

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PERCEÇÃO DOS GESTORES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA ROTA TURÍSTICA RURAL CAMINHO DO VINHO

Djair Picchiai<sup>1</sup>  
Adilson Cunha Costa<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo identificar e analisar as competências gerenciais dos gestores, na percepção destes, das micro e pequenas empresas (MPE) localizadas na rota turística rural Caminho do Vinho, no município de São José dos Pinhais-PR, relacionando-as com as características locais encontradas. O assunto inseriu-se no contexto da representatividade do impacto das decisões ou indecisões dos gestores ou proprietários das MPE para a sobrevivência ou não dessas empresas, causadas, principalmente, pela gestão empresarial deficiente. A metodologia utilizada, quanto aos fins, foi exploratória, em relação à abordagem foi mista (qualitativa e quantitativa) e quanto aos meios, bibliográfica, documental e de campo. Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário que contou com a participação, numa amostra não probabilística, de 33 gestores respondentes. Na análise dos resultados foram utilizadas técnicas de estatística descritivas e também os testes não paramétricos de correlação de Spearman e do qui-quadrado. Confirmou-se com o estudo que há associações e correlações parciais entre as competências gerenciais avaliadas e as seguintes características comuns dos gestores e de seus empreendimentos: idade dos gestores, bom resultado econômico alcançado, tempo de existência das MPE e a tradição familiar local.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial. Competências. Competências Gerenciais.

## COMPETENCE MANAGEMENT IN PERCEPTION OF MANAGERS OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES TOURIST RURAL ROUTE WINE ROUTE

### ABSTRACT

This article had the objective to identify the management competencies from the managers (in their own perception) of the micro and small business, located at the touristic road called Caminho do Vinho, which is situated in São José dos Pinhais, in Paraná state, and relating them with the local characteristics. The subject is inserted in the representativeness contexts of the decisions or non-decisions impact over the company's survival, mainly caused by mismanagement. The used methodology, as for the ends, was exploratory. Regarding the type of research, in the approach point of view, it was mixed (qualitative and quantitative). And regarding the means, bibliographical, documentary and of field. For the collection of the data,

<sup>1</sup>Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas, SP, Brasil. Professor Titular da Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil. E-mail: [djair.picchiai@fgv.br](mailto:djair.picchiai@fgv.br)

<sup>2</sup>Mestrado Profissional em Administração pela Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil. Auditor Fiscal de Tributos do Secretaria da Fazenda do Município de Florianópolis-SC, Brasil. E-mail: [adiljacosta@yahoo.com.br](mailto:adiljacosta@yahoo.com.br)

a questionnaire was applied to 33 managers from the micro and small business located at the Caminho do Vinho. In the analysis results were used descriptive statistical techniques and the tests nonparametrics of correlation of Spearman and of the qui-square. It was confirmed that exists some associations and correlations between the evaluated managerial competencies and the following local common characteristics of the managers and respective establishments: age of the managers, good reached economic result, time of existence of the enterprises and the local familiar tradition.

**Keywords:** Business Management. Skills. Management Competencies.

## COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA PERCEPCIÓN DE LOS GESTORES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA RUTA TURÍSTICA RURAL CAMINO DEL VINO

### RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo identificar y analizar las competencias gerenciales de los gestores, según la percepción de estos, de las micro y pequeñas empresas- MYPE localizadas en la ruta del vino, en la localidad de São José dos Pinhais-PR relacionándolas con las características locales encontradas. El tema fue inserido en el contexto de la representatividad del impacto de las decisiones o indecisiones de los gestores o propietarios de las MYPE para la supervivencia o no de estas empresas, causada principalmente, por la gestión empresarial deficiente. La metodología utilizada, con relación a los objetivos fue exploratoria, con relación al abordaje fue mixta (cualitativa y cuantitativa) y cuanto a los medios bibliográficos, documentales y de campo. Para la coleta de datos fue aplicado un cuestionario que contó con la participación de una muestra no probabilística, de 33 gestores respondentes. En el análisis de los resultados fueron utilizadas técnicas de estadísticas descriptivas y también las pruebas de no parámetros de correlación de Spearman y de qui-cuadro. Se confirmó en un estudio que hay asociaciones y correlaciones parciales entre las competencias gerenciales avaliadas y las siguientes características comunes de los gestores y de sus emprendimiento: edad de los gestores, buen resultado económico avanzado, tiempo de existencias de las MYPE y la tradición familiar local.

**Palabras clave:** Gestión Empresarial. Competencia. Competencias de gestión.

## 1 INTRODUÇÃO

A realidade empresarial é dinâmica, complexa e depende de muitos fatores, entre eles lugar, cultura, economia, setor, etc. Com a gestão isso não é diferente; as maneiras de se dirigir os negócios podem ser distintas e ter particularidades. Por isso requer competências gerenciais específicas. Diante disso, conhecer as competências gerenciais conforme a percepção dos gestores pode trazer um conjunto de informações valiosas, úteis para a orientação das organizações, e servir de instrumento para o mapeamento de competências gerenciais de determinada localidade e de outras com as mesmas especificidades (FIUZA,

2010). Além disso, as competências gerenciais dos empresários também exercem papel fundamental nas decisões que permitam uma gestão mais eficaz e eficiente, o que não é diferente para a administração das micro e pequenas empresas – MPE -, já que, via de regra, a forma de gestão nestas, muitas vezes, é o retrato do proprietário do empreendimento.

Com relação às MPE, torna-se ainda mais relevante estudar as competências gerenciais dos gestores, principalmente pela importância dessas empresas, atualmente, no cenário socioeconômico, segundo apontam pesquisas recentes. No Brasil, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE (2014), órgão sem fins lucrativos, criado por lei de iniciativa do Governo Federal, com a finalidade de apoiar as MPE, existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são MPE. Estas respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões), são responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto (PIB), geram 70% de novas vagas de empregos, por mês, no país. Das exportações do Brasil 1% são de MPE. Esses dados demonstram a grande importância dessas empresas para a economia do país, na geração de empregos, renda, crescimento econômico e inclusão social, sem contar que, em época de crise econômica, muitos empreendimentos que nascem, isoladamente, transformam-se em micro e pequenos negócios, que acabam impactando positivamente a conjuntura econômica (AMATO NETO, 2015).

Ao lado dessa realidade positiva da importância das MPE brasileiras para o contexto socioeconômico, existe outra que aponta para o grande índice de fechamento precoce das MPE no país, apesar de estar diminuindo. Há pesquisas que procuram identificar quais são as principais causas dessa alta mortalidade. Uma dessas é a do SEBRAE (2014), que apontou como uma das principais causas do fracasso e mortalidade das MPE, no Brasil, além da falta de planejamento prévio e a falta de conhecimento sobre o negócio, é a má gestão empresarial. Diante dessa constatação, Borges et al. (2014) afirmam que a mortalidade das MPE por gestões ineficientes vem sendo alterada nos últimos anos. Isto porque, segundo os referidos autores, os proprietários e gestores dessas empresas têm buscado conhecer mais o mercado e os fatores gerenciais para criarem e gerirem suas empresas. Porém, alertam que ainda em pesquisas regionais esses fatores continuam presentes.

Decorrente disso, mencionar-se a importância do tema, pelo impacto que representam as decisões ou indecisões dos gestores ou proprietários de MPE, em relação às competências gerenciais, para a sobrevivência ou mortalidade dessas organizações. A falta de uma gestão competente pode ser decisiva para o fechamento das MPE, até porque, conforme Ferreira et al. (2012), essas organizações dependem em grande parte da atuação do próprio gestor, que tem uma tendência a influenciar sobremaneira no desempenho da empresa e na eventual sobrevivência ou morte da mesma.

