em benefício da empresa.

Como penúltima característica vem o conhecimento dos empresários sobre seus clientes, concorrentes e fornecedores, ou seja, seu microambiente. Muito comentada durante as pesquisas, esta característica se torna evidente e ganha mais importância no universo amostral da pesquisa, cidades do interior do Rio Grande do Sul, que em sua maioria tem uma população pequena, mostrando o fator de vantagem que esta característica pode possuir.

Como última característica são destacadas as informações a respeito do enquadramento da empresa, esta característica deveria fazer parte das variáveis legais, portanto no meio em que o empresário está inserido, parte da quarta característica. Porém, ela ganha maior destaque de acordo com o teor da pesquisa, dessa forma estando separada. Já trabalhada anteriormente, esta característica demonstra o entendimento do empresário, sobre seus benefícios, direitos, obrigações e deveres a serem cumpridos.

O quadro 5 traz os dados das competências organizacionais, anexo a ele algumas informações devem ser diagnosticadas para que depois a análise e as proposições sejam feitas. Como primeiro dado, é preciso ratificar a igualdade nos percentuais escolhidos no quesito de importância para o negócio, a única qualidade que se destacou brevemente foi a organização, mais citada pelos entrevistados. Talvez uma das razões para esta ligeira vantagem esteja na tradução simples do significado desta palavra, que abrange o negócio de diversas maneiras.

Competências Organizacionais	Acho importante ter:	Eu tenho em maior evidência:	Onde eu tenho maior fragilidade:
Planejamento	21%	7%	21%
Organização	26%	23%	13%
Envolver as áreas da Gestão	18%	1%	26%
Reconhecer o meio no qual se está inserido	12%	17%	11%
Conhecer clientes, fornecedores e concorrentes.	14%	50%	8%
Entender Benefícios e Obrigações	9%	2%	21%

Quadro 5. Competências Organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa

Entretanto, quando questionados, alguns sujeitos da pesquisa destacaram a importância desta organização para o funcionamento das atividades, explicando que sem ela os processos ficam todos comprometidos, acarretando numa perda de energias. Como menor índice de importância para o negócio, tem-se o conhecimento dos benefícios e obrigações, com 9%, similar a isto foi o resultado para qual habilidade os Empresários têm em maior evidência, com apenas 2%, mostrando a baixa atenção recebida nesta categoria.

Cruzando estes dados com a pergunta feita anteriormente sobre a procura por informações deste quesito o que se pode notar é uma falta de comprometimento com a real situação. Muitos não entendem que o registro como Empreendedor Individual cria um CNPJ, logo é caracterizado como uma empresa, trazendo benefícios através de políticas de apoio. Esta confusão pode ser uma das causas da apatia na busca por informações.

Um índice que chama a atenção no quadro, e que é o segundo maior em toda a pesquisa, trata-se da habilidade mais apresentada em todos os profissionais nesta categoria, conhecer os clientes, fornecedores e concorrentes de seu ramo de serviço. Duas podem ser as explicações mais cabíveis para dizer o porquê deste número tão alto, a primeira, dita anteriormente, é o tamanho de algumas cidades, que possuem pouquíssimos habitantes, o que facilita esta competência, e o outro motivo é a maior dificuldade em possuir as outras habilidades.

Com metade das respostas, esta característica é comum, e mostra a importância em saber para quem os empresários estão vendendo seu produto, conhecer o gosto de seus clientes, com quem estão disputando o mercado, o para quem precisam se reportar em busca de subsídios para o funcionamento das atividades da empresa. Contudo, durante as conversas percebe-se que a característica não é trabalhada em sua totalidade na maioria dos casos, nenhum tipo de gestão é aplicado neste conhecimento, sendo assim ele não se torna um diferencial para a empresa.

A orientação de Silva (2008) é no sentido de que estratégias sejam aplicadas em cima de clientes, fornecedores e concorrentes na busca por vantagens. Para isto, apenas o conhecimento não basta, é necessário que ocorra, por exemplo, comparações entre fornecedores buscando preços e condições mais acessíveis, compreender os concorrentes, analisando seus pontos fortes e fracos procurando alternativas para superá-los, dar atenção aos clientes, fazendo contato, divulgando promoções, tornando

este cliente fiel à empresa, enfim, são diversas as alternativas e meios que podem ser trabalhados dentro desta habilidade.

