

junho.2022

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E PROPOSTA DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

LÍDERES INSTITUCIONAIS  
EMPREENDEDORES

**POL**  
DE LIDERANÇA  
**SEBRAE**

# Apresentação

O Polo de Liderança<sup>1</sup> foi criado para ser uma referência brasileira no desenvolvimento de lideranças, possibilitando experiências, conhecimento e conexões entre os líderes empresariais e os que se engajam na defesa das causas transformadoras no ecossistema do empreendedorismo e pequenos negócios.

O Sebrae acredita que pessoas com capacidade de liderança são agentes impulsionadores do desenvolvimento de setores econômicos, territórios, comunidades e organizações. Estes líderes têm o potencial de promover e conduzir mudanças na sociedade, além de direcionar as organizações no caminho do sucesso.

A liderança efetiva é aquela que alicerça sua atuação numa visão estratégica para enxergar a melhor direção, no conhecimento e experiência para traçar os melhores caminhos, no direcionamento e na ética para conduzir suas ações e no protagonismo para empreender a transformação desejada. Com o Polo, o Sebrae quer estar junto a esses líderes, entregando informação e conhecimento que sejam significativos e impactantes, partindo da preparação pessoal e alcançando a transformação nos pequenos negócios e na sociedade.

Como um Polo de Referência<sup>2</sup>, é necessário que estejamos empenhados no desenvolvimento de estudos e pesquisas, atuando como um observatório das tendências e da evolução dos conhecimentos sobre a prática de liderança, bem como no conhecimento e compreensão de quem são, quais as suas características, os campos de sua atuação e as necessidades e desafios dos diferentes líderes do Brasil.

O espectro das lideranças brasileiras participantes do ecossistema das micro e pequenas empresas é amplo e diverso, consistindo de líderes caracterizados por sua atuação no setor empresarial, político, comunitário, em ambiente de inovação e conhecimento, bem como os que se dedicam às causas relacionadas a diversidade e inclusão, meio ambiente entre outros.

**cont.**

Buscando incluir essa multiplicidade de atores, o Polo se consolida como referência na conexão e preparação para os líderes atuais e futuros, incluindo os jovens, e direcionando uma atenção especial para a liderança feminina.

Ressaltamos e agradecemos o empenho do comitê consultivo formado por dirigentes do sistema Sebrae e dos gestores estaduais do Polo, pelas valiosas contribuições na consolidação desse trabalho.

### **Comitê Diretor Nacional**

**Julio Cezar Agostini**

Diretor de Operações do Sebrae - PR

**Bruno Quick**

Diretor Técnico do Sebrae Nacional

<sup>1</sup> O conceito de Polo de Liderança, adotado pelo SEBRAE/PR, foi inspirado nos navegadores marítimos. Pessoas de visão e coragem que desenvolveram os atributos de liderança e confiaram nos instrumentos certos: mapas, bússolas, astros e, claro, os próprios polos do globo que apontam o melhor caminho.

<sup>2</sup> Polo de Referência é uma unidade de inteligência da Rede SEBRAE, voltada para a disseminação de conhecimentos e de soluções sobre determinado tema, considerado atualmente como estratégico para o desempenho de pequenos negócios.

# O Projeto

O Polo de Liderança Sebrae tem como principal propósito fortalecer as lideranças institucionais empreendedoras no território nacional, por meio de quatro pilares: crescer, conectar, influenciar e inspirar.

Atento às novas demandas que surgem, o Polo iniciou em 2021 um trabalho para Mapeamento das Competências de Líderes Institucionais Empreendedores, com o objetivo de continuar a ofertar para este público produtos que realmente agreguem valor para o seu desenvolvimento, sempre em uma sintonia com o que a sociedade necessita.

Desenvolver líderes é essencial para realizar o propósito do Sebrae de contribuir com a competitividade dos pequenos negócios e a promoção do empreendedorismo. São estes líderes que mobilizarão seus pares e a sociedade e defenderão melhores condições institucionais para pequenos negócios e o empreendedorismo no país.

Este trabalho inicia tentando compreender quem são estes líderes e seus níveis de atuação. A partir daí, buscamos compreender as competências ou contribuições que estes líderes devem realizar para cumprir seu papel. Estes parâmetros são a base para se pensar as capacitações que o Polo de Liderança deve ofertar para cumprir o seu propósito.

Buscar continuamente novas possibilidades para o desenvolvimento/ aprimoramento das lideranças é um trabalho que requer a união de esforços de pessoas com diferentes olhares, mas que tem em suas ações e no seu propósito individual também contribuir com o fortalecimento de negócios empreendedores.

O presente documento não foi realizado por um, ou, por poucas pessoas, mas sim, pela articulação de representantes do território nacional, que possibilitaram a abrangência das necessidades de um país de dimensão continental, e que compreendem a importância dessas lideranças para o nosso desenvolvimento econômico e social.

Que a apresentação do material seja somente o início de um trabalho longo e que este trabalho colha muitos frutos!

**Rosangela Angonese e Rejane Botelho Parente Risuenho**  
Coordenação Nacional do Polo de Liderança

# Sumário

## 1. A PESQUISA:

Objetivo, Metodologia e Etapas do Trabalho

## 2. NIVELAMENTO CONCEITUAL:

Competências e Níveis de Complexidade

## 3. RESULTADOS:

- Níveis de Líderes Institucionais Empreendedores
- As Competências de Liderança por Nível de Complexidade
- Competências e Conhecimentos
- Níveis de Liderança x Produtos do Polo de Liderança
- Considerações e Insights





**A PESQUISA**

Objetivo, Metodologia e  
Etapas do Trabalho

# A pesquisa

Este material tem por objetivo mapear as competências necessárias a **líderes institucionais empreendedores**, público-alvo do Polo de Liderança Sebrae.

Por **líder institucional empreendedor** entende-se o líder a serviço da causa do empreendedorismo, que defende valores relacionados à liberdade econômica, à livre-iniciativa, ao direito de propriedade, à criação de instituições de apoio ao mercado, incentivos à criação de riqueza, e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas para gerar empregos e prosperidade a uma comunidade.

Procuramos entender quem são estes líderes, e as competências que necessitam, como eles devem atuar junto à sociedade e organizações para, então, sermos assertivos nas ações de desenvolvimento destas lideranças.

A partir deste entendimento, procuramos analisar as capacitações hoje ofertadas pelo Polo de Liderança, a fim de identificar pontos fortes e lacunas, e enriquecer a formação destes líderes.

Este material poderá ser utilizado de diversas formas. Uma primeira é para identificarmos líderes institucionais empreendedores, atuais e potenciais, para inseri-los no Polo e ampliar sua atuação junto a suas comunidades. Serve também para diagnóstico (ou autodiagnóstico) destes líderes, para entenderem o quanto realizam ou podem realizar em prol da causa empreendedora.

Para gestores educacionais do Sebrae, este material servirá para uma revisão e aperfeiçoamento das capacitações hoje ofertadas pelo Polo de Liderança, e melhor direcionamento dos programas a cada tipo de líder, conforme suas necessidades.

A metodologia de trabalho consistiu em revisão da literatura especializada, proposição do perfil e competências dos líderes institucionais empreendedores. A seguir, foram realizadas diversas rodadas de discussão com especialistas em lideranças empreendedoras, e um workshop com um grupo focal amostral com líderes institucionais empreendedores das cinco regiões do país (norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul), a fim de aprimorar o modelo proposto. O material elaborado foi submetido a uma revisão final e validação por dirigentes regionais do Sebrae, vindos das cinco regiões. A partir do mapeamento de competências, a equipe técnica do trabalho fez uma análise, utilizando fontes documentais, das capacitações atualmente ofertadas pelo Polo de Liderança para anotar oportunidades de melhoria.

# Metodologia

A metodologia consistiu em uma construção coletiva, com a participação de diversos grupos:

- **Grupo de Trabalho:** que fez a coordenação do projeto, constituído de uma gestora do Sebrae Paraná, uma gestora de educação do Sebrae Nacional – ambas gestoras do Polo de Liderança do Sebrae -, e dois consultores da Core Consultores. Este grupo contou com a participação pontual do Diretor Técnico do Sebrae Paraná, para opinar, analisar e validar os trabalhos.
- **Grupo Focal:** constituído de representantes de líderes institucionais empreendedores de diversos níveis, das cinco regiões do país, para analisar e validar materiais propostos.
- **Grupo de Dirigentes:** constituído de dirigentes estaduais do Sebrae, com objetivo de analisar e validar os materiais propostos.. Ou seja, tratou-se de uma metodologia interativa com etapas sequenciais, com proposições e ajustes até chegar ao documento final.



# Etapas do Trabalho

## ETAPA I

### **Construção dos Conceitos de Base do Projeto, Metodologia e Cronograma**

Realizada pelo grupo de trabalho, esta etapa teve a finalidade de construir os conceitos que fundamentaram o trabalho, a saber, líder institucional empreendedor, seus níveis de complexidade (emergente, organizacional, interorganizacional e regional), bem como suas competências. Nesta etapa também se definiram os grupos de trabalho, seus papéis e cronograma.

Os conceitos e metodologias propostos foram analisados, debatidos e validados pelo Diretor Técnico do Sebrae Paraná, para sua análise e considerações.