Nesse contexto, também, torna-se relevante à escolha do tema porque o estudo das competências gerenciais, na percepção dos gestores, nesta pesquisa, a priori, tem a particularidade de buscar características próprias que distingam a forma de gerenciar um segmento de negócios em relação às especificidades de zona rural e turismo rural, ao mesmo tempo. Além disso, muito se encontra na literatura sobre competências gerenciais, mas pouco é discutido considerando-se os gestores de MPE, que, na maioria, estão inseridos em uma localidade com as características anteriormente relacionadas. Assim, dada a relevância do estudo de Competências Gerenciais, o presente artigo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: quais as competências dos gestores (na percepção destes) das MPE dos

empreendimentos localizados na rota turística rural Caminho do Vinho, região turística rural no município de São José dos Pinhais-Paraná, e como elas estão relacionadas com as características locais encontradas?

Para responder a esse problema de pesquisa foram traçados os seguintes objetivos específicos: 1) Descrever as características comuns dessas empresas e dos respectivos gestores em seus contextos (zona rural e rota turística); 2) Levantar as competências gerenciais dos gestores, na percepção destes, das MPE localizadas no Caminho do Vinho, região turística rural no município de São José dos Pinhais-PR; e 3) Relacionar as competências gerenciais levantadas com algumas das características locais encontradas, nos achados de pesquisa, dos empreendimentos e dos gestores.

Após definido o tema desta pesquisa, encontrada a questão central a ser respondida, justificado o porquê da escolha do assunto, traçados os objetivos específicos, passou-se a delinear o referencial teórico condutor dessa investigação.

O item de número 3 tem por objetivo caracterizar a região da amostra selecionada, para obter um melhor entendimento dos fatores que influenciam as empresas locais.

No item seguinte, delimitaram-se os procedimentos metodológicos utilizados na condução do estudo.

O item de número 5, antecedente a conclusão, destinou-se a análise e exposição dos resultados alcançados pelo levantamento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPETÊNCIAS

Segundo Cintra (2013), o tema competências apresenta-se complexo, repleto de detalhes e em processo de construção e de debates sem respostas. Porém, apesar das diferenças de abordagens conceituais apresentadas, existe coerência de pensamento entre elas, mostrada por meio da evolução dos conceitos no decorrer do tempo, conforme será visto nesta discussão.

A palavra competência origina-se do latim, *competere*, e este conceito pode ser analisado, inicialmente, pela decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto, e *petere*, significando esforço (CARVALHO; RABECHINI, 2011). No dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2010, p. 163), encontra-se como uma das definições para o termo competência a “capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista”. Nesse contexto, o significado de competência é: qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver qualquer assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade e capacidade para julgar pleito.

Sabe-se que boa parte da literatura especializada identifica que o conceito de competências surge quando um psicólogo norte-americano chamado David McClelland publica, em 1973, o artigo “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*” (em tradução para o português, seria “Testando a competência e não a inteligência”). Segundo Dutra (2013), esse artigo é o marco inicial para uma série de estudos realizados nos Estados Unidos por autores como Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e outros, identificados como pertencentes à corrente norte-americana do estudo de competências. McClelland (1973) criticou o uso de testes de personalidade e de Quociente de Inteligência (QI) como instrumentos capazes de predizer o potencial de sucesso dos trabalhadores, em razão de que não havia relação entre o resultado alcançado nesses testes e o desempenho no trabalho. Para ele, o desempenho superior no trabalho não é fruto de talento e inclinações com que o indivíduo nasce, mas algo que pode ser desenvolvido.

McClelland (1973) propôs que se partisse da identificação das atitudes e dos hábitos que caracterizariam um funcionário que apresentasse excelente desempenho e, com base na organização dessas características em um modelo de competências, fosse definido um processo de seleção consistente com as necessidades das organizações. O referido autor, com alguns exemplos, explicitou melhor esse seu conceito de competência: se desejar contratar uma pessoa como motorista, e para saber se essa pessoa é capaz de dirigir bem um automóvel, deve-se apresentar-lhe um teste de direção, não um teste de inteligência; se quiser saber quem será um bom policial, precisa-se descobrir o que um policial faz e testar essas habilidades aos candidatos desse cargo. Assim, nesse contexto, ser competente é ter qualificações que levam a executar um trabalho com um nível superior de desempenho.

Nessa mesma linha de pensamento, para Boyatzis (1982), competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização. Em outras palavras ser competente é ter um conjunto de comportamentos e habilidades adequados (qualidades), que possibilitem uma atuação profissional efetiva e/ou superior. Com base nesse conceito de competência, por meio de “comportamentos observáveis”, Boyatzis (1982) reavaliou os estudos referentes às competências e identificou um conjunto de qualidades que, na perspectiva dele, definem um desempenho superior.

Spencer e Spencer (1993, p.9), que seguem a linha de pensamento de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), definem competência como “características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”. Essas características, que fazem parte da personalidade do indivíduo, poderão ser traduzidas em competências, quando relacionadas com o desempenho superior na execução de uma atividade ou tarefa uma situação. Ainda conforme os referidos autores, essas competências podem ser previstas e estruturadas, estabelecendo um conjunto ideal de qualificações que levem ao desempenho superior no trabalho. Em outras palavras, esse desempenho superior associado à competência acontece de acordo com referência a um critério previamente definido (SPENCER; SPENCER, 1993).

Percebe-se na concepção desses autores pertencentes à escola americana (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER; SPENCER, 1993), que o conceito de competência está associado às características intrínsecas próprias do indivíduo, que determinam suas qualificações, e vão fazer com que ele execute um trabalho, uma tarefa ou resolva um determinado problema com um desempenho mais do que satisfatório (superior).

Diferente dessa visão, alguns autores franceses, como Le Boterf (2012 e 2015) e Zarifian, (2012), em trabalhos posteriores, explicitaram como limitação desta corrente o fato de os conceitos centrarem-se excessivamente no indivíduo e nas tarefas prescritas para um cargo.

Le Boterf (2012) enriqueceu o conceito, pois se centrou na necessidade de se considerar o contexto de trabalho. Para ele, em seu livro *Desenvolvendo as competências dos profissionais*, competência é a ação: “não há outra competência que a competência em ação”. A competência não existe apenas no campo do conhecimento e da habilidade, mas necessita realizar-se na ação; só existe competência quando o indivíduo se vale de suas capacidades para resolver determinada situação. Em outras palavras, se pode ter muitos conhecimentos, habilidades e não ser competente (LE BOTERF, 2012 e 2015).

Em Zarifian (2012, p. 67), o conceito de competência não é uma negação da qualificação. Pelo contrário, segundo o referido autor, “[...] nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação”. Porém, vai além da simples qualificação. Relaciona-se, também, com a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido pelos outros. Ela não vem prescrita como numa bula de remédio. A percepção desse autor deriva, basicamente, de três pontos: a natureza contingencial do mundo moderno, o teor participativo da comunicação dentro da organização e seus impactos na percepção de serviços dentro e fora das organizações. Para Zarifian (2012), a competência só é avaliada quando se manifesta na atividade prática.

Na literatura brasileira, nota-se a influência da corrente francesa e a integração dos conceitos americano e francês para competência. Ruas (2010, p 46), por exemplo, define competência como “a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos”. Ou seja, competência não é somente um estoque de recursos que o indivíduo possui, mas a mobilização dessas capacidades em determinado contexto. Assim, Ruas (2010) apresenta um conceito mais completo, pois define competência como uma ação que acontece em determinado contexto (com recursos e condições específicos), embasada por capacidades existentes a priori (conhecimentos, habilidades e atitudes) e que leva a determinada entrega. Com base nas definições apresentadas pelas duas grandes correntes (americana e a francesa), Carbone et al (2010) destacam, também, a definição de competência, em uma perspectiva mais integradora. Para eles a competência é não apenas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso pela pessoa em dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Dutra (2013), também, critica o enfoque da competência relacionado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sem que haja agregação de valores para a organização. Para esse autor, o fato de uma pessoa possuir determinadas qualificações não garante agregação de valor à organização. A contribuição de Dutra (2013) foi introduzir o conceito de entrega. Sob essa ótica, as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização.