Quanto ao menor índice encontrado em todo o trabalho, ele se encontra nesta seção de características e se refere ao envolvimento das áreas na gestão. Ele contou com apenas 1%, ou seja, somente uma pessoa tem em maior evidência esta habilidade, enquanto 26% disseram que esta é sua maior fragilidade. É um número muito preocupante, ainda que seja uma característica que exija muito trabalho, principalmente intelectual dos Empreendedores, ela precisa ser melhorada.

É preciso que estas áreas se tornem mais notórias no dia a dia destes trabalhadores, conseguindo entender a sua real importância, compreender as vantagens que estas áreas poderão trazer, talvez ocorra uma sensibilização e estes as coloquem em prática. Apresentando as vantagens de um controle de caixa, por exemplo, sua utilidade na tomada de decisões, na relação com outras áreas da gestão que este controle pode exercer, trazendo subsídios para ações estratégicas em qualquer outra área, o aumento na chance de adesão aos ensinamentos é grande.

A fragilidade admitida pelos empresários pode se tornar o primeiro passo para estes entenderem o quanto podem acrescentar em seu trabalho oferecendo mais atenção a estas áreas. O esclarecimento, a maneira como as áreas são trabalhadas no dia a dia empresarial foi muito debatido durante a pesquisa, na maioria das vezes este conhecimento não existia entre empresários, o que tornava ainda mais evidente o quanto estas pessoas poderiam crescer profissionalmente tornando suas empresas mais fortes e estáveis. Em outro direcionamento, Gomes (2010) mostra que um sistema de informações pode ser útil, captando, transformando, distribuindo e retroalimentando os processos dentro de todas as áreas, conseguindo trazer qualidade aos métodos.

Tratando ainda das fragilidades dos participantes da pesquisa, o planejamento foi uma das maiores vulnerabilidades oferecidas. No decorrer das conversas raramente era encontrado qualquer tipo de planejamento, desde os mais simples até os mais estratégicos, a ação de colocar algo no papel para análise de sua viabilidade, ou definição de objetivos, pouco se via. E apesar de sua grande fragilidade no perfil Empreendedor, sua importância foi bastante destacada, com 21% do total, o planejamento é a segunda competência que mais recebeu votos.

Estas informações são complementares e podem mostrar pontos fortes e fraquezas entre os perfis estudados, porém o que se deve destacar é a profundidade, o

nível em que estas habilidades são trabalhadas. Como dito, é preciso fortalecer a estrutura de cada uma destas habilidades, fazer com que elas se tornem ativos para a organização, não basta conhecer, é preciso colocá-las em prática. Cada uma destas habilidades depende da outra para conseguir se fortalecer, sem um planejamento, não existe uma organização, sem entender o meio no qual o empresário está inserido, não é possível tornar clientes, fornecedores e concorrentes um diferencial estratégico.

Enfim, o primeiro passo ou caminho para conseguir melhorar as competências organizacionais seria a modificação de toda a estrutura de políticas públicas para o segmento, buscando melhorias na rede de educação, pois é nela que estas capacidades têm seu início e sua base, qualquer pessoa que não tenha formação adequada e consiga desenvolver estas capacidades é uma singularidade positiva no meio empresarial. Porém, geralmente sem estudos, estas habilidades ficam aquém, acarretando maior vulnerabilidade entre as empresas, ficando expostas aos riscos do meio externo.

Não sendo possível rever esta estrutura nacional do dia para a noite, o importante é o fortalecimento de cada uma destas competências propostas e isso precisa partir do Empreendedor, trazendo para a empresa uma base para aguentar os desafios de seu cotidiano, crises poderiam ser contornadas, problemas poderiam virar soluções, ou até mesmo descobrir oportunidades onde os demais não enxergam. Tornando a empresa firme, o Empreendedor que depende única e exclusivamente de si para crescer, poderia se concentrar em outros planos que trouxessem resultados financeiros, e assim satisfação no trabalho.