## ETAPA II

### **Validação pelo Grupo Focal de Líderes Institucionais Empreendedores**

A partir do desenho inicial, foram convidados líderes institucionais empreendedores representantes das cinco regiões do Brasil, indicados por gestores regionais. Nesta amostra, buscamos líderes dos diversos níveis de complexidade propostos, a saber: emergente, organizacionais, interorganizacionais e regionais.

Em workshops, estes líderes analisaram e sugeriram ajustes na descrição dos níveis e das competências indicadas para cada nível. Estas sugestões foram analisadas e incorporadas pelo Grupo de Trabalho, e submetidas aos líderes para validação.

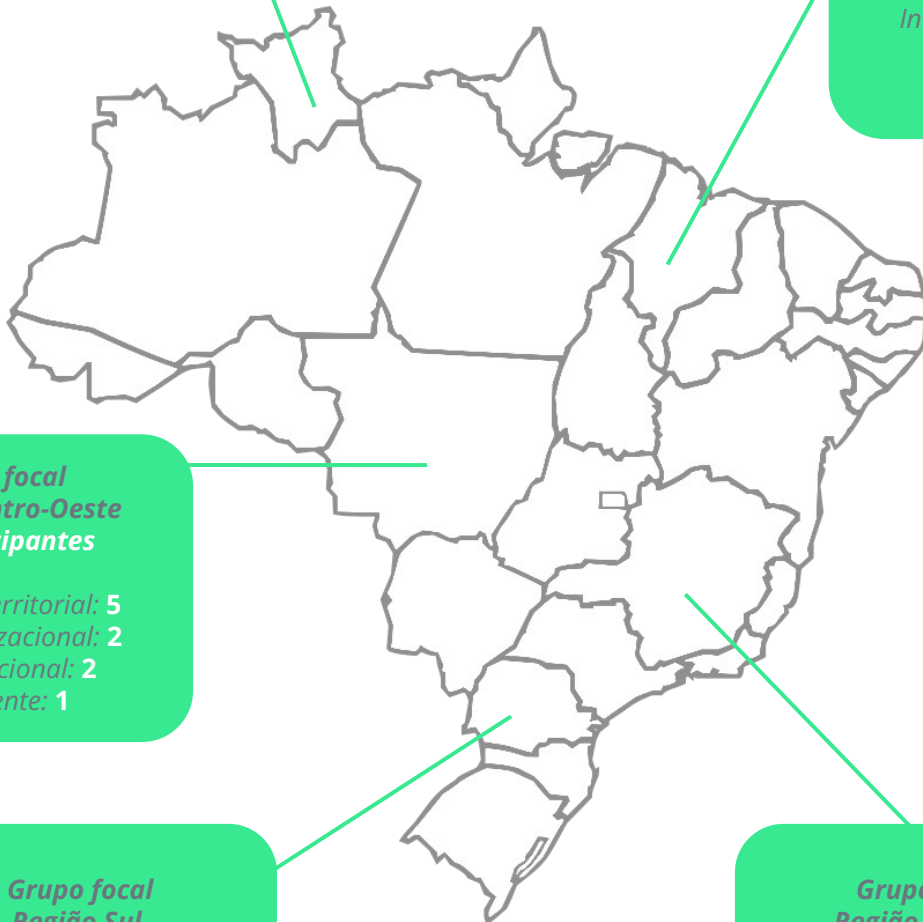
## Grupo Focais: número de participantes por região

### **Grupo focal Região Norte 4 participantes**

*Regional: 1  
Organizacional: 1  
Interorganizacional: 1  
Emergente: 1*

### **Grupo focal Região Nordeste 8 participantes**

*Regional: 2  
Interorganizacional: 2  
Organizacional: 2  
Emergente: 2*



### **Grupo focal Região Centro-Oeste 10 participantes**

*Regional/Territorial: 5  
Interorganizacional: 2  
Organizacional: 2  
Emergente: 1*

### **Grupo focal Região Sul 6 participantes**

*Regional/Territorial: 3  
Interorganizacional: 3*

### **Grupo focal Região Sudeste 5 participantes**

*Regional/Territorial: 2  
Interorganizacional: 3*


## ETAPA III

### **Validação pelo Grupo de Dirigentes Estaduais do Sebrae**

Após a adequação do material, a partir das considerações do Grupo Focal, o trabalho proposto passou por uma nova etapa de validação, em reunião realizada em Brasília, com dirigentes estaduais do Sebrae e representantes das cinco regiões participantes.

Estes dirigentes fizeram novas contribuições e ajustes nas descrições dos níveis de líderes institucionais empreendedores e suas respectivas competências. Tais sugestões foram incorporadas. O material que ora se apresenta resultou de todas estas interações.

Por fim, e como um trabalho técnico final da equipe de consultoria, foram desdobrados conhecimentos necessários às competências mapeadas, e analisado o quanto as capacitações atuais ofertadas pelo Polo de Liderança atendem a estas competências, com indicação de oportunidades de ajuste do portfólio.



**NIVELAMENTO CONCEITUAL**  
Competências e  
Níveis de Complexidade

# O que são competências individuais?

O conceito chave deste trabalho é o de **competência individual**, que pode ser definido como:

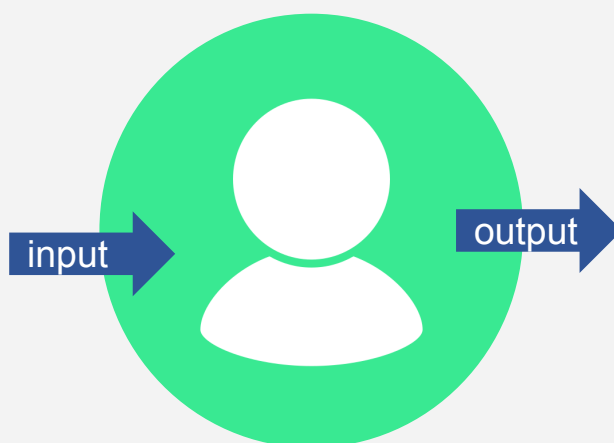
*“Um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo.” (FERNANDES, 2013, p.48)*

A competência individual apresenta duas dimensões: uma de entrada (as **capacidades**), que são os conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa necessita para a atuação competente, e a **entrega** destes, aplicados em um contexto profissional, gerando valor para as organizações.

## Competências individuais

### Capacidades

conhecimento  
habilidades  
atitudes  
valores



### Entregas

contribuição  
agregação de valor



# O que são níveis de complexidade?

Níveis de complexidade complementam o conceito de competência. Refere-se à capacidade de abstração demandada a um profissional para o exercício de seu trabalho. Esta capacidade envolve o grau de estruturação das atividades que um profissional realiza, o tempo entre a tomada de decisão e seus resultados, o nível de percepção do ambiente e o número de variáveis envolvidas, o relacionamento com grupos maiores e de maior impacto, entre outros.

À medida que um profissional se desenvolve, sua atuação demanda cada vez mais abstração, pois atuará em situações menos estruturadas, precisará antecipar consequências mais distantes no tempo, necessitará uma percepção mais aguda de variáveis ambientais e a articulação de um número maior de variáveis, bem como relacionamento com grupos estratégicos.

Seguindo esta ideia, neste trabalho propusemos níveis de complexidade para a atuação dos líderes institucionais empreendedores, conforme a tabela a seguir:

# Níveis de complexidade das competências

NÍVEL DE COMPLEXIDADE	NÍVEL DE ATUAÇÃO	TOMADA DE DECISÃO	NÍVEL DE ESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES	ESCOPO DE RESPONSABILIDADE	TEMPO	ARTICULAÇÃO POLÍTICA
	Estratégico	Decide / Responde	Alto grau de abstração	Organização	Décadas	Acionistas, Estado, comunidade, sindicatos, empresa
	Tático-estratégico	Influencia a decisão	Pouco estruturadas (maior abstração e interpretação)	Processos/ áreas	Anos	Entre diretorias, fornecedores, parceiros, equipes
	Tático	Participa da decisão	Semiestruturadas	Processos/ projetos	Meses	Entre gerentes e supervisores
	Tático-operacional	Analisa e recomenda	Semiestruturadas apoiadas em procedimentos	Subprocessos	Semanas	Entre gerente e equipe
	Operacional	Sistematiza / organiza	Estruturadas e rotineiras	Conj. atividades	Dias	
		Coleta		Tarefas	Horas	

# Quais são as dimensões para as competências de liderança?

Buscou-se em literatura especializada (BOYATIZIS, 1993, MOHRMAN *et. al.*, 2009) as competências de liderança para o desenho do framework, seguindo-se três **dimensões**: desenvolver a sociedade/organização, gerenciar recursos e liderar pessoas.

**Desenvolver a sociedade/organização** refere-se ao fato de que todo gestor deve deixar algum legado à sociedade/organização, no sentido de que incorpora tecnologias, clientes, parcerias, ideias etc., de modo que, após sua passagem, a organização passa a atuar em outro nível.

**Gerenciar recursos** vem lembrar aos líderes a importância da otimização do que há disponível, com processos adequados de tomada de decisões, estabelecendo e coordenando processos – rotinas para melhorar fluxos organizacionais.

**Liderar pessoas** destaca o fato de que todo líder, por definição, realiza sua contribuição necessariamente por meio de pessoas – à diferença do “contribuidor individual” –, que devem ser selecionadas, alocadas em seu trabalho, incentivadas, desenvolvidas e recompensadas.



