

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Rogério de Moraes Bohn**

**O PAPEL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NO  
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ENTRE GESTORES DE  
EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE**

Uma breve análise sobre gestores de empresas de micro e pequeno porte no estado do Rio Grande do Sul, seu grau de escolaridade, seu entendimento sobre capacidades e competências e o desenvolvimento de capacidades através de cursos de pós-graduação.

**Dissertação de Mestrado**

**Porto Alegre  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Rogério de Moraes Bohn**

**O PAPEL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NO  
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ENTRE GESTORES DE  
EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE**

Uma breve análise sobre gestores de empresas de micro e pequeno porte no estado do Rio Grande do Sul, seu grau de escolaridade, seu entendimento sobre capacidades e competências e o desenvolvimento de capacidades através de cursos de pós-graduação.

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção de grau  
de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas**

**Porto Alegre  
2009**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

B677p Bohn, Rogério de Moraes

O papel dos cursos de pós-graduação no desenvolvimento de capacidades entre gestores de empresas de micro e pequeno porte. / Rogério de Moraes Bohn. – 2009.

141 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas.

1. Ensino de pós-graduação – Administração. 2. Capacitação profissional – Gestor empresarial 3. Desempenho profissional I. Título.

CDU 378:658-057.177

**Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração UFRGS**

**Rogério de Moraes Bohn**

**O PAPEL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NO  
DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ENTRE GESTORES DE  
EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE**

Uma breve análise sobre gestores de empresas de micro e pequeno porte no estado do Rio Grande do Sul, seu grau de escolaridade, seu entendimento sobre capacidades e competências e o desenvolvimento de capacidades através de cursos de pós-graduação.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final: Aprovado  
Aprovado em 25 de março de 2009

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay - UFRGS

---

Profa. Dra. Grace Vieira Becker - PUCRS

---

Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon – UFRGS

---

Orientador - Prof. Dr. Roberto Lima Ruas - UFRGS

*Para a Nathália, com quem aprendo algo novo a cada dia.  
Para a Anelise, que me trouxe a Nathália.  
Para meus pais, Guilherme e Elisabeth, que me trouxeram a este canto do universo.  
Para meu avô Francisco, que sempre me incentivou e que do oriente eterno me  
acompanha.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela possibilidade de estar vivo e de ter tido esta oportunidade de realizar meu Mestrado em um dos mais conceituados Programas de Pós-Graduação de nosso país.

Aos meus pais pelo apoio irrestrito em todas as horas.

À minha filha, pequena Nathália, inspiração e fonte de energia e de motivação.

À Anelise, mãe da Nathália, pelo companheirismo e apoio.

Aos colegas do PPGA pelo incentivo mútuo e força em todos os momentos.

Aos professores com quem tive a oportunidade de conviver nesta minha caminhada dentro do PPGA, que serviram como apoio e fonte de conhecimento.

Ao meu orientador, Prof. Ruas, pelas importantes reflexões que me proporcionou.

Aos gestores entrevistados, pela disponibilidade e interesse.

Às entidades que apoiaram a realização do trabalho, através de indicações de possíveis nomes para as entrevistas.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por mais uma vez me acolher como aluno.

*“Nunca ore suplicando cargas mais leves e sim ombros mais fortes”  
(Phillips Brooks)*



## RESUMO

BOHN, Rogério de Moraes. *O papel dos cursos de pós-graduação no desenvolvimento de capacidades entre gestores de empresas de micro e pequeno porte*. Porto Alegre, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 2009.

Este trabalho refere-se ao estudo dos conhecimentos, habilidades e atitudes que são mobilizados nos gestores de empresas de micro e pequeno porte dos setores da indústria, do comércio e dos serviços através dos cursos de pós-graduação de formação gerencial, no estado do Rio Grande do Sul, e de que forma estes fatores são colocados em prática na realidade dessas organizações.

Pode-se perceber a utilidade deste trabalho pela importância que estas organizações têm para o país, com significativa participação na atividade empresarial nacional e também pelos muitos equívocos que são cometidos pelos brasileiros quando empreendem um negócio.

Foram realizadas dez entrevistas com gestores de organizações de micro e pequeno porte para buscar identificar as percepções que eles têm a respeito dos cursos de pós-graduação realizados, as capacidades desenvolvidas e a aplicabilidade delas em seus negócios.

O método utilizado é de natureza qualitativa, através de um estudo exploratório, realizada uma só vez no tempo (transversal).