4.4 Competências Sociais

Este grupo de habilidades retrata a maneira como são abordadas as questões do contato entre o profissional com outras pessoas, indivíduos que o cercam. Todas as cinco características divididas aqui são autoexplicativas e apresentam-se por si só. A primeira delas trata do modo como o empresário se comunica com os demais, buscando fazer isto de forma clara. Fundamental para alguém que trabalha diretamente com clientes, a maneira como se comunica, o modo com que se expressa é que passará a primeira imagem para o cliente, podendo ser boa ou ruim no andamento da transação de negócios.

Influenciar decisões é a segunda característica proposta na matriz, o poder de persuasão que este empresário influencia não só nas relações com clientes, mas também com fornecedores, parceiros, ou até mesmo concorrentes. Vital para o profissional que precisa se relacionar com diversos tipos de pessoas em diferentes tipos de situações, este artifício pode ser uma arma na briga por melhores resultados.

Tarefa também necessária no relacionamento é a apresentação de ideias, em qualquer ramo de negócio a exposição de opiniões precisa ser feita. Desde um comerciante de roupas até um carpinteiro, para que a mensagem transmitida seja compreendida pelo outro lado durante a troca de informações, é preciso ter clareza. Atualmente grande parcela dos problemas enfrentados nas empresas se deve a falta de comunicação, a transmissão ineficiente, alguns pesquisadores chamam de ruídos, ou interferências durante o processo comunicativo a causa para estes problemas. Devido a isso, conseguir transmitir ideias de maneira clara pode ser vantajoso, evitando desperdícios com retrabalho.

Quando uma empresa tem seu enquadramento chamado de Empreendedor Individual, pode se pensar em descartar competências no âmbito social, como relacionamento com grupos, entretanto as duas próximas competências são capitais para os empresários. A primeira delas discute sobre os conflitos enfrentados em seu cotidiano, a habilidade que este vai ter para conseguir resolver estas questões de uma maneira positiva para ambas as partes. Como já falado anteriormente, a satisfação está diretamente ligada à produtividade e levando em conta que conflitos são fatores de desgaste pessoal, estes atrapalham o rendimento, e conseqüentemente a satisfação das pessoas.

Conseguir trabalhar estas relações dentro de alguns parâmetros que façam com que estes conflitos sejam ao menos minimizados pode ser altamente construtivo para os resultados finais. Por último, a condução de grupos é destacada, parte também da relação com demais sujeitos no meio empresarial, esta é uma característica que aborda muito do papel de líder que esta pessoa consegue influenciar nas demais. A liderança é algo muito valioso no perfil de qualquer pessoa, alguém que consiga a motivação, trabalhando aspectos individuais de cada um em busca de um objetivo maior é muito apreciado pelas organizações hoje em dia.

Teoricamente Empreendedores Individuais trabalham a maior parte de seus dias sozinhos, mas na realidade são diversas as vezes que estes precisam trabalhar em

conjunto com demais profissionais autônomos em projetos maiores. Se estes conseguirem apresentar papéis de liderança e se destacarem, podem ser reconhecidos pelas suas competências e tirar vantagens de suas habilidades.

O quadro 6 apresentado a seguir traz os percentuais destas cinco habilidades esclarecidas até agora. A primeira competência traz números interessantes, ela foi a mais lembrada na condição de importância e é a que apresenta maior evidência nos perfis, também é aquela com menos fragilidade entre os empresários. Uma das explicações para estes bons resultados, talvez esteja no fato de que normalmente esta habilidade é um pré-requisito as demais, precisando ser aperfeiçoada na busca de qualquer outra.

Competências Sociais	Acho importante ter:	Eu tenho em maior evidência:	Onde eu tenho maior fragilidade:
Comunicar-se de forma clara	39%	32%	10%
Influenciar decisões	14%	19%	19%
Apresentar idéias	30%	21%	11%
Resolver conflitos	10%	12%	34%
Conduzir grupos	7%	16%	26%

Quadro 6. Competências Sociais
Fonte: Dados da pesquisa

Até é possível, mas as dificuldades são enormes para alguém que não consiga se comunicar claramente influenciar decisões ou apresentar ideias. Mas ainda sim, o fato destes empresários possuírem esta característica em destaque é valioso na hora de seus relacionamentos, principalmente na criação de uma imagem adequada aos olhos dos clientes, construindo a figura institucional da empresa.