**Desenvolver  
a sociedade/  
organização**



**Gerenciar  
Recursos**



**Liderar  
Pessoas**



**RESULTADO**

Níveis de Líderes  
Institucionais Empreendedores

## Quais são os Níveis de Líderes Institucionais Empreendedores?



Emergente	Potenciais líderes em seus espaços de atuação ou na comunidade, engajados em causas empreendedoras, que podem ou não envolver ações de impacto.
Organizacional	Líderes empresariais que defendem valores e práticas empreendedoras em sua organização e articulam-se com seus pares.
Interorganizacional	Líderes empresariais/ políticos que defendem valores e práticas empreendedoras em sua rede/ comunidade/ localidade (ex.: setor econômico, município, bairro, etc).
Regional/ Territorial	Líderes que defendem valores e práticas empreendedoras em sua rede, com maior amplitude de setores ou geográfica (ex.: diversos setores econômicos, vários municípios / estado).



São exemplos destes líderes institucionais  
empreendedores em projetos do Sebrae:

Líderes Institucionais	Projeto Cidade Empreendedora	Comitê Territorial de Desenvolvimento	Ecosistema de Inovação	Sector de Atividade Econômica
<b>Regional/ Territorial</b>	Secretários do Estado; deputado da região; presidentes de associações empresariais regionais	Secretários do Estado; deputado da região; presidentes de associações empresariais regionais	Secretários do Estado; deputado da região; presidentes de associações empresariais regionais	Secretários do Estado; deputado da região; presidentes de associações empresariais regionais
<b>Interorganizacional</b>	Presidente de associação comercial; prefeito e secretários municipais.	Presidente de associações comerciais; secretários municipais da fazenda dos municípios; representante de setores selecionados ou indicados	Representantes de instituições de ensino e pesquisa; representantes municipais; representantes de setores tecnológicos indicados.	Presidente de associação pertinente ao setor e outras influenciadas, representantes de instituições públicas correlato ao setor, representantes de órgão de classe
<b>Organizacional</b>	Empresários locais	Empresários do território/ setores	Empresários locais	Empresários do setor
<b>Emergente</b>	Líderes informais (líderes de um novo segmento de negócio, líderes comunitários/ de bairros)	Líderes sociais informais	Representantes de startups	Representantes de negócios emergentes no setor

# Como eles atuam?



## Emergente

- Promove e protege os valores institucionais empreendedores entre seus pares e em redes informais das quais participa (associações, redes sociais), sem ter uma posição de liderança formal.
- Participa de redes de apoio local em defesa de valores institucionais empreendedores.
- Engaja pessoas da comunidade em “causas” empreendedoras, em favor de iniciativas coletivas de geração de renda e oportunidades econômicas.
- Identifica e atua em iniciativas sustentáveis, considerando em suas dimensões: social, econômica e ambiental.



## Organizacional

- Promove e protege os valores institucionais empreendedores na organização que lidera, praticando o empreendedorismo e disseminando-o em seus quadros.
- Engaja-se em redes de apoio local em defesa de valores institucionais empreendedores, propondo novos cenários.
- Busca a sustentabilidade de seu negócio/ organização em suas diversas dimensões: social, econômica, ambiental.



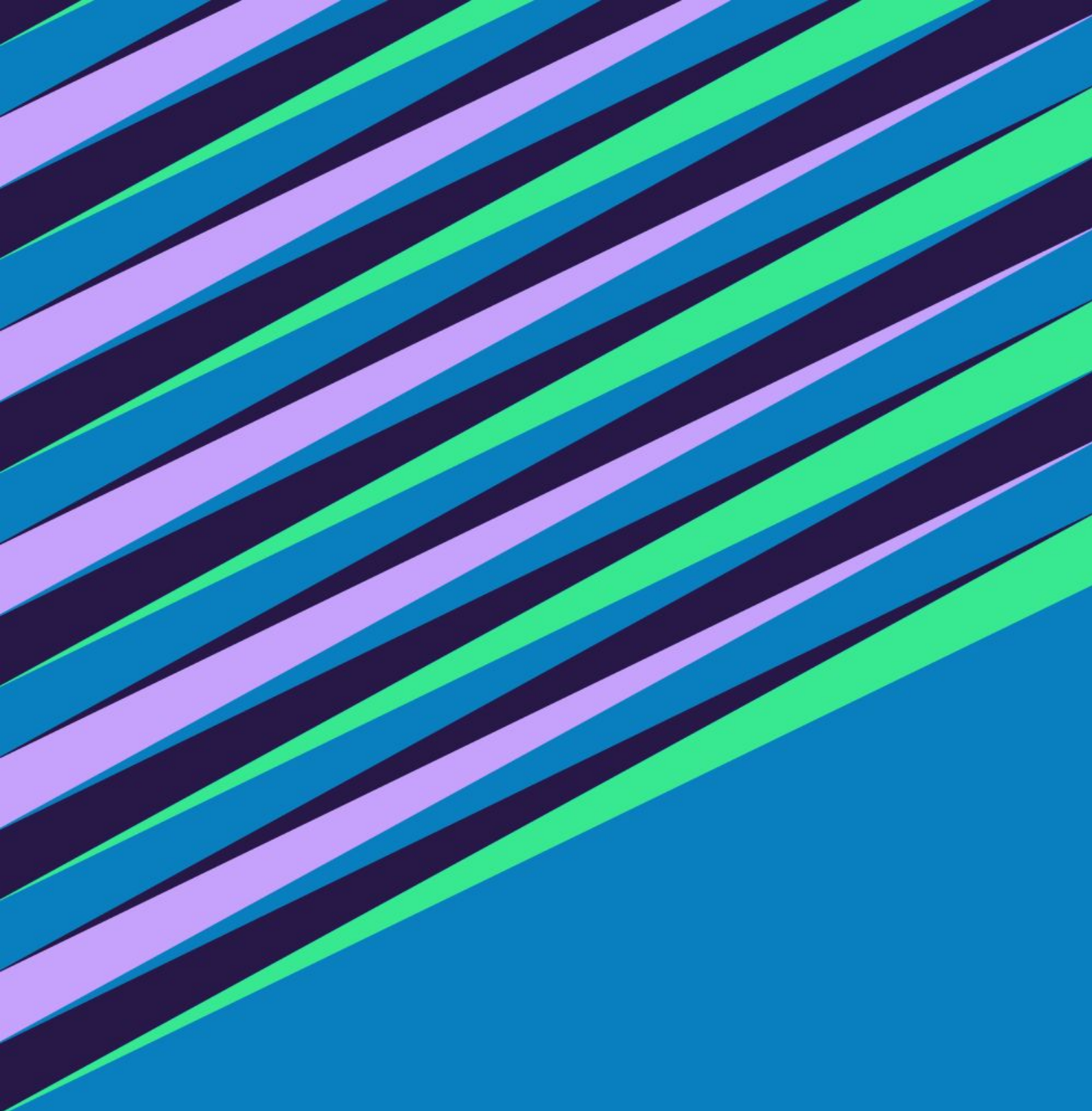
## Interorganizacional

- Promove, obtém recursos e protege os valores institucionais empreendedores, promovendo o desenvolvimento local, por meio de sua rede de relacionamento.
- Lidera redes em favor de valores e práticas empreendedoras, abrangendo pares de organizações correlatas próximas, em defesa da geração de renda, pequenos empreendimentos e desenvolvimento local sustentável (ex.: setor econômico específico em uma localidade, um município ou diversos bairros etc), incentivando a cultura do trabalho coletivo e conceitos de governança territorial.
- Utiliza plataformas digitais, tecnologias e instrumentos em prol de valores e práticas empreendedoras em nível local.
- Realiza articulações com representantes governamentais e da sociedade em nível local.
- Contribui com projetos e recursos em prol do empreendedorismo em nível local.



## Regional/ Territorial

- Promove, garante recursos e protege os valores institucionais empreendedores, defendendo-os no cenário regional, trabalhando redes digitais para capilarizar sua atuação e comunicação com a sociedade.
- Lidera redes de líderes voluntários em contexto regional, abrangendo amplitude de setores ou geográfica (ex.: diversos setores econômicos, vários municípios / estado), incentivando a cultura do trabalho coletivo e conceitos de governança territorial, em prol do desenvolvimento territorial sustentável.
- Formula estratégias, desenvolve e alimenta plataformas digitais, tecnologias e instrumentos em favor de valores e práticas empreendedoras em plano regional, articulando e facilitando sua implantação em nível local.
- Realiza articulações com representantes governamentais e da sociedade em nível nacional e internacional.
- Influencia, por meio da sua trajetória pessoal e profissional, e entidade que representa, marcos legais e regulatórios regionais em prol do empreendedorismo.
- Elabora projetos para captar recursos expressivos de fontes nacionais, regionais e internacionais.

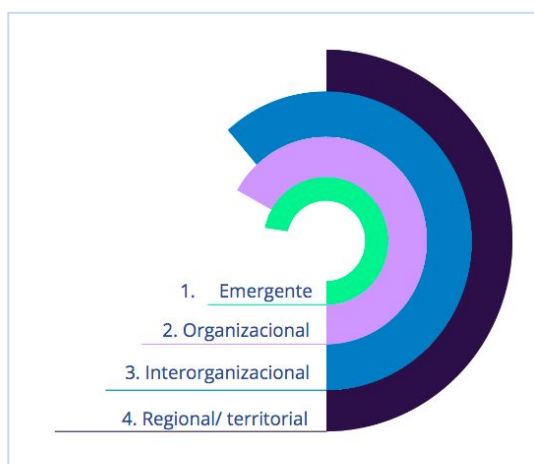


**RESULTADO**

As Competências de Liderança  
por Nível de Complexidade

# As competências de liderança

Na sequência são apresentadas as **competências** que o líder entrega, considerando os quatro níveis de complexidade (Emergente, Organizacional, Interorganizacional, Regional/territorial), dentro das três dimensões de atuação dos líderes (Desenvolver a sociedade/organização, Gerenciar recursos, Liderar pessoas).