Outra definição importante sobre competência vem de Fleury e Fleury (2004 e 2011), que ao juntarem as duas linhas apresentadas anteriormente (escola americana e francesa), alargaram o conceito e significado de competência, evidenciando não apenas a presença de

um conjunto de qualificações, como também a necessidade da manifestação prática delas em determinado contexto, englobando a geração de resultados afinados aos objetivos organizacionais. Por isso, o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não significa que a organização se beneficie disso. Assim, a necessidade da agregação de valor do indivíduo para a organização, quando coloca em prática determinada competência. Tem-se, assim, competência que é ação (mobilização) e que agrega valor, quando cumpre o objetivo que a organização quer que seja alcançado.

## 2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

No contexto gerencial, o conceito de competências gerenciais teve uma de suas primeiras contribuições em Boyatzis, em 1982, pelo livro *The Competent Manager: a Model Effective Performance*. Ao analisar os dados de estudos sobre competências gerenciais, Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características e traços que, na opinião dele, definem um gestor ideal. Para ele, as competências dos gestores estão mais ligadas ao comportamento e ao exercício do cargo, independentemente do contexto em que o gestor está inserido.

Em Le Boterf (2012), as competências gerenciais não estão somente ligadas por si só às qualificações do indivíduo, mas também relacionadas à mobilização de diversos saberes e habilidades aplicados em um contexto e situação específicos. Para este autor, um gestor competente é aquele que sabe agir com pertinência, sabe mobilizar em um contexto, sabe integrar ou combinar saberes diversificados e heterogêneos; sabe transpor, sabe aprender, sabe aprender a aprender e sabe se envolver. Ou seja, sabe administrar esses saberes em uma situação profissional. Ele também procurou situar as competências gerenciais num ponto convergente entre a pessoa (biografia pessoal) e sua própria formação educacional e experiência profissional (trajetória profissional).

Segundo Ruas (2010, p. 49), as competências gerenciais compreendem uma dimensão das competências individuais, sendo consideradas, em sua definição como “o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente e que articulado é mobilizado em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais”. No entender de Ruas (2010), o exercício da função gerencial está relacionado a uma situação específica. Em outras palavras, é necessário reconhecer que agir em competência supõe uma combinação de ingredientes que estariam presentes em cada situação em graus variados de intensidade. Esses ingredientes, em relação às competências gerenciais, em Ruas (2005), são geralmente concebidos como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.

A competência gerencial não está somente associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim a um conjunto de habilidades gerenciais necessárias em diferentes níveis da organização, ou seja, àquilo que ele produz ou realiza no trabalho (ZARIFIAN, 2012). Num contexto, por exemplo, do setor de serviços, caracterizado pela rapidez e qualidade no atendimento, o gestor ou gerente deve apresentar habilidades gerenciais que,

postas em ação, nesse contexto, venham atender a esses requisitos e, assim, atingir os objetivos organizacionais (agregação de valor para a organização).

Numa concepção também abrangente, as competências gerenciais, para Larentis et al. (2012), envolvem a compreensão do negócio, a identificação de oportunidades e de ameaças, os pontos fortes e fracos da organização, ter uma orientação para o mercado (clientes, comerciantes) e para as necessidades e exigências dele e saber planejar, organizar e mobilizar recursos. Por isso, um gestor eficiente precisa compreender tudo ao seu redor e também os acontecimentos do ambiente externo, assim como, toda sua equipe precisa estar conectada com todo o contexto da organização.

Mintzberg (2010) situa as competências gerenciais numa diversidade de comportamentos e habilidades utilizadas na resolução de problemas dentro de uma determinada organização. O que diferencia os estudos de Mintzberg (2010) de outras pesquisas é a observação direta que fez das atividades de trabalho dos gerentes no cotidiano. Ele mesmo não buscou determinar e apresentar as competências pontuais que os gestores deveriam desenvolver, mas procurou exibir uma lista genérica de competências gerenciais necessárias ao trabalho gerencial, competências essas muito diversificadas, dependendo das responsabilidades por áreas geográficas, tipo de produtos ou serviços, clientes específicos, etc. Em outras palavras, não há uma única maneira de gerenciar com eficiência e eficácia.

Na perspectiva de Quinn et. al. (2012), as competências gerenciais são aquelas nas quais os gerentes devem adquirir diferentes capacidades para transpor os desafios organizacionais. Para os autores, o gerenciar encontra-se em um contexto de volatilidade (mudança rápida), complexidade (dificuldade de entender os múltiplos fatores de mudanças e suas consequências), ambiguidade (várias interpretações para um mesmo fenômeno) e incerteza. Por isso, o gerente competente é o que enfrenta cada problema ou desafio com uma estratégia diferente, não repetindo, simplesmente, as mesmas soluções para todas as situações.

Em Fleury e Fleury (2011), as competências de um gestor estão ligadas ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Esses atributos expressos em forma de verbos carregam em si uma visão pragmática, ou seja, demonstram ação, prática, movimento, habilidade prática. Nesse contexto, é possível definir a competência gerencial como um saber agir responsável do gestor ou gerente que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao próprio gestor.

Fleury e Fleury (2011) também categorizam as competências gerenciais em três dimensões: a) as competências de negócio que estão relacionadas à compreensão do negócio e de seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores assim como do ambiente político e social; b) As competências técnico-profissionais que são específicas para uma operação, ocupação ou atividade, visando, mais especificamente, ao cumprimento de atividades, à resolução de problemas relacionados ao produto/serviço, finanças, gestão de operações, etc.; c) E, por fim, as competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em equipe, etc.

Assim, a partir da revisão teórica sobre a discussão do conceito de competência e competência gerencial, optou-se nessa pesquisa pelo conceito mais integrador, abordado por

autores franceses e brasileiros, e que engloba um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, quando postos em ação, em um determinado contexto, pelo gestor, mobilizando a entrega de uma contribuição efetiva para a organização, agrega valor-competência em ação (LE BOTERF, 2012 e 2015; FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2005 e 2010; DUTRA, 2013).

Traçado o referencial teórico, tratou-se da descrição do local onde se encontram os empreendimentos nos quais foram coletadas as informações necessárias, com os respectivos gestores e na percepção destes, sobre as competências gerenciais aplicadas. No caso, os estabelecimentos foram as MPE pertencentes à rota turística rural Caminho do Vinho, que ficam no município de São José dos Pinhais, no Paraná.

### **3 O MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS E A ROTA TURÍSTICA RURAL CAMINHO DO VINHO**

São José dos Pinhais (SJP) está localizado na Região Metropolitana da capital paranaense, Curitiba, e é a sede do aeroporto Internacional Afonso Pena, principal terminal aéreo do estado do Paraná. Nesse município, a pluriatividade no meio rural é significativa na dinâmica econômica da região. A agroindústria e o turismo rural se fazem presentes em diversas localidades. De acordo com informações sobre a agricultura disponibilizadas no site da Prefeitura (2015), São José dos Pinhais possui a maior parte do seu território composta por área rural, cerca de 80%, 773 m<sup>2</sup>, com altos índices de produtividade e é um dos principais municípios fornecedores de hortifrutigranjeiros da região metropolitana de Curitiba.