Muito próximo, nesta mesma linha de pensamento está a apresentação de ideias, ela também recebeu uma boa porcentagem, com 30% das respostas no ponto de importância, e assim como a comunicação ficou com uma boa posição nas outras duas variáveis. Esta desenvoltura pode trazer respeito e fazer com que as pessoas compreendam suas ideias e seus produtos, não basta saber fazer com qualidade, é preciso dizer às pessoas o que se sabe, repassar este conhecimento adiante, dividi-lo com os demais (SENAC, 1997).

A condição de resolver conflitos e conduzir grupos foram as que mais apresentaram fragilidades nos trabalhadores, é um dado que precisa atenção, porém, em um nível de importância elas estão em um segundo plano para a maioria destes profissionais. É preciso entender que qualquer aptidão não fundamental para a finalização do processo seja um pouco deixada de lado, mas também é evidente a importância destas duas categorias para uma melhor qualidade, desde a satisfação em minimizar conflitos como desempenhar um papel de líder entre tantos outros profissionais.

Para aqueles que não têm a sorte de ter crescido e virado um líder ao natural, vários são os meios disponibilizados por órgãos de apoio para ao menos adquirirem, ou reforçarem tais competências, o Sebrae mesmo trabalha diversos cursos nesta área. Pois a resolução de conflitos e a condução de grupos podem ser aplicadas no âmbito dos clientes, solucionando alguma venda que acabou dando errada, ou trazendo diferentes segmentos de clientes para junto da empresa.

Muito discutido durante as conversas, a questão de influenciar a opinião dos clientes recebeu o terceiro maior número de respostas na fragilidade e na evidência, ambas com 19%. Em alguns relatos houve uma abordagem em que a influência nas decisões caminhava ao lado dos conhecimentos específicos destes agentes, através do saber envolvido no assunto era feita a persuasão ao cliente, com grandes chances de sucesso.

Este poder garante munção principalmente no ramo de serviços, onde é preciso estabelecer uma relação de confiança com o cliente, para isso o profissional necessita ter o total controle sobre aquilo que está prestando, em troca o cliente consegue entender e tirar suas dúvidas para efetuar a compra. Na indústria, por exemplo, a importância é evidente nesta habilidade, pois na maioria das vezes o empresário é o próprio negociador de seus produtos fabricados, ilustrando seu valor. Várias foram os relatos desta importância também no comércio, onde o conhecimento dos produtos vendidos repassava confiança ao cliente.

Um dos pontos em destaque neste grupo é a comunicação, uma solução que pode trazer retornos às empresas em um curto espaço de tempo. Ela está presente em quase todas as ações no dia a dia empresarial, Ribeiro (1998) chama a atenção para os canais de comunicação das micro-empresas, qualquer atendimento prestado no balcão, contato telefônico, entrega de pedidos, embalagens dos produtos, layout da empresa, no

veículo de transporte, tudo isto é imagem repassada aos consumidores. Sendo assim, ela pode ser bem interpretada ou não, depende muito das atitudes, da sensibilidade do Empreendedor, por isso o mesmo autor reforça a importância da cultura empresarial destas ações para a aceitação dos clientes.

Cada uma destas interações com os envolvidos no meio tem uma importância no resultado final de todo o processo, seja a comunicação com o cliente, fornecedor, parceiros. Cada troca de informações acaba trazendo algum resultado para a empresa, o ideal é entender que em cada meio ocorrem trocas, e cada agente que está envolvido neste processo. Depois é imprescindível trabalhar maneiras de capacitação, de melhoria na habilidade de se relacionar com outras pessoas, dentro da realidade das empresas estudadas, a capacidade de persuasão, clareza e liderança se torna fundamental.