*Os quatro níveis de complexidade*



*As três dimensões de atuação dos líderes*



As competências que  
o líder entrega na dimensão:

## desenvolver a sociedade/organização



### Emergente

**Atua de forma empreendedora e sustentável nas organizações** em que se insere ou cria.

**Identifica e implanta em sua organização processos que visam seu crescimento**, preferencialmente com novas tecnologias, plataformas digitais e modelos de negócio que alavancam sua inovação e a competitividade.

**Participa, de forma ativa, de redes organizacionais em prol de valores institucionais empreendedores**, disseminando conceitos e boas práticas, muitas vezes sustentáveis.

### Organizacional

**Dirige sua organização seguindo valores institucionais empreendedores**, buscando novos negócios e desenvolvimento sustentável.

**Implanta em sua organização novas tecnologias**, plataformas digitais e modelos de negócio que alavancam sua inovação e a competitividade, observando tendências.

**Participa de redes organizacionais em prol de valores institucionais** e ambientes de negócios empreendedores coletivos e éticos.

### Interorganizacional

**Representa valores institucionais e empreendedores em sua localidade**, influenciando seus pares na comunidade e setor.

**Implanta em sua comunidade novos modelos de negócios**, que podem usar novas tecnologias e plataformas digitais que alavancam sua inovação e a competitividade, primando pela sustentabilidade.

**Cria redes interorganizacionais no seu setor / localidade** em prol de valores institucionais e ambientes de negócios empreendedores, coletivos e éticos.

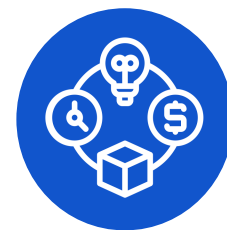
### Regional/Territorial

**Representa valores institucionais empreendedores em sua região / território**, influenciando diversos setores da sociedade.

**Apresenta e promove novas tecnologias**, plataformas digitais e modelos de negócio que alavancam o empreendedorismo, a inovação e a sustentabilidade das MPE's no plano regional.

**Promove mudanças favoráveis aos valores institucionais e ambientes de negócios empreendedores**, coletivos e éticos, no plano regional.

## As competências que o líder entrega na dimensão: **gerenciar recursos**



### Emergente

**Utiliza recursos em sua organização, atento a oportunidades** e com busca constante de eficiência, aplicando boas práticas de responsabilidade socioambiental.

**Pesquisa, recomenda, implanta e suporta tecnologias de natureza digital** para aumentar a eficiência e a efetividade da organização.

### Organizacional

**Gerencia recursos em sua organização**, atento a oportunidades e com busca constante de eficiência, aplicando boas práticas de responsabilidade socioambiental.

**Identifica e incorpora tecnologias de natureza digital** para aumentar a eficiência e produtividade da organização que dirige.

### Interorganizacional

**Prospecta em conjunto com parceiros tendências, novas tecnologias**, oportunidades, identificando as variáveis intervenientes e desenhar a proposta, plano e projeto.

**Busca recursos para a sua localidade/ setor em prol de valores institucionais** e ambientes de negócios empreendedores.

**Realiza processos com uso eficiente e eficaz de recursos** em favor da comunidade/ setor.

**Incorpora tecnologias de natureza digital** para aumentar a eficiência e efetividade da comunidade/ setor, buscando a sua sustentabilidade.

**Avalia riscos relativos ao empreendedorismo**, alerta partes interessadas, monitora, **toma decisões assertivas e adequadas**, e mobiliza envolvidos para ação relacionada a tais riscos em nível local/ setor.

### Regional/Territorial

**Prospecta** em conjunto com parceiros tendências, **novas tecnologias**, oportunidades, identificando as variáveis intervenientes e desenhar a proposta, plano e projeto.

**Busca recursos para a sua região em prol de valores institucionais** e ambientes de negócios empreendedores.

**Gerencia recursos, levantando e distribuindo-os de forma efetiva em favor de valores institucionais** empreendedores no plano regional, promovendo o desenvolvimento territorial.

**Identifica tecnologias (digitais)**, plataformas e modelos de negócio que propiciam escala, flexibilidade e oportunidades a MPEs e MEIs no plano regional.

**Avalia riscos relativos ao empreendedorismo**, alerta partes interessadas, monitora, toma decisões assertivas e adequadas, e mobiliza envolvidos para ação relacionada a tais riscos em nível regional.

As competências que  
o líder entrega na dimensão:

## liderar pessoas



### Emergente

**Desenvolve em si próprio e nos outros a capacidade de liderar** fundamentado em valores humanos, com elevada autopercepção de seu comportamento.

**Influencia seus pares na comunidade em que se insere**, disseminando conceitos e boas práticas empreendedoras e sustentáveis.

**Participa na sua comunidade**, atuando em prol das MPEs e valores institucionais empreendedores, potencializando seu alcance pelo uso de canais digitais.

### Organizacional

**Desenvolve em si próprio e nos outros a capacidade de liderar fundamentado em valores humanos**, com elevada autopercepção de seu comportamento.

**Lidera sua organização tendo em vista valores institucionais empreendedores e instituições com propósito coletivo**, respeitando-se a multiculturalidade.

**Participa e influencia pares e todas as partes interessadas locais** em prol das MPEs e valores institucionais empreendedores, potencializando seu alcance pelo uso de canais digitais.

**Compõe e forma equipes com espírito empreendedor**, voltadas à inovação, busca de eficiência, com visão sustentável.

**Gerencia o desempenho da equipe** tendo em vista valores institucionais empreendedores.

### Interorganizacional

**Desenvolve em si próprio e nos outros a capacidade de liderar** fundamentado em valores humanos, com elevada autopercepção de seu comportamento.

**Lidera sua comunidade local/ setor**, e algumas vezes indo além, tendo em vista valores institucionais empreendedores e sustentáveis.

**Lidera stakeholders locais/ setor em prol das MPEs e valores institucionais empreendedores**, potencializando seu alcance pelo uso de canais digitais e presença física.

**Sinaliza, reforça e sensibiliza sua rede com tendências** políticas, econômicas, sociais e tecnológicas de forte impacto nos negócios da localidade/ setor.

**Envolve e integra as diferentes instituições** relacionadas com as ações/projetos de desenvolvimento local.

### Regional/Territorial

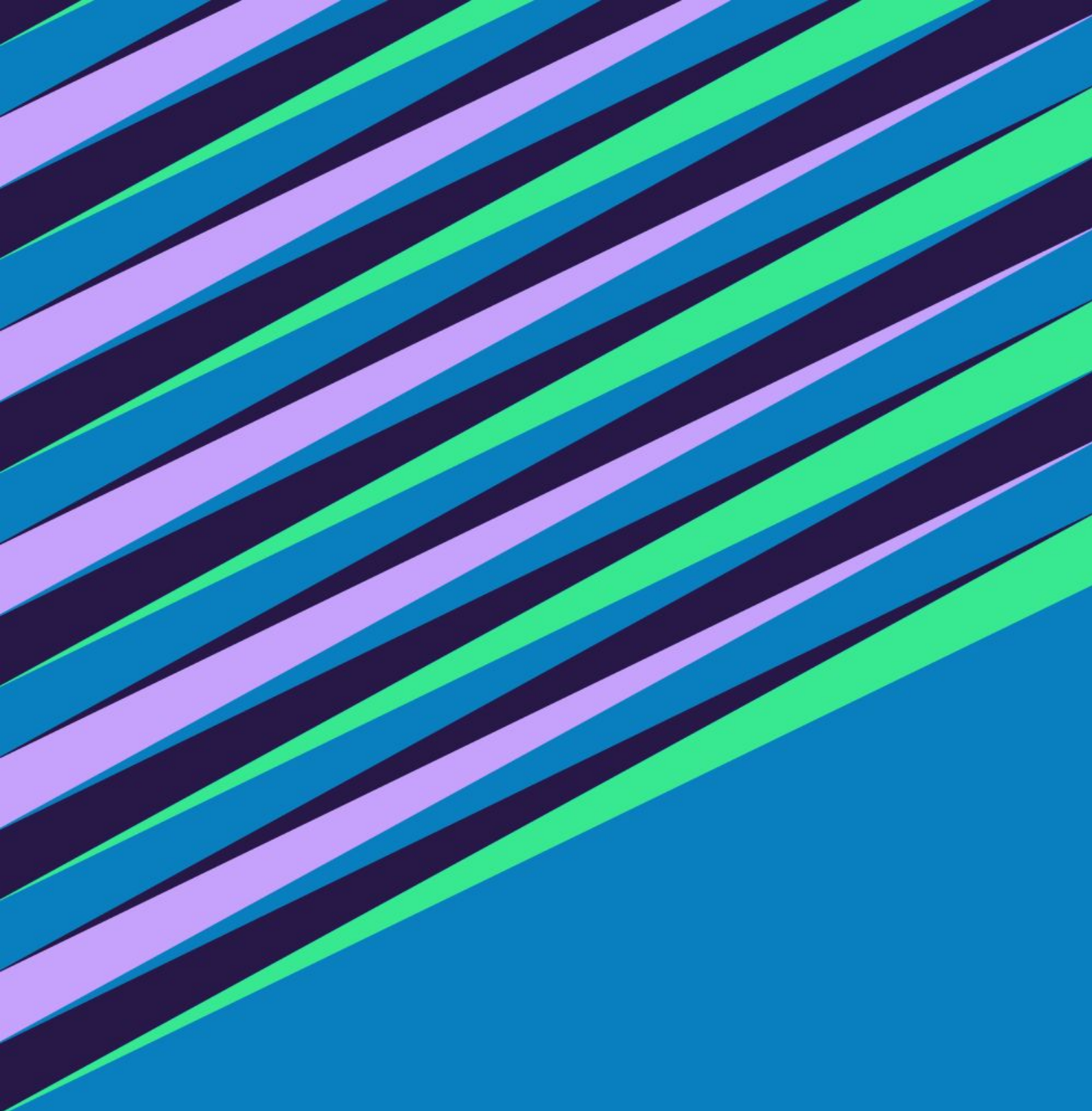
**Desenvolve em si próprio e nos outros a capacidade de liderar** fundamentado em valores humanos, com elevada autopercepção de seu comportamento.