Em SJP encontra-se a Colônia Mergulhão e nesta o Caminho do Vinho, rota turística rural desse município. A Colônia Mergulhão Caminho do Vinho situa-se entre as colônias Acyoli, Murici e Rio Pequeno, distante 10 km da sede do município de São José dos Pinhais. Segundo a Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo de São José dos Pinhais (SICTUR, 2015), a identificação do potencial turístico da região ocorreu em 1998, quando foi realizado o inventário para posterior elaboração do plano de desenvolvimento turístico de SJP. Em 1999 iniciaram-se as reuniões participativas com a comunidade, ocasião em que foi apresentada a proposta do projeto e chegou-se ao nome “Caminho do Vinho” para esse roteiro turístico. Não se tem uma data exata da inauguração e implantação do roteiro, mas, segundo a SICTUR (2015), ocorreu entre final de 1999 e início de 2000.

Entre os principais objetivos do projeto inicial do Caminho do Vinho, ainda de acordo com a SICTUR (2015), constavam ações para o desenvolvimento do folclore, artesanato, valorização do patrimônio histórico-cultural (resgate da cultura italiana), estímulo para a produção de produtos coloniais (queijos, salames, conservas, etc.) e agrícolas de qualidade, inclusive o vinho. Concomitante a isso, havia uma grande expectativa sobre a geração de renda no local. E a rota Caminho do Vinho não tinha como objetivo somente conservar a cultura, mas também valorizar os elementos ambientais e sociais, qualificando os serviços e adequando a infraestrutura local e, com tudo isso funcionando, alcançar a sustentabilidade local. Em junho de 2004, segundo dados retirados do próprio site da Associação Caminho do Vinho Colônia Mergulhão (ACAVIM, 2015), esta entidade foi criada como representativa do

roteiro de turismo rural Caminho do Vinho e com a responsabilidade de administrar e deliberar o uso da marca Caminho do Vinho e organizar o roteiro e a festa do vinho.

De acordo ainda com o site da ACAVIM (2015), atualmente, o Caminho do Vinho possui 36 estabelecimentos comerciais rurais, todos enquadrados como micro e pequenas empresas, conforme a classificação do SEBRAE (2014), que adota como parâmetro o número de funcionários empregados. Essas MPE estão envolvidas nas mais diversas atividades, como produção de vinhos, restaurantes e cafés coloniais, chácaras de eventos e lazer, minhocário, pesque-pague, pousada, artesanato, entre outras. Os empreendimentos como vinícolas e pesque e pague funcionam todos os dias. Já os cafés coloniais, restaurantes e recantos estão disponíveis para funcionamento mais nos finais de semana, alguns para eventos com agendamento prévio e oferecendo gastronomia típica e buffet personalizados dependendo do contratante (ACAVIM, 2015).

Após definido o tema desse artigo, encontrada a questão central a ser respondida, ter fundamentado com a literatura especializada no assunto os conceitos fundamentais norteadores e caracterizado o local objeto da coleta dos dados, detalharam-se os procedimentos operacionais para se chegar a(s) resposta(s) ao problema levantado.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a elaboração deste artigo adotou-se o procedimento de pesquisa do tipo exploratória porque buscou proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, a fim de torná-lo mais conhecido e discutido (GIL, 2012; VERGARA, 2014). No caso específico, embora haja muitos trabalhos sobre competências gerenciais de acordo com a percepção dos gestores, verificaram-se poucos estudos que abordassem esse assunto dentro do ramo rural. Do ponto de vista da abordagem do problema, de acordo com Creswell (2010), foi qualitativa e quantitativa (mista) porque além de ser utilizada para avaliar o grau de percepção desses gestores uma escala Likert ordinal de valores de até cinco pontos, que procurou compreender o significado atribuído pelos gestores às próprias competências gerenciais, também, apresentaram-se procedimentos quantitativos na análise dos dados, como o uso das técnicas de estatísticas não paramétricas.

Quanto aos meios o estudo utilizou ainda os procedimentos da pesquisa bibliográfica, documental e de campo (GIL, 2012; VERGARA, 2014). A pesquisa foi realizada durante o ano de 2015. O primeiro porque para a construção do referencial teórico do assunto utilizaram-se artigos de periódicos, artigos em anais, livros de autores conhecidos, que passaram por um tratamento de elaboração (GIL, 2012). A pesquisa documental, por terem utilizado informações conservados em órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, que ainda não tenham passado por uma análise (VERGARA, 2014), tirados, por exemplo, de jornais, relatórios, documentos oficiais, cartas, tabelas estatísticas, revistas, etc. Nesse caso, foram consultados documentos oficiais da Prefeitura de São José dos Pinhais, disponibilizados pela Secretaria de Turismo, a respeito de dados sobre a rota turística Caminho do Vinho e dos empreendimentos lá presentes e documentos da Associação Caminho do Vinho (ACAVIM), disponíveis na rede mundial de computadores, referentes aos dados das MPE associadas, para o resgate de alguns dados históricos que contribuíram para a

caracterização do objeto de estudo desta pesquisa. E, por último, a pesquisa de campo porque a maior parte dos dados foi coletada no próprio local onde os fenômenos ocorrem (VERGARA, 2014).

A amostra da pesquisa de campo foi constituída por 33 gestores respondentes. Tratou-se de amostra não probabilística, selecionando-se os membros mais acessíveis da população por conveniência e não aleatoriamente (BORNSTEIN; JAGER; PUTNICK, 2013). Os gestores, participantes dessa pesquisa, foram escolhidos de acordo com o número de estabelecimentos de MPE em funcionamento no local, levando-se em consideração, também, o critério adotado pelo SEBRAE (2014), para o qual as MPE são classificadas de acordo com o número de empregados. Para a coleta dos dados utilizou-se de um questionário adaptado de BORGES (2007), que, antes de sua aplicação, foi validado por três especialistas, todos com doutorado na área de gestão por competências, e, também, foi submetido a um pré-teste com quatro gestores fora da amostra da pesquisa, com o objetivo de validar seu conteúdo e testar a sua clareza e compreensão das questões (LAKATOS; MARCONI, 2012).

Na análise da fidedignidade das competências avaliadas, recorreu-se ao alfa de *Cronbach*, que determina o quanto os itens de uma escala estão inter-relacionados. De maneira geral, considera-se que uma escala tem boa consistência quando os valores de alfa são iguais ou superiores a 0,70 (HAIR *et al.*, 2010). Esse instrumento de pesquisa foi estruturado em duas partes: a primeira composta por perguntas gerais sobre o perfil do gestor e também do seu empreendimento, com o objetivo de levantar algumas características locais gerais. A segunda, constituída por uma escala Likert de 1 a 5 pontos, em que o respondente tinha de escolher, para cada um dos itens apresentados, em que medida a competência gerencial é utilizada no desempenho das funções do gestor, segundo sua própria percepção, contemplava 30 variáveis que foram distribuídas em três categorias, de acordo com o referencial teórico adotado de Le Boterf (2012 e 2015), Fleury e Fleury (2004 e 2011), Ruas (2005 e 2010) e Dutra (2013). O Anexo 2 resumiu a composição completa do questionário adotado com sua base teórica.

Os dados coletados na pesquisa foram processados no programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 17.0 e avaliados os seus resultados em três etapas. Na primeira e na segunda os dados obtidos foram tabulados, utilizando-se da estatística descritiva (frequências absolutas, relativas e a média) para análise do perfil dos gestores, de seus estabelecimentos comerciais e da auto percepção de suas competências gerenciais. Na terceira e última, na busca de se relacionar as competências gerenciais levantadas dos gestores das MPE da rota do caminho do vinho com algumas características locais, foram utilizadas as provas não paramétricos de correlação de Spearman e o do qui-quadrado com correção exata de Fisher, uma vez que foi constatada a não normalidade da amostra, através da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov (MALHOTRA, 2012 e MAROCO, 2014). Por fim, adotou-se o nível de 5% como de significância na aplicação dos referidos testes.