4.5 Competências Comportamentais

Para finalizar a análise das competências, as comportamentais são analisadas, diagnosticadas e se caso houver necessidade proposições são feitas, tudo por meio dos dados obtidos durante a pesquisa. Nesta categoria seis tipos de características precisam ser trabalhadas de acordo com a matriz, sendo a primeira delas a capacidade do empresário para lidar com abertura às mudanças em sua rotina. Tema de muitos debates, esta capacidade, ou a falta dela pode acarretar em um comodismo por parte do proprietário, afetando diretamente seus negócios, ficando atrás de concorrentes que conseguem acompanhar a velocidade que o mundo dos negócios atualmente impõe.

Como segunda característica a iniciativa é proposta para o perfil de empresários, dependendo unicamente desta pessoa para o sucesso da empresa, a iniciativa se torna capital, ela é vital para o andamento das atividades. Caso não esteja presente, a chance dos negócios ficarem cada vez mais obsoletos é enorme, a iniciativa pode ser definida como o ato, a ação de colocar algo que está parado em prática dependendo só de si mesmo, sem precisar de ordens e comandos.

Diretamente ligada com a iniciativa, vem a motivação para tais razões, ela pode ser o combustível, a chave de ignição para a disposição em fazer alguma coisa. Esta motivação pode vir de diversas vertentes, como propõem Maslow (2001) em sua pirâmide, razões como necessidades fisiológicas, segurança (saúde), relacionamentos

(amigos e família), autoestima e realização pessoal são motivações para o trabalho, nesta sequência de importância.

Outra característica que quando identificada a chance de sucesso aumenta é a criatividade. Assunto debatido por escritores e cientistas, a criatividade pode ser explicada apenas pela definição de quem cria algo, mas a palavra vai muito além deste simples conceito. A criatividade pode estar nos perfis de diversas pessoas, algumas nem sabem que podem ser criativos, outras palavras que estão diretamente ligadas a ela, são inovação e engenhosidade. À medida que o tempo passa e a criatividade for injetada nos processos, isto torna-se gradativamente um diferencial entre um produto ou serviço ofertado.

Complemento das características apresentadas anteriormente, a curiosidade também ganha valor no perfil empreendedor de qualquer pessoa. A curiosidade de um empresário pode ser a resposta para diversos problemas em uma empresa, é ela quem vai dar o pontapé inicial para a busca de novos dados, é ela que pode descobrir e acionar a criação de um produto ou serviço.

A última característica deste grupo, e de toda a matriz proposta é o autodesenvolvimento, ela pode ser considerada um mix, ou um suplemento de todas as habilidades já propostas até agora, e sua relação com cada uma é próxima. O autodesenvolvimento no perfil de um empresário é um diferencial enorme, ainda mais quando se trata de uma empresa deste porte, esta habilidade garante uma atualização de informações, ideias, tecnologias empregadas nos processos. É um aumento das capacidades e habilidades pessoais, é como estar sempre subindo degraus numa carreira, rompendo padrões estabelecidos buscando melhorias.

Conceito parecido, porém mais amplo é o Desenvolvimento Organizacional, o enfoque proposto por Silva (2008) para tal questão diz que este processo traz modificações culturais e estruturais, é um método planejado visando alcançar determinada condição. Isto faz emergir o pensamento para um nível individual do Desenvolvimento Organizacional, que se pode traduzir no autodesenvolvimento do profissional.

No quadro 7 apresentado a seguir, o que se pode notar são diversas lacunas abertas que podem se transformar em possibilidades de melhorias nos perfis. Continuando o assunto autodesenvolvimento, ele é o mais lembrado entre os participantes, com 28% das respostas ele se torna a competência mais importante na

opinião dos profissionais, o que se justifica pensando no que ela pode trazer de melhorias no âmbito empresarial.