**Exerce influência política na região/ território, por meio da sua trajetória pessoal e profissional**, e entidade que representa, articulando amplitude de setores ou geográfica (ex.: diversos setores econômicos, vários municípios/ estado) em prol de valores institucionais empreendedores, potencializando seu alcance pelo uso de canais digitais, mídia e presença física.

**Lidera líderes**: é referência territorial em causas relacionadas a empreendedorismo e a todos os segmentos.

**Sinaliza, reforça e sensibiliza sua rede com inovações** políticas, econômicas, socio-ambiental e tecnológicas de fortes impactos nos negócios da região/ território.

**Envolve e integra as diferentes instituições relacionadas** com as ações/projetos de desenvolvimento regional e territorial.



**RESULTADO**

Competências e Conhecimentos

# Competências e Conhecimentos

A tabela a seguir faz uma análise dos conhecimentos demandados para cada competência do líder institucional empreendedor. Na primeira linha se apresentam as três competências. Na primeira coluna, três grandes grupos de conhecimentos, a saber: ambiente dos pequenos negócios, gestão empresarial, e comportamento organizacional.

## Conhecimentos - Como chegamos nestes conhecimentos?

Por meio da opinião de especialistas, consulta a literatura especializada e validação de técnicos e gestores do Sebrae, além do grupo focal de líderes institucionais empreendedores.

## Níveis - O que representam?

Os níveis abaixo representam o grau de proficiência em cada conhecimento, necessários aos líderes em seus respectivos níveis de complexidade. A tabela da página 27 indica os conhecimentos por nível; as páginas seguintes (de 28 a 35) descrevem os conhecimentos por nível.

### Níveis

Básico	B
Intermediário	I
Avançado	A



Competências x Conhecimentos		Desenvolver a Sociedade/ Organização				Gerenciar Recursos				Liderar Pessoas			
		REGIONAL/ TERRITÓ- RIAL	INTERORGA- NIZACIONAL	ORGANIZA- CIONAL	EMER- GENTE	REGIONAL/ TERRITÓ- RIAL	INTERORGA- NIZACIONAL	ORGANIZA- CIONAL	EMER- GENTE	REGIONAL/ TERRITÓ- RIAL	INTERORGA- NIZACIONAL	ORGANIZA- CIONAL	EMER- GENTE
Ambiente dos Pequenos Negócios	Empreendedorismo	A	A	I	B								
	Micro e Pequena Empresa	A	A	I	B								
	Políticas Públicas (relacionadas a Pequenos Negócios)	A	A	I	B								
	Desenvolvimento Social, Regional, Setorial e Clusters	A	A	I	B								
	Alianças e Redes	A	A	I	B								
Gestão Empresarial	Gestão Financeira e Contábil					A	A	I	B				
	Comunicação Institucional (interno e externo)					A	A	I	B				
	Marketing de Relacionamento					A	A	I	B				
	Análise de Cenários					A	A	I	B				
	Gestão Estratégica e Indicadores					A	A	I	B				
	Governança e Compliance					A	A	I	B				
	Gestão da Inovação					A	A	I	B				
	Gestão de Projetos					A	A	I	B				
	Gestão da Rotina					A	A	I	B				
	ESG					A	A	I	B				
	Economia Digital					A	A	I	B				
Comportamento Organizacional	Autoconhecimento, personalidade e motivação									A	A	I	B
	Comunicação Empresarial									A	A	I	B
	Trabalho em equipe/ Relacionamento interpessoal									A	A	I	B
	Liderança									A	A	I	B
	Gestão de Pessoas									A	A	I	B
	Gestão de redes sociais									A	A	I	B
	Diversidade									A	A	I	B

## Empreendedorismo

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da empresa: técnicas para estímulo à criatividade e geração de ideias de negócio;</li> <li>• Geração de oportunidades: formatos de negócio ou novos canais (ex.: internet, atendimento, franquia etc.);</li> <li>• Componentes de um Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica;</li> <li>• Plano de Negócios: estrutura e componentes;</li> <li>• Aspectos legais (para abertura do negócio, tributação, sociedade etc.);</li> <li>• Administração da pequena empresa: o dia a dia do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil empreendedor, características e necessidades: criatividade, capacidade de realização, domínio da área do empreendimento, capacidade de aprender etc.;</li> <li>• Empreendedorismo e suas condicionantes: características pessoais, tipo de negócio, fontes de recursos e financiamentos, incubadoras e fundos de investimento;</li> <li>• Empreendedorismo corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas e dados sobre empreendedorismo (ex.: Global Entrepreneurship Monitor - GEM);</li> <li>• Modelos e condicionantes do intra-empendedorismo;</li> <li>• Gestão de riscos e retornos;</li> <li>• Estratégia em PMEs e sustentabilidade.</li> <li>• Cultura empreendedora.</li> </ul>

## Micro e Pequena Empresa

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza da pequena empresa: características da pequena empresa (aspectos administrativos, tarefas, estruturas, recursos humanos, ambiente interno e externo e tecnologia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos sociais das pequenas empresas;</li> <li>• Processo de constituição de empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos legais, organizacionais, gerenciais, operacionais e de mercado.</li> <li>• Órgãos fomentadores da pequena empresa.</li> </ul>

## Políticas Públicas (Relacionadas a Pequenos Negócios)

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas: conceitos básicos (ex.: mecanismos de incentivos e fomento do governo);</li> <li>• Sistema político e a formulação de políticas públicas;</li> <li>• Políticas públicas e as competências de cada esfera de governo;</li> <li>• Políticas industriais de inovação e tecnologia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro e Pequenas Empresas nas Constituições Federal e Estadual;</li> <li>• Municípios empreendedoras (Ex.: Prêmio Prefeito Empreendedor);</li> <li>• Ações de políticas públicas municipais para apoio às micro e pequenas empresas;</li> <li>• Diagnóstico e elaboração de políticas de desenvolvimento;</li> <li>• Políticas públicas de apoio à criação e sustentabilidade de MPE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de crédito (fundos municipais de desenvolvimento, cooperativas, sistemas de garantia de crédito, fundo de aval, banco social);</li> <li>• Agências de desenvolvimento (ex.: Rede APL, DRS) e mecanismos (ex.: laboratórios de pesquisa, incubadoras etc.);</li> <li>• Compras governamentais.</li> </ul>

## Desenvolvimento Social, Regional, Setorial e Clusters

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento social: noções de antropologia cultural; necessidade de entender e potencializar a cultura local como forma de alavancar projetos de empreendedorismo coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empreendedorismo social, desenvolvimento de lideranças e mobilização de agentes sociais;</li> <li>Indicadores sociais;</li> <li>Teorias de Desenvolvimento Territorial (Regional): Diamante de Porter, Fluxos de Conhecimento e Aprendizagem;</li> <li>Clusters, arranjos produtivos locais, distritos industriais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologia social;</li> <li>Empreendedorismo social, desenvolvimento de lideranças e mobilização de agentes sociais;</li> <li>Indicadores sociais;</li> <li>Teorias de Desenvolvimento Territorial (Regional): Diamante de Porter, Fluxos de Conhecimento e Aprendizagem;</li> <li>Clusters, arranjos produtivos locais, distritos industriais.</li> <li>Clusters e inovação tecnológica: efeitos "buzz" e efeitos "pipeline";</li> <li>Ativos tecnológicos e sociais para desenvolvimento territorial;</li> <li>Mecanismos de indução do desenvolvimento territorial (diagnósticos participativos, projetos e outras formas).</li> </ul>

## Alianças e Redes

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes e modelos associativos de negócios;</li> <li>Formação de parcerias estratégicas, constituição e funcionamento de redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de parcerias;</li> <li>Tipos de redes;</li> <li>Governança de redes e alianças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associativismo econômico e redes de empresa;</li> <li>Cooperativas e cooperativismo.</li> </ul>