## 5 ANÁLISE E RESULTADOS

Em relação a biografia pessoal dos 33 gestores respondentes, em termos de percentuais, 93,94% são proprietários dos estabelecimentos, com vínculo familiar, e 6,06%

gerentes não estão ligados à família do proprietário. Esses dados corroboram com o que diz Picchiali (2015, p 11), que a organização estrutural das MPE é “hierarquizada e centralizada”, na pessoa do proprietário. No aspecto gênero, 21 são do sexo masculino e 12 do sexo feminino. Em percentuais, 64% homens e 36% mulheres. Destaca-se a frente da gerência desses estabelecimentos rurais, um percentual considerável de mulheres. Verificou-se, pela faixa etária, que em torno de 63,64% dos gestores têm idade acima de 40 anos, destes, 33,34%, ultrapassaram os 50 anos. Em tese, os dados da idade indicam gestores mais experientes. Em termos de escolaridade, a maioria dos entrevistados cursou, no mínimo, ensino médio e somando os percentuais dos que têm segundo grau completo e ensino superior, chega-se a 60,60% do total dos gestores, o que é divergente em relação às médias nacionais, em que ao redor de 54,13% dos gestores rurais possuem até o ensino fundamental completo (SEBRAE, 2012). Esta constatação é importante porque é comum a ideia de que o empreendedor do meio rural (muitos dos gestores dessa pesquisa vieram da agricultura) é um indivíduo com pouca instrução formal e estagnado (MOTTA, 2013).

No quesito profissão anterior e profissão atual paralela à de gestor do empreendimento, apurou-se que 48,48% dos gestores tiveram como profissão anterior a de agricultor e que 6,06%, não exerciam atividade profissional alguma. Dos 48,48% que tiveram a atividade de agricultor, anteriormente, e passaram a exercer a função de proprietário e gestor, apenas 18,18% ainda exercem, paralelamente, a atividade de agricultor. Conclui-se, assim, que os gestores respondentes da pesquisa que vieram da atividade da agricultura estão deixando de lado a identidade de agricultor e assumindo com mais ênfase a função de comerciante ou prestador de serviços. Ou seja, o agricultor familiar está se tornando, segundo Motta (2013, p 119) um “empreendedor da empresa moderna”.

## 5.1 PERFIL GERAL DOS EMPREENDIMENTOS DOS GESTORES PESQUISADOS

Por grupos de atividades afins, em termos absolutos e relativos, as MPE pesquisadas ficaram distribuídas da seguinte forma: 11 vinícolas (33,34%), nove restaurantes (27,27%), três cafés coloniais (9,09%), dois pesque-pague (6,06%), quatro entre lazer, recantos e pousadas (12,12%) e quatro comércios de produtos coloniais (12,12%). No aspecto tempo de atividade, mais da metade dessas empresas, cerca de 54,54%, tem pelo menos 11 anos de existência no local. A média de existência das empresas pesquisadas, calculada pelo SPSS 17.0, é de 10,33 anos, e o empreendimento com mais tempo na região tem 18 anos. Conclui-se por essas informações, além da longevidade dessas MPE, também, uma predominância de empresas já solidificadas. Além disso, tais constatações são reforçadas, pela informação levantada de que apenas um estabelecimento iniciou e encerrou suas atividades desde a fundação da rota turística rural Caminho do Vinho (esta foi fundada entre 1999 e 2000).

A pesquisa também constatou que 39,40% dos gestores entrevistados iniciaram seus negócios no Caminho do Vinho por motivo de tradição familiar. Em decorrência dessa tradição familiar, levantou-se que 94,0% das MPE locais são administradas por pessoa da própria família ou pelo próprio fundador ou pelos seus filhos e filhas. No que diz respeito à mão de obra empregada, quase metade é familiar, chegando a 49,35 e 50,65%, os demais trabalhadores são contratadas de fora da família do proprietário. Esses dados são reforçados

pela informação de que os empreendimentos do turismo rural, no Brasil, são predominantemente familiares (SEBRAE, 2012).

Pela apuração dos valores econômicos dos estabelecimentos verificou-se que o faturamento bruto anual informado por 30 gestores tem média, em geral, em torno de 175.450,00 (reais). Já o resultado líquido, para a maioria dos respondentes (51,52%), é o lucro. E desde que a rota turística rural Caminho do Vinho teve seu início, para 75,76% dos gestores a rentabilidade do seu estabelecimento aumentou. O quadro econômico positivo e lucrativo, de acordo com mais da metade dos respondentes da pesquisa, tem propiciado, segundo os próprios gestores, investimentos de melhoria nos espaços físicos dos estabelecimentos, com o objetivo de deixá-los mais atrativos para os clientes.

Com o objetivo de mostrar a consistência e a confiabilidade das 30 variáveis de competências gerenciais, avaliadas por meio do uso da escala Likert de 5 pontos, aplicou-se o teste do  $\alpha$  de Cronbach, utilizando-se o software SPSSv17.0. O resultado obtido para os 30 itens do questionário foi de 0,888, indicando uma boa consistência e um alto grau de confiança. Porém, além de analisar esse resultado, outro fator que o pesquisador deve estar atento é sobre a correlação entre o escore de cada um dos itens a serem analisados e a soma dos escores dos demais itens do instrumento. Para que a correlação do item, em relação ao conjunto dos itens, seja aceitável, o resultado de seu escore deve ser no mínimo de 0,40 (HAIR *et al.*, 2010). Proposições com valores abaixo desse escore devem ser excluídas. No presente caso, oito proposições foram eliminadas porque não estavam correlacionadas com as outras variáveis desse instrumento de pesquisa adotado, restando 22 itens validados, sintetizados no Anexo 1, com o cálculo de suas frequências relativas.

Pelos dados do Anexo 1 constatou-se, pelas frequências em percentuais encontradas para cada uma das variáveis analisadas neste estudo, que as competências gerenciais avaliadas são satisfatoriamente atendidas nas práticas da gestão desses gestores. Por categoria, evidenciou-se, nas competências gerenciais mobilizadas em decorrência do relacionamento interno e externo, que a mais praticada, em termos de percentuais, foi a que o gestor consegue fazer o cliente que frequenta o estabelecimento perceber o diferencial e a qualidade do produto ou do serviço que oferece. Essas empresas, por terem uma estrutura menos hierarquizada, possibilitam um contato mais próximo com o cliente, principalmente para ouvir o que ele tem a dizer sobre o produto ou serviço oferecido e o que pode ser melhorado, podendo tornar-se, este detalhe, quando bem aproveitado, uma vantagem competitiva (FLEURY; FLEURY, 2011). Por outro lado, ainda com relação a essa primeira categoria, os itens que menos se destacaram, em termos de percentuais, na soma das colunas dos concordantes (Anexo 1), foram: se eles ouvem funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento e se pedem e avaliam opiniões para a tomada de decisões sobre o negócio. Justificava-se a pouca valorização dessas competências, porque, segundo Ferreira *et al.* (2012), a centralização das decisões na pessoa do proprietário, é uma das características fortes nas MPE.