Competências Comportamentais	Acho importante ter:	Eu tenho em maior evidência:	Onde eu tenho maior fragilidade:
Abertura às mudanças	17%	11%	26%
Iniciativa	18%	29%	8%
Motivação	15%	27%	11%
Criatividade	18%	8%	14%
Curiosidade	4%	10%	13%
Autodesenvolvimento	28%	15%	28%

Quadro 7. Competências Comportamentais
Fonte: Dados da pesquisa

Entretanto, estes mesmo 28% são para esta mesma característica o índice representado sua maior fragilidade, mostrando como ela é lembrada e sentida pelos empresários por não existir em seus perfis. Esta é a primeira lacuna encontrada no perfil destes empreendedores, a falta do autodesenvolvimento pode acarretar numa monotonia em seus negócios, na desmotivação, em falhas da empresa, o que atrapalha toda a parte comportamental do indivíduo. Como visto anteriormente o profissional para estar satisfeito consigo precisa de bons resultados.

As competências em maior evidência entre o número de respostas foram a iniciativa e a motivação, por diversas vezes os sujeitos da pesquisa citavam frases do tipo “*se eu não correr atrás da máquina quem é que vai correr por mim?*” Ou então *Aqui sou eu mais eu*. Isto retrata bem a realidade e a importância destas duas competências para o andamento das atividades, como dito anteriormente, estas duas habilidades se tornam o arranque e o combustível necessário para estes Empreendedores que enfrentam muitas dificuldades durante suas trajetórias, dificuldades estas que não são poucas, de acordo com Barry (2009), pressões financeiras, saúde, relacionamentos e família estão entre as mais comuns, isso reforça ainda mais a importância destas aptidões.

Em contrapartida, em menor evidência entre os profissionais está a criatividade, ela se torna um fator difícil de ser encontrada entre os perfis, mostrando o quanto quem a têm pode usá-la como diferencial estratégico em seus negócios. Muitas vezes a

criatividade está nas ações mais inusitadas entre os empresários, sem contar que a criatividade está ligada diretamente ao empreendedorismo. Uma das Empreendedoras participantes do estudo pode ilustrar bem o que esta habilidade pode trazer de benefícios.

Caso encontrado no município de Salvador das Missões, cidade com menos de 3 mil habitantes, a criatividade foi a característica em maior evidência na criação do negócio. No interior do município um centro de embelezamento, mais conhecido como um *Spa* para homens e mulheres foi encontrado, o lugar possuía banheira de hidromassagem, sala para massagem com diversos tipos de tratamentos estéticos, e uma série de outros atributos, sem contar a vista ao redor, local de pura tranquilidade em meio a natureza.

Não se contentando com o empreendimento totalmente fora dos padrões para a localidade, a proprietária programou uma série de estratégias com foco no cliente junto a um atendimento personalizado, o resultado disso tudo foi uma grande procura por seus serviços. De acordo com a empresária, desde pequena sempre foi muito criativa e sonhadora, e agora está conseguindo realizar mais um de seus desejos. A lição deste caso é justamente o impacto que a criatividade, a ação elaborada de outro prisma pode causar, trazendo valores e mostrando a ação estratégica de sucesso no caso.

Outro ponto importante a ser destacado é a relação dos empresários com as mudanças no meio em que atuam, com 26% ela se torna a segunda maior fragilidade no perfil destes trabalhadores. Quando existem dificuldades em assimilar novos contextos em seu próprio meio, dificilmente as mudanças necessárias são implementadas. A história mostra que as empresas precisam estar atentas às mudanças e fazer adaptações em sua estrutura, no caso deste estudo, basicamente mudanças na estrutura de perfil, Bertalanffy et al. (1976) chamam a atenção para o fato de que as empresas precisam ser vistas como sistemas abertos, em constante construção e destruição, absorvendo informações e se adaptando a realidade.

Uma das características que ganhou pouca importância entre os respondentes foi a curiosidade, apenas 4% disseram que esta habilidade era importante no perfil ideal. É claro que durante o questionário escolhas deveriam ser feitas, talvez esta habilidade em si não fosse aquela que chamasse mais a atenção dos respondentes, mas ainda sim ela é um complemento importante nas demais habilidades deste grupo. Importante lembrar que a curiosidade faz as pessoas perguntarem mais, evitarem a rotina, explorarem

alternativas diminuindo o tédio. Tudo isso faz os profissionais irem mais a fundo, trazendo muitas vezes resultados positivos consigo, o que melhora e muito a satisfação pessoal (ROBBINS, 2005). Isto torna a curiosidade uma estratégia na busca por diferenciais entre os concorrentes.