## Marketing de Relacionamento

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanço Patrimonial e DRE – Demonstração do Resultado do Exercício;</li> <li>• Noções Básicas da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL);</li> <li>• Noções Básicas da Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos (DOAR);</li> <li>• Técnicas de análise de balanço e Índices econômico-financeiros convencionais;</li> <li>• Reclassificação das informações coletadas;</li> <li>• Gerenciamento básico das informações, fluxo básico de recursos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemática financeira;</li> <li>• Análise de investimentos;</li> <li>• Controladoria financeira;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento tributário;</li> <li>• Planejamento financeiro e orçamento empresarial;</li> <li>• Gestão do risco;</li> <li>• Linhas de fomento e crédito;</li> <li>• Engenharia financeira.</li> </ul>

## Gestão Estratégica e Indicadores

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão sistêmica e pensamento estratégico;</li> <li>• Análise de ambiente: análise PEST;</li> <li>• Matriz SWOT / FOFA;</li> <li>• Missão, visão, valores, princípios e suas implicações;</li> <li>• Objetivos, estratégias e metas;</li> <li>• Estratégias Gerais e Específicas/ Funcionais;</li> <li>• Planos de Ação;</li> <li>• Gestão a vista e indicadores;</li> <li>• Planejamento e orçamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia e o negócio;</li> <li>• Análise de ambiente: análise PEST; Modelo das Cinco Forças (Porter); Atratividade do Setor; Ciclo de Vida do Setor; Crescimento e Tamanho de Mercado; Análise da Concorrência;</li> <li>• Análise da empresa: competências, estratégias genéricas, áreas funcionais; cadeia de valor; vantagem competitiva;</li> <li>• Ferramentas: Matriz SWOT / FOFA; Matriz GE; Matriz McKinsey; Matriz BCG;</li> <li>• Planejamento Estratégico;</li> <li>• Monitoramento da estratégia: indicadores; sistemas de mensuração do desempenho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Estratégico</li> <li>• Balanced Scorecard;</li> <li>• Orçamento X Planejamento;</li> <li>• Gestão Orientada para Resultados; gestão à vista e indicadores;</li> <li>• Teorias de Estratégia: Teoria Institucional; Análise de Stakeholders; Estratégia como Prática; Visão da Empresa Baseada em Recursos; Dependência de Recursos; Ecologia Populacional.</li> </ul>

## Governança e Compliance

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer a governança como uma forma de gestão das organizações;</li> <li>• Princípios de compliance nas organizações;</li> <li>• Avaliação de riscos e a matriz de risco;</li> <li>• Controles internos e seus instrumentos;</li> <li>• Monitoramento e auditoria de processos internos, correlacionados a riscos de compliance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança corporativa como uma decisão para a gestão;</li> <li>• Compliance: aspectos legais e regulamentares;</li> <li>• Lei Sarbanes-Oxley.</li> <li>• Investigação de fraudes e corrupção nas empresas,</li> <li>• Avaliação dos controles internos e métodos a serem aplicados a cada uma das áreas nas empresas.</li> <li>• Gestão de terceiros de forma efetiva;</li> <li>• Canal de Denúncias: implantação ou aprimoramento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento das equipes de projetos e equipes multidisciplinares;</li> <li>• Construção de indicadores para a gestão de projetos;</li> <li>• Gestão da integração, controle e resultados de projetos;</li> <li>• Ferramentas de gestão de projetos (ex. MS Project, Builder etc), para acompanhamento da gestão</li> </ul>

## Gestão da Inovação

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invenção x Inovação;</li> <li>• Tipos de inovação;</li> <li>• Inovação de produto;</li> <li>• Inovação de processo;</li> <li>• O processo de inovação;</li> <li>• Cultura para inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologias ágeis para a inovação;</li> <li>• Gestão de projetos inovadores;</li> <li>• Novos modelos de negócio X inovação incremental.</li> <li>• O papel da liderança para a promoção da inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel das empresas e das instituições promoção da inovação;</li> <li>• Contexto social da inovação;</li> <li>• Redes de Inovação;</li> <li>• Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação;</li> <li>• Agências de Fomento;</li> <li>• Mensuração da inovação.</li> </ul>

## Gestão de Projetos

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de projetos como uma possibilidade;</li> <li>• Aspectos básicos que envolvem a gestão de projetos;</li> <li>• Ciclo de vida em projetos;</li> <li>• Fatores de sucesso e insucesso;</li> <li>• Formação de equipes para a gestão de projetos;</li> <li>• Project Model Canvas;</li> <li>• Planejamento em relação a gestão de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escopo e gestão de escopo em projetos;</li> <li>• Gestão de prazos (marcos) em projetos;</li> <li>• Gestão de custos em projetos;</li> <li>• Gestão das comunicações em projetos;</li> <li>• Gestão de pessoas em projetos;</li> <li>• Gestão de riscos em projetos;</li> <li>• Ferramentas de gestão de projetos (ex. MS Project, Builder etc).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento das equipes de projetos e equipes multidisciplinares;</li> <li>• Construção de indicadores para a gestão de projetos;</li> <li>• Gestão da integração, controle e resultados de projetos;</li> <li>• Ferramentas de gestão de projetos (ex. MS Project, Builder etc), para acompanhamento da gestão.</li> </ul>



## Gestão da Rotina

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade total;</li> <li>• PDCA: Plan, Do, Check, Act;</li> <li>• Foco no cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Processos;</li> <li>• Técnicas de controle de qualidade (Controle Estatístico de Processo, Lean Six Sigma, QFD, Ishikawa, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão empresarial e alinhamento estratégico da gestão da rotina.</li> <li>• Produtos e serviços esperados dos processos. Insumos e necessidades do processo.</li> <li>• Parâmetros de controle de indicadores de desempenho.</li> <li>• Sistema de melhoria contínua em gestão de rotinas.</li> <li>• Diagnóstico de problemas críticos.</li> </ul>

## Autoconhecimento, Personalidade e Motivação

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconhecimento: diferenças individuais, aptidões e personalidade. Análise de perfil.</li> <li>• Teorias de motivação: o que me motiva?</li> <li>• Gestão do tempo: Administração e controle de agenda (ex.: uso do Outlook); Princípio de Pareto; Princípios da administração do tempo; Elementos dispersores do tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência emocional e inteligências múltiplas.</li> <li>• Administração de si e administração dos outros; Delegação de poderes; A prática da empatia.</li> <li>• Satisfação e stress</li> <li>• Autoplanejamento: longo, médio e curto prazos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resiliência; adaptar, crescer e prosperar em meio às adversidades;</li> <li>• Administração das relações e construção de redes de relacionamento;</li> <li>• Estabelecimento de redes de confiança;</li> <li>• Comprometimento organizacional.</li> <li>• Gestão pelo exemplo.</li> </ul>

## Comunicação Empresarial

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de comunicação: emissor, canal, receptor, ruídos da comunicação;</li> <li>• Sensibilidade e empatia com o receptor;</li> <li>• Comunicação oral e escrita</li> <li>• Comunicação não verbal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação de apresentações;</li> <li>• Técnicas de apresentação.</li> <li>• Recursos para uma comunicação efetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação com diferentes públicos e mídias</li> <li>• Storytelling.</li> </ul>

## Trabalho em Equipe/ Relacionamento Interpessoal

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização de equipes;</li> <li>• Estágios e estratégias para o desenvolvimento de equipes;</li> <li>• Habilidades para o trabalho em equipe (ex.: comunicação, solução de problemas, resolução de conflitos);</li> <li>• Engajamento de pessoas e seus desafios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de equipes de alta performance;</li> <li>• Desafios e apoio para equipes de alta performance;</li> <li>• Interdependência, liderança distribuída, confiança, comunicação social, metas comuns e ferramentas de suporte;</li> <li>• Sinergia e produtividade;</li> <li>• Competências básicas para o bom relacionamento interpessoal;</li> <li>• Estratégias para manutenção do engajamento da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos espaços de trabalho e equipes virtuais;</li> <li>• Acompanhamento de indicadores de resultados do trabalho de equipes virtuais.</li> <li>• As relações sociais nos espaços virtuais;</li> <li>• O papel da liderança em ambientes virtuais.</li> <li>• Equipes autogerenciáveis: alinhamento de propósito e práticas.</li> </ul>

## Liderança

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorias de liderança. Fases dos traços de personalidade, fase atitudinal e modelos contingenciais. Liderança situacional (Hersey e Blanchard). Liderança Transformacional. Liderança Transacional. Liderança Servidora;</li> <li>• Liderança e motivação. Estrutura do trabalho, sistemas de controle. Liderança e clima organizacional.</li> <li>• Líder x gerente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança 4.0: estrutura, conexões e modelos mentais. Liderança relacional</li> <li>• Coaching para liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de líderes e preparação de sucessores.</li> <li>• Liderança institucional.</li> </ul>

## Gestão de Pessoas

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos de gestão de pessoas;</li> <li>• Papel dos gestores e papel da área de recursos humanos;</li> <li>• Visão geral dos processos de gestão de pessoas: desenho do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira, remuneração, qualidade de vida no trabalho, administração de pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos contemporâneos de gestão de pessoas (mapeamento das competências, avaliação por competência, estruturação de plano de desenvolvimento e acompanhamento).</li> <li>• Sistemas de gestão de pessoas de alta performance</li> <li>• Metodologias de educação de adultos (andragogia);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão estratégica de pessoas. Estratégia e políticas de desenvolvimento de recursos humanos;</li> <li>• Metodologias de educação empresarial: ensino presencial, on the job, projetos aplicativos, abordagens vivenciais, simulações (ex. jogos de empresa), ensino à distância (EAD), auto-aprendizagem / autodesenvolvimento.</li> <li>• Atração e retenção de talentos.</li> </ul>