Na segunda categoria de competências gerenciais, ou seja, naquelas mobilizadas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio, a mais pontuada em percentuais, em termos de concordância, foi a que diz que houve implantação de mudanças que têm melhorado o desempenho competitivo do negócio. Com *menor* nível de concordância (Anexo 1), as duas competências gerenciais, mas destacadas encontram-se relacionadas à categoria mobilizada em decorrência dos conhecimentos, da atualização e do monitoramento

do ambiente competitivo do negócio: a busca de informações e conhecimentos com outros gestores da rota turística Caminho do Vinho e a utilização das informações e dos conhecimentos sobre os hábitos, costumes e as tradições da região. Chama atenção a pouca valorização, na percepção dos gestores, da utilização dos costumes, das tradições e dos hábitos da região, principalmente por se tratar de uma rota turística rural. Reforça tal afirmação, quando na visita aos estabelecimentos locais do ramo da gastronomia (restaurantes e cafés coloniais), constatando-se que os produtos oferecidos nesses estabelecimentos, muito pouco se diferenciam dos apresentados em empreendimentos similares de uma localidade fora da região rural pesquisada. Diante disso, e levando em consideração as palavras de Gimenes-Minasse (2015, p.16), para a qual “na lógica da atividade turística onde a diferença e as especificidades de uma localidade são matérias-primas básicas” é preciso valorizar mais a gastronomia local.

Na apuração das competências gerenciais, das MPE pesquisadas, por ramos de atividades afins, os gestores das *vinícolas* mostram maiores competências na gestão voltadas para o conhecimento do negócio e para o monitoramento da qualidade do produto ou serviço. O conhecimento do negócio é um dos pressupostos fundamentais para ter visão estratégica e alcançar o sucesso, segundo Fleury e Fleury (2004, 2011). As competências orientadas aos clientes foram as mais valorizadas pelos gestores dos restaurantes, cafés coloniais, produtos coloniais, pesque-pague, recantos e pousadas. Aliás, o cliente é o principal gerador de lucro para qualquer empresa. E, por fim, nos pesque-pague, recantos e pousadas a competência gerencial mais fraca foi a pouca divulgação do produto ou serviço. Ademais, segundo Almeida et al. (2015), quando o assunto é marketing e propaganda, a informalidade e a simplicidade são duas características fortes na maioria das MPE.

Verificou-se inicialmente se a amostra atendia aos pressupostos da normalidade para o encaminhamento dos testes paramétricos ou não. Para isso, foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov, que é indicado para esse tipo de análise (MAROCO, 2014). Adotou-se o nível de significância de 0,05 (5%), formando-se as seguintes hipóteses: Para  $H_0$  (hipótese nula), a distribuição é igual a normal quando  $p > 0,05$ ; Para  $H_1$  (hipótese alternativa), a distribuição é diferente da normal quando  $p < 0,05$ . Os resultados do p-valor, em 21 das 22 variáveis de competências gerenciais validadas, ficaram entre 0,000 e 0,029, abaixo do nível de significância de 0,05 adotado. Por isso, rejeitou-se a hipótese nula, aceitando a hipótese alternativa de que a distribuição não é normal.

Em razão dessa constatação, foram empregados os testes não paramétricos de correlação de Spearman e o de qui-quadrado (este último com correção do exato de Fisher), respectivamente para variáveis ordinais (escolaridade, idade dos gestores, tempo de existência das MPE e faturamento bruto) e nominais (tipo de administração e tradição familiar como motivo para abertura do negócio), a um nível de significância de 5%. As hipóteses levantadas foram as seguintes: para  $H_0$  não há correlação ou associação entre as variáveis, quando o resultado de p-valor for maior do 0,05; e para  $H_1$  há correlação ou associação entre as variáveis, quando p-valor for inferior a 0,05. E os valores, resultantes desse teste, foram apresentados nas tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Correlação de Spearman entre as categorias de competências gerenciais e as variáveis ordinais

Categorias das competências gerenciais em relação às características locais encontradas nos achados de pesquisa como variáveis ordinais.	Escolaridade		Idade dos gestores		Tempo de existência das MPE		Faturamento Bruto	
	Rho	P-valor	Rho	P-valor -	Rho	P-valor	Rho	P-valor
Competências mobilizadas a partir do relacionamento interno e externo	0,131	0,466	-0,439	0,011	0,403	0,020	0,552	0,020
Competências mobilizadas a partir das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio.	0,100	0,579	-0,315	0,074	0,531	0,001	0,494	0,007
Competências gerenciais mobilizadas a partir do conhecimento, atualização e monitoramento do ambiente de negócio.	0,133	0,460	-0,184	0,305	0,283	0,110	0,490	0,007

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

De acordo com a Tabela 1, na aplicação do teste de correlação de Spearman, entre as variáveis ordinais, escolaridade, idade dos gestores, tempo de existência das MPE no local e faturamento bruto e as três categorias de competências gerenciais apresentadas e avaliadas pelos gestores, chegou-se aos seguintes resultados:

1) A variável faturamento bruto se correlacionou com as três categorias de competências gerenciais. E a do tempo de existência (experiência do ramo no local) com as competências mobilizadas em razão do relacionamento interno e externo e com as mobilizadas a partir das habilidades técnicas profissionais na gestão do negócio. No conjunto, isso significa dizer que o tempo de existência (longevidade) e o bom desempenho econômico das MPE locais, características estas levantadas no perfil geral dos estabelecimentos, estão de certa forma ligadas com a mobilização das competências de gestão, por parte de seus gestores, em seus empreendimentos comerciais.

2) A variável idade dos gestores (colunas Rho = -0,439 e p-valor igual a 0,011) se correlacionou com as competências mobilizadas em razão do relacionamento interno e externo. Nesse caso, a correlação é negativa (resultado do Rho com sinal de menos) e, por isso, conclui-se que as variáveis variam na razão inversa. Ou seja, quanto mais idade os gestores têm, menos eles tendem a valorizar essa categoria de competências de gestão.

Na aplicação do teste de qui-quadrado, para avaliar a associação entre duas variáveis qualitativas, se uma delas for nominal (CUKIER; SILVA, 2012) e no caso em questão, as variáveis nominais foram *o tipo de administração e os motivos para abertura do empreendimento seguindo a tradição familiar*, (tabela 2), os valores resultantes não puderam ser validados na medida em que foi violado um dos pressupostos de sua aplicação, isto é, não mais do que 20% das células devem ter frequência esperada inferior a 5 (MALHOTRA, 2012). Em razão disso, ele foi substituído pelo exato de Fisher. Conclui-se (p-valor inferior a 0,05), que há relação entre a variável tradição familiar e a mobilização das três categorias de competências gerenciais pelos gestores das MPE da rota turística rural Caminho do Vinho. Assim, confirma-se que as competências do gestor também se materializam, em sua prática,

alicerçadas, segundo Le Boterf (2012 e 2015), no contexto local (tradição familiar) em que elas foram mobilizadas.

Tabela 2 – Teste exato de Fisher entre as categorias de competências gerenciais e as variáveis nominais

Categorias das competências gerenciais em relação às características locais encontradas nos achados de pesquisa como variáveis nominais.	Tipo de administração	Tradição Familiar
	P-valor -	P-valor -
Competências gerenciais mobilizadas a partir do relacionamento interno e externo	0,542	0,025
Competências gerenciais mobilizadas a partir da das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio	0,562	0,005
Competências gerenciais mobilizadas a partir do conhecimento, atualização e do monitoramento do ambiente competitivo do negócio	0,640	0,003

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

## 6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo principal identificar as competências gerenciais dos gestores, na percepção destes, dos empreendimentos de MPE localizados na rota turística rural Caminho do Vinho, no município de São José dos Pinhais-PR, e relacioná-las com as características locais encontradas. Deu-se a devida importância ao referido assunto, em razão de que os motivos que explicam a sobrevivência ou a mortalidade das MPE decorrem, também, das competências mobilizadas ou não pelos gestores ou proprietários desses tipos de organizações. A particularidade pela escolha por um grupo de MPE voltadas para o turismo rural chama a atenção pela atividade gerencial depender, entre outras coisas, do contexto externo (cultura do país, setor e ramo de atividade), do contexto da organização (forma, idade, tamanho e estágio de desenvolvimento), do contexto do trabalho (nível de hierarquia), do contexto temporal (pressões temporais) e do contexto pessoal (histórico individual, experiência e estilo pessoal).