Com toda certeza cada uma destas características traz acréscimos na administração do negócio como um todo, Dalledonne (2012) traz a gestão estratégica como a chave para um negócio não dar errado, ele explica que curiosidade, seletividade, sensibilidade, receptividade, criatividade, prospecção, planejamento, equilíbrio, coerência e espírito crítico são fatores necessários para Empreendedores se tornarem grandes profissionais.

Este último grupo de características não só são fundamentais para o próprio comportamento do indivíduo, como também no bom desempenho de todos os outros grupos de competências, dessa forma elas se tornam ponto chave no processo de sensibilização dos Empreendedores, são estas competências que vão alavancar o funcionamento das demais. Esta sensibilização para o melhor comportamento é uma das estratégias com foco nos resultados.

Enfim, a partir da análise dos dados obtidos, relacionados aos conhecimentos acumulados, estratégias no fortalecimento das competências foram criadas, pontos fortes foram citados e quanto aos pontos fracos, melhorias foram buscadas. Tudo isso buscou responder ao questionamento inicial do estudo, assim o que se pode dizer é que o objetivo de identificar as competências necessárias, sejam elas teóricas/conceituais, técnicas e comportamentais, que um Empreendedor Individual precisa possuir em busca de um efetivo desempenho profissional foi alcançado.

CONCLUSÕES

A pesquisa buscou trabalhar as competências de profissionais enquadrados em uma nova modalidade de empresa, através dos dados obtidos o perfil destes sujeitos foi identificado, e analisado, buscando melhorias e ressaltando qualidades que podem fazer a diferença dentro do mercado de trabalho.

Partindo da matriz analisada é necessário ressaltar a importância de cada tipo de competência para o sucesso na trajetória profissional destes trabalhadores, cada uma com sua particularidade. Uma delas fazendo com que o Empreendedor consiga ter as habilidades necessárias para entrar em seu ramo específico e desempenhar suas atividades, outra dando suporte para suas atividades, deixando as tarefas mais organizadas, e entendendo que seu negócio precisa estar atento às variáveis que o cercam. Da mesma maneira outra competência atua no perfil ajudando a lidar com situações que envolvem outras pessoas, melhorando as relações interpessoais, e por fim, a última competência e a que depende totalmente do psicológico do Empreendedor atua de modo em que seu perfil busque sempre algo a mais no dia a dia empresarial.

Cada perfil traçado durante as entrevistas continha suas particularidades, cada empresário tinha uma história diferente de vida, e em cada trajetória uma característica conseguia se sobressair às demais e direcionar um pouco o rumo do profissional. Porém, o que se pode notar é a importância que estas competências têm na trajetória profissional destas pessoas, a maneira como elas ou a falta delas, em muitos casos, comandam o resultado final de toda a cadeia de negócio.

Sem dúvida são as competências do Empreendedor que vão justificar os resultados finais, o que se pode afirmar é que elas são o meio, o caminho por onde o empresário vai chegar até seus objetivos. Só isto já justificaria a importância do trabalho, mas ainda sim o fato de mostrar a realidade, e identificar o perfil de Empreendedores da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul trabalhando isso numa ponte com o perfil ideal consegue trazer qualidade ao estudo.

Conclusão importante também, e que ao longo dos meses seguiram este trabalho de forma crescente, foi a certeza de uma mudança constante nas características de perfis de Empreendedores, como também uma grande variedade na receita de um mix de características para empresários de sucesso. Através das entrevistas, e também consulta de documentos principalmente nos últimos meses, ideias para o aumento da qualidade

do resultado final surgiram, o que abre portas para que o tema ganhe outros caminhos e desdobramentos, aumentando assim sua importância na busca de resultados da produtividade individual de Empreendedores.

Por fim, o trabalho serviu como um meio de expressar tudo aquilo que um projeto de extensão pode trazer de benefícios na vida de um estudante de Administração, principalmente em entender como realmente são vivenciados o dia a dia dos profissionais no meio em que estamos trabalhando e estudando. E conseguir trazer isto de uma maneira que gere valores, que sejam mínimos, já é de grande importância na vida de um estudante.