## Negociação e Articulação

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentos da negociação;</li> <li>Negociação baseada em posições x negociação baseada em interesse;</li> <li>Preparação e planejamento da negociação;</li> <li>Processo de negociação;</li> <li>Estilos de negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatores intervenientes no processo de negociação: dependência de recursos, custos de transação, poder, interpretação níveis de interesse dos agentes.</li> <li>Confiança e relacionamento na negociação;</li> <li>Poder, persuasão e ética na negociação;</li> <li>Negociações multilaterais;</li> <li>Diferenças culturais na negociação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de conflitos em negociação;</li> <li>Negociação internacional e/ou baseadas em diferenças crenças/ valores, com interesses bastante divergentes;</li> <li>Arbitragem e mediação;</li> <li>Negociações difíceis.</li> </ul>

## Gestão da Mudança

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cenários contemporâneos e os impactos na gestão da mudança nas organizações e nas pessoas;</li> <li>Teorias sobre mudança organizacional;</li> <li>Alinhamento pessoas, estrutura e processos;</li> <li>Fases do processo de mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importância dos líderes como catalisadores e condutores dos processos de mudança;</li> <li>Venda de projetos de mudança, busca de patrocínio e engajamento das equipes;</li> <li>Processo de grupos (leitura de ambiente, dinâmica, sensibilidade e condução de grupos etc.)</li> <li>Administração de conflitos entre áreas.</li> <li>Mudança e cultura organizacional: mudanças incrementais e radicais. Aprendizagem organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condução de mudanças societárias complexas, envolvendo amplos contextos (sociais, tecnológicos, políticos, econômicos e ambientais) e múltiplos stakeholders</li> <li>Grandes Desafios e o Objetivos do Desenvolvimento Sustentáveis da ONU.</li> <li>Revolução digital, mudanças organizacionais e sociais.</li> </ul>

## Gestão de Redes Sociais

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A lógica da comunicação nas redes e mídias sociais;</li> <li>• Compreensão do conceito de buyer persona;</li> <li>• Definição dos canais;</li> <li>• Definição do conteúdo a ser publicado;</li> <li>• Canais de divulgação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção da identidade na internet e do relacionamento em redes;</li> <li>• Novos formatos e métricas das plataformas de veiculação de conteúdo;</li> <li>• Estratégias de comunicação online.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e implementação de ações digitais de comunicação;</li> <li>• Gestão da marca em redes sociais, por meio de investimento financeiro;</li> <li>• Acompanhamento dos resultados sobre o investimento em gestão de redes sociais e ampliação de impacto.</li> </ul>

## Diversidade

Básico	Intermediário	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade e inclusão;</li> <li>• Diversidade e inovação;</li> <li>• Formas de diversidade (demográficas e culturais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade e multiculturalismo;</li> <li>• Valorização da diversidade cultural;</li> <li>• Concepção de políticas organizacionais que respeitem a diversidade cultural;</li> <li>• Gerenciamento de diversas expressões culturais em um mesmo ambiente organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debates sobre pluralismo cultural em ambientes organizacionais.</li> <li>• Políticas públicas que privilegiem o pluralismo cultural.</li> </ul>



**RESULTADO**

Níveis de Liderança x  
Produtos do Polo de Liderança



# Níveis de Liderança X Produtos do Polo de Liderança

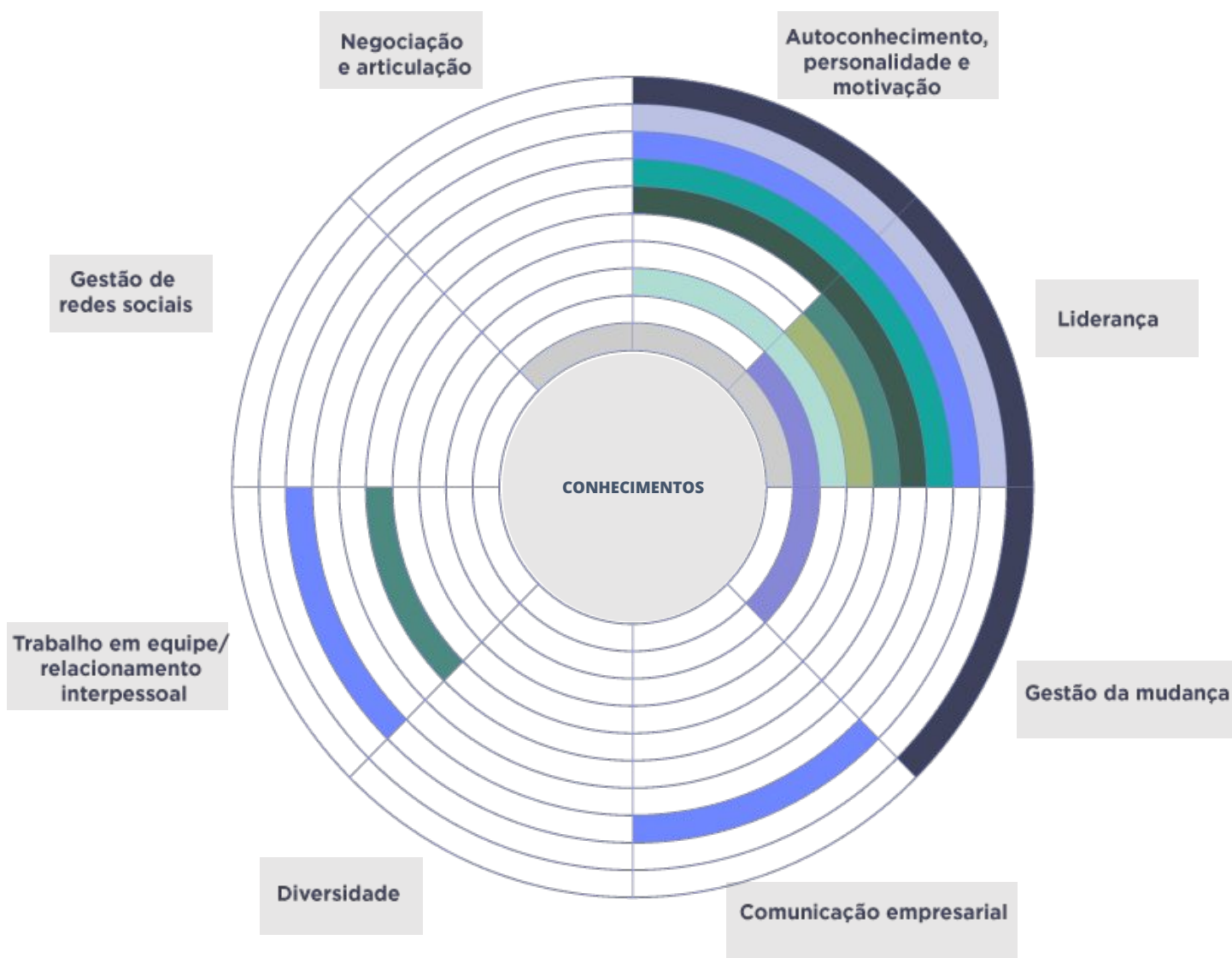
Uma das etapas do trabalho consistiu em um estudo para compreender em que medida os produtos entregues pelo Polo de Liderança do Sebrae atendem as competências para cada nível de complexidade mapeado. Buscou-se mapear o que já está sendo realizado e quais são os gaps a serem supridos, com a possibilidade da oferta de novos produtos que permitam o desenvolvimento das competências individuais nas lideranças.

Os conhecimentos propostos no gráfico a seguir foram inspirados na seção anterior, que apresentou os conhecimentos necessários aos líderes institucionais empreendedores.







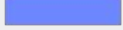
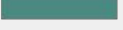

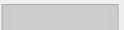
Aqui existe a possibilidade do desenho de novas ofertas por parte do Polo de Liderança Sebrae, complementando o processo de formação de seus líderes.