Diante disso, e ao buscar explicações que fundamentassem a ênfase dos gestores em determinadas competências em detrimento de outras, considerou-se o contexto local em que essas competências foram mobilizadas ou não. Demonstrou-se, por exemplo, que uma das competências menos valorizadas, em geral, segundo a percepção dos gestores, e que deveria ser, pelo menos, uma das mais assinaladas, pelo objeto da pesquisa, é a que se refere às informações sobre os hábitos, costumes e as tradições da região mobilizando ideias que contribuam para a sobrevivência ou maior rentabilidade do empreendimento, fato que chamou mais a atenção, em razão de se tratar de uma rota turística rural, e, por isso, parte-se do princípio de que deveria valorizar mais os costumes, hábitos e as tradições locais. Tal resultado ficou evidente nos empreendimentos do ramo da gastronomia (restaurantes e cafés

coloniais), nos quais, apesar da diversificação de comidas servidas, muito pouco ou quase nada está relacionado com o típico da cultura local.

Revelou-se, também, no que diz respeito aos estabelecimentos desses gestores, uma predominância de MPE já solidificadas no local e gestores mais experientes pelo menos pela idade. Ademais, grande parte dessas empresas advém de tradição familiar e é administrada pelo proprietário ou pessoa da família, prosperando em consequência de uma rota turística rural e obtendo, a maioria, lucratividade. Esse quadro econômico positivo e lucrativo tem permitido investimentos em melhorias nos espaços físicos. E pelo cruzamento de algumas dessas características locais encontradas com as competências apresentadas e avaliadas por esses gestores, por meio da aplicação das provas não paramétricas de correlação de Spearman e do qui-quadrado exato de Fisher, foi possível confirmar de que há relações entre as competências gerenciais dos gestores da rota Caminho do Vinho com o bom resultado econômico alcançado pelos estabelecimentos (correlação com o faturamento bruto), com o tempo de existência dos empreendimentos (experiência no ramo), com a idade dos gestores (biografia pessoal do proprietários ou gerentes) e com a tradição familiar local (contexto cultural, histórico, social, etc.).

Por tudo isso, a contribuição dessa pesquisa está no fato de que se procurou avançar nos estudos sobre competências gerenciais, especificamente, no meio rural; buscando características próprias do lugar, que pudessem distinguir a forma de gerenciar um ramo de negócios, com especificidades de zona rural e turismo rural, ao mesmo tempo.

Assim, como uma das limitações do presente estudo, confirmou-se, pelos resultados da pesquisa, à luz do referencial teórico adotado, que as competências são mobilizadas dentro de um determinado contexto, e este deve ser levado em consideração quando da análise das práticas gerenciais, neste estudo, destaca-se que boa parte dos dados coletados se baseou nas opiniões dos gestores, em decorrência das percepções destes quanto às próprias competências gerenciais. Vale observar, também, que da população estudada, a amostra colhida foi não probabilística. E, também, considerando a necessidade de ampliar os estudos acerca das competências gerenciais no setor rural, recomenda-se desenvolvimento de pesquisa em outros contextos de estabelecimentos rurais, independentemente de se tratar de rota turística, por esse assunto ter sido pouco explorado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. S. de; COELHO, R. L. F.; MIRANDA, J. R.; CARMARGO FILHO, A.; FREITAG, M. S. B.; Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.2, 2015.

AMATO NETO, J. **Grandes oportunidades para micro, pequenas e médias empresas**. Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2015/10/Livro-III-SIIPME.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES, Ricardo Cesar de Oliveira. **As competências dos gestores de micro e pequenas empresas varejistas de moda em Fortaleza - Ceará**. 2007. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Estudos Sociais da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

BORGES et al. Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. In: SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO: MESTRADO PROFISSIONAIS EM ÁREAS, 2, Centro Científico Conhecer, 2014. **Anais...** Centro Científico Conhecer, 2014. p. 1-7.

BORNSTEIN, M. H.; JAGER, J.; PUTNICK, D. L. Sampling in developmental science: situations, shortcomings, solutions, and standards. **Developmental Review**, New Jersey, v. 33, n. 4, p. 357-370, 2013.

BOYATZIS, Richard E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, & Sons, 1982.

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21<sup>st</sup> century. **Journal of Management Development**. Emerald Group Publishing Limited. Ohio. EUA, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competência se gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CINTRA, Leandro P. **Articulação entre inovação, competências e desempenho organizacional**. 2013. 227 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUKIER, Rubens; SILVA, Orlando Roque. Análise dos gaps da qualidade de serviço medido pelo modelo SERVQUAL. **ENIAC Pesquisa: Guarulhos (SP)**, v. 1, n. 1, p. 77-91, jan./jun. 2012. Disponível em: [www.faccamp.br/ojs/index.php/RTA/article/download/319/217](http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RTA/article/download/319/217)>. Acesso em: 9 mar. 2016.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Novo dicionário da língua portuguesa: versão 7.0**. Curitiba: Positivo, 2010. CD-ROM.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Revista Gestão de Produção**. São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FIUZA, Pedro Rocha. **Competências gerenciais dos empresários de micro e pequenas empresas mineiras**. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n. 1, p, 1-14, jan./mar. 2004.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIMENES-MINASSE, Maria Henriqueta S. G. **Para turista ver (e provar): dos usos do patrimônio gastronômico no contexto do turismo**. Tessituras, Pelotas, v. 3, n. 2, p. 175-194, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/tessituras/article/view/6039/4941>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LAKATOS E.M., MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**. Editora Atlas, 7. ed. 2012.

LARENTIS, Fabiano et al. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **Revista Eletrônica de Gestão Empresarial - PROPAD/UFPE**, Pernambuco, v. 10, n. 3, set./dez. 2012, p. 537-566. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/319/275>. Acesso em: 20 dez. 2015.

LE BOTERF, G. **Développer les compétences au travail**, ouvrage collectif, coord. Dominique Bouteiller et Lucie Morin, HEC Montréal, 2012.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives: agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions**. Editions Eyrolles, 2015.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28 n.1, p.1-14, 1973.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 768p.

MAROCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 6. ed. Pero Pinheiro: Report Number, 2014.

MINTZBERG, H. Managing. **Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, Edson R.G. **Turismo no espaço rural: as transformações socioambientais no caminho do vinho**. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná.

PICCHIAI, Djair. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. **Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, v. 14, n.1, ed. 26, jan./jun. 2015, p. 144-157. Disponível em: <[http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai\\_as\\_micro\\_e\\_pequenas\\_empresas\\_estruturas\\_e\\_competencias.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_as_micro_e_pequenas_empresas_estruturas_e_competencias.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2015.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 242–269.

RUAS, R. L; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competência**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Associação do Caminho do Vinho (ACAVIM)**. Disponível em: <<http://www.caminhodovinho.tur.br/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Prefeitura Municipal. Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo. Disponível em: <<http://www.sjp.pr.gov.br/secretarias/secretaria-industria-comercio-e-turismo/caminho-do-vinho/>>. Acesso em: 14 set. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Perfil do Produtor Rural**. Brasília, 2012. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 28 nov. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Brasília, 2014. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 7 jul. 2015.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.