BIBLIOGRAFIA

BARRY, Silverstein. **Motivação**: Desperte o que há de melhor em sua equipe. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2009.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BCB. **BANCO CENTRAL DO BRASIL**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/>> Acesso em: 23 set 2013.

BERTALANFFY, Ludwig Von; RAPOPORT, Anatol; THOMPSON, James D. et al. **Teoria dos Sistemas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976.

BOOG, Gustavo G. (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL. **PORTAL DO EMPREENDEDOR**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>> Acesso em: 23 set 2013.

BLUME, Marcelo; LEDERMANN, Martin. **Gestão de Produtos e Marcas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. (Coleção educação à distância. Série livro-texto).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DARONCO, Edimara. **As Organizações e Sua Estruturação**. Apostila de Teoria da Administração I: Ijuí, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de Serviços**: a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro; Senac Nacional, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

Empreendedorismo no Brasil: 2006 (Global Entrepreneurship Monitor 2006 – GEM2006). Curitiba: IBQP, 2007.

EXAME, Revista. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/mulheres-sao-maioria-entre-os-novos-empresarios>> Acesso em: 14 abr 2014.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. **Ideias, Conhecimentos e Políticas Públicas: Um Inventário Sucinto das Principais Vertentes Analíticas Recentes**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, Vol. 18, 2003.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Carlos Roberto. **Técnicas de Administração**. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Mengon. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/home/>> Acesso em: 23 fev 2014.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LUPPA, Luis Paulo. **Como se tornar um vendedor Pit Bull**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão Organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

RIBEIRO, Julio Cesar. **Marketing para Micro e Pequenas Empresas: guia básico de sobrevivência**. Porto Alegre: Senac, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Jairo Campos dos; FALCAO Daniel Ferreira. **Políticas Públicas e Empreendedorismo no Brasil: Uma Análise do GEM2006 (Global Entrepreneurship Monitor 2006)**. V EGEPE 2008. São Paulo/SP. ANAIS. São Paulo, 2008.

SENAC. DN. **Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1997.

SENAC. DN. **Qualidade em prestação de serviços**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant; **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos; SOUZA, José Dalmo Silva de. et al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Sexo:

Idade:

Segmento (Com/Ind/Serv) / Profissão:

Cidade:

Faixa Etária: 18 – 29 30- 40 41 – em diante

Escolaridade:

- 1- A respeito de seu enquadramento, você busca conhecer, obter informações sobre seus direitos e deveres enquanto Empreendedor Individual?

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
-------	-----------	----------	----------------	--------

- 2- Conhece as áreas da gestão de seu negócio (Planejamento, Financeiro, Pessoas, Marketing, Produção)?

- 3- Busca trabalhar elas como diferencial em sua empresa?

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
-------	-----------	----------	----------------	--------

- 4- Acha importante a participação em cursos, palestras, capacitações, visando melhorias em seu negócio?

- 5- Costuma participar de algum evento deste tipo?

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
-------	-----------	----------	----------------	--------

- 6- Partindo do conceito de que existem quatro grandes grupos de competências (técnicas, organizacionais, sociais e comportamentais), analise a matriz proposta e responda o quadro a seguir:

Outras observações:

Quadro:

Categoria de competências:	Acho importante ter:	Eu tenho em maior evidencia:	Onde eu tenho maior fragilidade:
Técnicas - Conhecimentos específicos - Desenvolvimentos práticos - Integrar atividades - Atualização de informações			
Organizacionais - Planejamento - Organização - Envolver as áreas da Gestão - Meio que se está inserido - Conhecer clientes, fornecedores e concorrentes - Benefícios e Obrigações			
Sociais - Comunicar-se de forma clara - Influenciar decisões - Apresentar ideias - Resolver conflitos - Conduzir grupos			
Comportamentais - Abertura às mudanças - Iniciativa - Motivação - Criatividade - Curiosidade - Autodesenvolvimento			