# Conhecimentos Propostos no Eixo Comportamento Organizacional

## X Produtos do Polo de Liderança



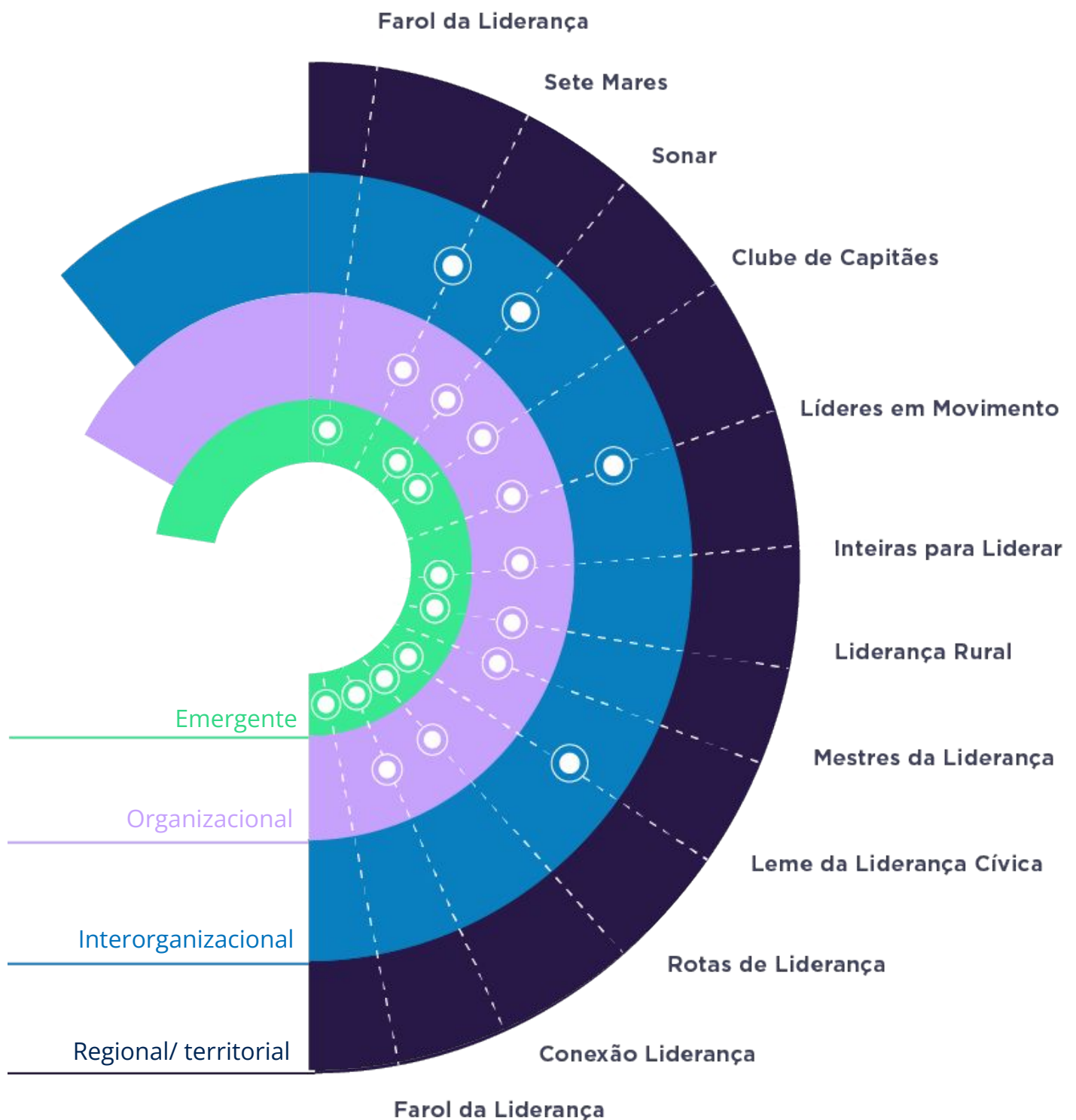
### Produtos do Polo de Liderança

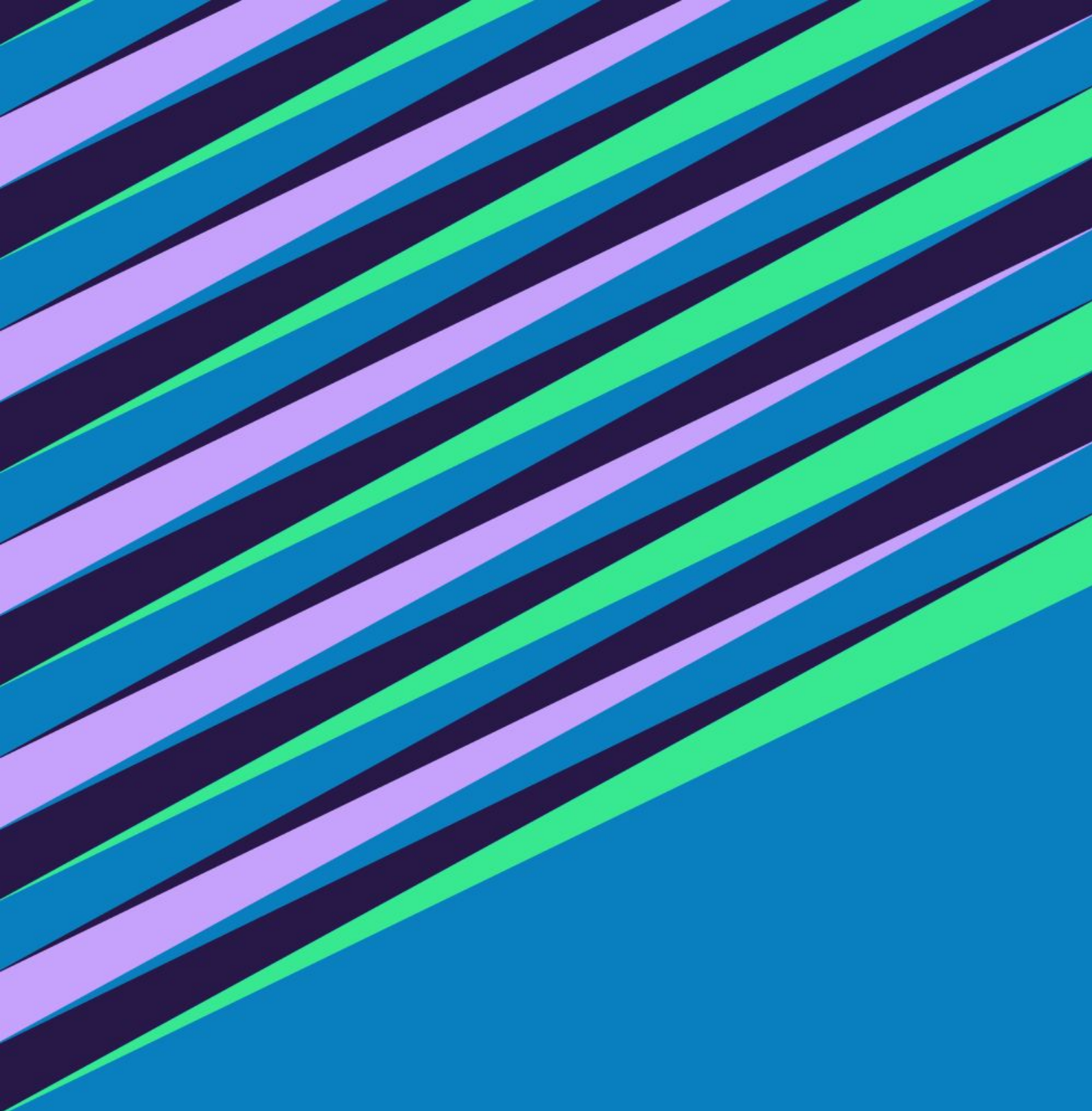
- |  |  |  |
|--|--|--|
|  Farol              |  Líderes em movimento |  Clube de capitães        |
|  Conexão liderança  |  Liderança Rural      |  Sonar                    |
|  Rotas de liderança |  Sete mares           |  Leme de liderança cívica |
|  |  |  Mestres da liderança     |

# Atendimento Nível de Liderança

## X Produtos do Polo de Liderança

As marcações representam quais produtos atendem quais níveis de liderança





**RESULTADO**  
Considerações e Insights

# Quais as aplicações deste mapeamento?

Este mapeamento pode ser utilizado de diversas formas:

- ▶ Para o **líder institucional empreendedor** realizar seu autodiagnóstico em relação às suas competências, e buscar capacitações dentro ou fora do Polo de Liderança
- ▶ Para **gestores do Sebrae** selecionarem líderes institucionais empreendedores para projetos estratégico, sabendo as demandas e papéis para tais líderes e, eventualmente, sugerindo capacitações que possam fazer para seu desenvolvimento
- ▶ Para **gestores educacionais do Sebrae** avaliarem o propósito de cada capacitação, e sugerirem iniciativas ao Polo para ampliar a formação de líderes institucionais empreendedores.



# Governança do Polo de Liderança SEBRAE

## SEBRAE - NA

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL  
**José Roberto Tadros**

DIRETORIA EXECUTIVA  
**Carlos Carmo Andrade Melles** - Diretor-Presidente  
**Bruno Quick** - Diretor Técnico  
**Eduardo Diogo** - Diretor de Administração e Finanças

UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL  
**Darly Cunha Fialho** - Gerência

## SEBRAE - PR

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO  
**Fernando Moraes**

DIRETORIA EXECUTIVA  
**Vitor Roberto Tioqueta** - Diretor-Superintendente  
**Julio Cezar Agostini** - Diretor de Operações  
**José Gava Neto** - Diretor de Administração e Finanças

UNIDADE DE AMBIENTE DE NEGÓCIOS  
**Luiz Rolim de Moura** - Gerência

COORDENAÇÃO NACIONAL DO POLO DE LIDERANÇA SEBRAE  
**Rosângela Maria Angonese**  
**Rejane Botelho Parente Risuenho**

**EQUIPE TÉCNICA | PESQUISA**  
**Dr. Bruno Rocha Fernandes**  
**Daniele Farfus**

**EDITORAÇÃO | LAYOUT**  
**Gisele Raulik, Suiane Cardoso, Rafaella Eleutério**

© 2022 Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae  
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação,  
no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais. (Lei nº 9.610)

## CONTATO E INFORMAÇÕES

SEBRAE | 0800 570 0800 | [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## POLO DE LIDERANÇA SEBRAE

[polodeliderancasebrae.com.br](http://polodeliderancasebrae.com.br) | [polodelideranca@sebrae.com.br](mailto:polodelideranca@sebrae.com.br)



0800 570 0800  
[sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)