## ANEXO A

Tabela 3 – Resultado em Percentuais das Competências Gerenciais Avaliadas pelos gestores

Proposição (P)	Frequência das proposições				Sempre
	Nunca	Poucas Vezes	Frequentemente	Muitas Vezes	
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DO RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO</b>					
Tenho valorizado a educação e cortesia para com clientes e funcionários, visando mobilizar uma melhor imagem do estabelecimento.	0%	0%	6,10%	12,10%	81,80%
Consigo fazer o cliente que frequenta o estabelecimento que administro perceber o diferencial e a qualidade do produto ou do serviço	0%	0%	0%	33,30%	66,70%
Minha conduta ética, na administração deste estabelecimento, tem reflexo positivo na opinião dos clientes e da comunidade local sobre este estabelecimento.	3,0%	3,0%	6,10%	12,10%	75,8%
Monitoro a qualidade do(s) produto(s) vendido(s) ou do(s) serviço(s) que presto e, com isso, tenho alcançado algumas vantagens competitivas.	0%	3,0%	6,10%	18,20%	72,70%
Tenho ouvido funcionários e parentes que trabalham no estabelecimento sobre possíveis sugestões que contribuam para o melhoramento do desempenho do estabelecimento.	3,0%	18,20%	9,10%	9,10%	60,60%
A maneira pela qual me comunico com os clientes ou funcionários do estabelecimento tem sido importante para ampliar a boa imagem do empreendimento que administro.	0%	3,0%	3,0%	9,10%	84,80%
Consigo manter os clientes fiéis aos produtos ou serviços que são oferecidos por este	0%	6,10%	6,10%	12,10%	75,80%
Consigo pedir e avaliar opiniões quando tenho que tomar decisões sobre o negócio.	3,0%	15,20%	12,10%	12,10%	57,60%
Faço uso de práticas ambientais positivas, no contexto do empreendimento que administro, e, com isso, estou contribuindo para uma imagem positiva do estabelecimento.	3,0%	3,0%	6,10%	18,20%	69,70%
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS EM DECORRÊNCIA DAS HABILIDADES TÉCNICAS E PROFISSIONAIS NA GESTÃO DO NEGÓCIO</b>					
Já implantei mudança(s) que tem(têm) melhorado o desempenho competitivo do empreendimento que gerencio.	3,0%	3,0%	3,0%	15,20%	75,80%
Faço orçamento e controle das receitas e despesas deste empreendimento que administro, e, com isso, consigo acompanhar a saúde financeira deste negócio.	3,0%	15,20%	6,10%	9,10%	66,70%
Tenho atraído novos clientes, e, com isso,	0%	6,10%	9,10%	9,10%	75,80%
Tenho sido flexível e aberto às mudanças necessárias que melhoram a vantagem competitiva do estabelecimento que administro.	0%	9,10%	12,10%	9,10%	69,70%
O conhecimento que tenho do mercado de atuação do negócio que administro tem possibilitado a tomada de decisões acertadas para esse	6,10%	6,10%	6,10%	24,20%	57,60%

Com o objetivo de melhorar o desempenho deste negócio que administro, tenho feito uso de informações contábeis e financeiras úteis em minhas decisões.	3,0%	6,10%	12,10%	6,10%	72,70%
<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS MOBILIZADAS PARTINDO DOS CONHECIMENTOS, ATUALIZAÇÕES E MONITORAMENTO DO AMBIENTE COMPETITIVO DO NEGÓCIO</b>					
As informações que tenho sobre os hábitos, costumes e as tradições da região onde se localiza o negócio que administro têm mobilizado ideias que contribuem para a sobrevivência ou maior rentabilidade deste empreendimento.	18,20%	9,10%	9,10%	27,30%	36,30%
O treinamento e o aprendizado profissional têm influenciado o bom desempenho do negócio que administro.	3,0%	12,10%	15,20%	15,20%	54,50%
Tenho buscado informações e conhecimentos de negócios com outros gestores de outras empresas da rota Caminho do Vinho, e, ao utilizá-los, tenho conseguido bons resultados.	15,20%	15,20%	15,20%	18,20%	36,40%
Procuro meios de divulgar os produtos ou serviços do empreendimento que administro para efetivamente melhorar minha clientela e minha rentabilidade.	9,10%	15,20%	6,10%	15,20%	54,50%
Os conhecimentos e as informações úteis que tenho sobre meus clientes permitem a implantação de ideias criativas, que possibilitam aumentar minha vantagem competitiva.	3,0%	15,2%	9,1%	27,30%	45,50%
Para melhorar o desempenho do estabelecimento que administro, faço uso das sugestões dos clientes sobre a qualidade dos produtos vendidos ou dos serviços prestados.	9,10%	3,0%	9,10%	21,20%	57,60%
O conhecimento das exigências legais e tributárias para o funcionamento do estabelecimento que administro estão contribuindo para a tomada de decisões gerenciais importantes para o negócio.	6,10%	6,10%	0%	30,30%	57,60%

Fonte: Dados da pesquisa (2015). Extraídos do software SPSS 17.0.

## ANEXO B - Estrutura do Questionário referenciado com a Base Teórica da Pesquisa

Partes do questionário		Referencial teórico básico	Quantidade
1ª parte do questionário: perguntas sobre o perfil do gestores e dos respectivos estabelecimentos.	Perfil do gestores.	Biografia pessoal do gestor: sexo, faixa etária, formação educacional formal, profissional e experiência profissional de gestão (LE BOTERF, 2012 e 2015; RUAS, 2005).	06 perguntas
	Perfil dos estabelecimentos dos gestores.	Contextualização das empresas nas quais os gestores pesquisados mobilizam ou não as competências gerenciais apresentadas. Competências são mobilizadas dentro de um contexto (LE BOTERF, 2012 e 2015).	07 perguntas
2ª parte do questionário: 30 proposições de competências gerenciais, baseadas no referencial teórico de Fleury e Fleury (2004, 2011), Le Boterf (2012, 2015), Ruas (2005, 2010) e Dutra (2013).	Competências gerenciais mobilizadas em decorrência dos conhecimentos, de atualizações e do monitoramento sobre o ambiente competitivo dos negócios: competências gerenciais decorrentes dos conhecimentos do ambiente (RUAS, 2005) e competências gerenciais do negócio (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011).	Metas e objetivos traçados, diferencial competitivo, mercado de atuação, informações sobre os clientes, informações do ambiente interno e externo, produtos concorrentes, legislação e contexto econômico, político e social, competências sobre a visão estratégica dos negócios (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2005).	10 proposições
	Competências gerenciais mobilizadas em decorrência das habilidades técnicas e profissionais na gestão do negócio: competências gerenciais decorrentes dos conhecimentos operacionais e da experiência profissional (RUAS, 2005) e competências técnico-operacionais (FLEURY e FLEURY, 2004, 2011).	Saber utilizar técnicas de gestão financeira, saber fazer orçamento, monitorar a qualidade do produto ou serviço, saber atrair novos clientes e manter fiéis os que frequentam o estabelecimento, saber mostrar o diferencial do produto vendido ou serviço prestado. Competências gerenciais exercidas como resultado de habilidades técnicas e profissionais (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2005).	10 proposições

	Competências gerenciais mobilizadas em decorrência do relacionamento interno e externo: competências gerenciais decorrentes de atributos pessoais (RUAS, 2005) e competências gerenciais decorrentes de conhecimentos sociais (FLEURY e FLEURY, 2004, 2011).	Educação e cortesia, comunicação, flexibilidade, conduta ética, práticas ambientais positivas, participação em grupos ou associações, divulgação do estabelecimento, etc. (FLEURY; FLEURY, 2004 e 2011; RUAS, 2005).	10 proposições
--	--	--	----------------

Fonte: Fleury e Fleury (2004, 2011), Le Boterf (2012 e 2015), Ruas (2005 e 2010), Dutra (2013).

**Artigo recebido em: 04/04/2017**

**Artigo aprovado em: 21/08/2017**