Este trabalho pôde demonstrar que apesar de receber muitas críticas pelo distanciamento dos cursos em relação às necessidades do mercado, a visão dos entrevistados é de que houve um aproveitamento real das competências desenvolvidas, o que demonstrou ser positiva a realização dos cursos de pós-graduação de formação gerencial por gestores de micro e pequenas empresas, nos casos estudados.

Palavras-chave: empreendedor, micro e pequenas empresas, sucesso empresarial, competências organizacionais, capacidades, competências individuais, aprendizagem individual, aprendizagem organizacional.

## ABSTRACT

BOHN, Rogério de Moraes. *The role of the programs of executive education on the development of capacities among micro and small size business managers*. Porto Alegre, 2009. Dissertation (Master in Business Administration) – Post-Graduation Program in Business Administration, UFRGS, 2009.

The present research refers to the study of the knowledge, skills and attitudes mobilized on micro and small size business managers on industry, commerce and service business through programs of post-graduation of executive education, on Rio Grande do Sul state, and how this factors are put into practice on those organizations.

The utility of this study may be shown by the importance that this organizations has for the country, with significant participation on the national entrepreneurial activity and also by the many mistakes made by Brazilians when undertake a business.

Ten interviews with managers of micro and small organizations have been carried out to identify the perceptions that they have regarding the post graduation courses they attended, the capacities developed and the applicability on their business.

This study has qualitative nature, through an a exploratory study, and was used once (transversal).

This work could demonstrate that despite receiving much criticism by the detachment of the courses from the market needs, the vision of the interviewees is that there was actual use of the competencies developed, what proved to be positive the completion of post-graduation courses of executive education by managers of micro and small enterprises in the cases studied.

Keywords: entrepreneur, micro and small companies, entrepreneurship success, organizational competencies, capacities, individual competencies, individual learning, organizational learning.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do porte das empresas segundo o número de funcionários .....	42
Tabela 2 - Quadro resumo das competências necessárias aos empresários de MPE .....	49
Tabela 3 - Principais recursos de competências utilizados pelos empresários de serviços .....	50
Tabela 4 - Principais recursos de competências utilizados pelos empresários do comércio .....	52
Tabela 5 - Principais recursos de competências utilizados pelos empresários da indústria .....	53
Tabela 6 – Escolaridade dos Gestores associados a Associação de Jovens Empresários de Santa Maria .....	61
Tabela 7 – Escolaridade de Gestores de Empresas de Micro e Pequeno Porte da região de Londrina .....	62
Tabela 8 – Escolaridade de Gestores de empresas brasileiras com atividades encerradas .....	62
Tabela 9 – Escolaridade dos Gestores de empresas brasileiras em atividade .....	63
Tabela 10 – Áreas dos cursos de pós-graduação realizados pelos entrevistados .....	92
Tabela 11 – Faculdades / Universidades onde foram realizados os cursos de pós-graduação pelos entrevistados .....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro I – Caracterização dos gestores entrevistados e suas empresas .....	89
Quadro II – Gestores e os cursos de graduação e pós-graduação realizados .....	90
Quadro III – Outras competências desenvolvidas, segundo a percepção dos gestores .....	105
Quadro IV- Competências indicadas pelos gestores, nas atividades comerciais .....	108
Quadro V- Competências indicadas pelos gestores, nas atividades de serviços .....	108

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	17
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
4.1	NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	20
<b>4.1.1</b>	<b>As capacidades</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Competências Individuais</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Competências Funcionais</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Competências Organizacionais</b> .....	<b>35</b>
4.2	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA ....	39
<b>4.2.1</b>	<b>Classificação do porte das empresas</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2.2</b>	<b>A mortalidade e as dificuldades das empresas de micro e pequeno porte</b> .....	<b>44</b>
4.3	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O EMPRESÁRIO DE MICRO E PEQUENO PORTE .....	47
<b>4.3.1</b>	<b>Competências necessárias para o empresário de micro e pequeno porte na visão dos agraciados com o prêmio Talentos Empreendedores: O estudo de Leiria</b> .....	<b>48</b>
4.3.3.1	Os principais recursos de competências utilizados pelos empresários de serviços .....	50
4.3.3.2	Os principais recursos de competências utilizados pelos empresários de comércio .....	51
4.3.3.3	Os principais recursos de competências utilizados pelos empresários de indústria .....	53
<b>4.3.2</b>	<b>Competências individuais necessárias para a atividade gerencial</b> ....	<b>55</b>
4.4	FORMAÇÃO DO EMPRESÁRIO .....	60

4.5	APRENDIZAGEM EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE FORMAÇÃO GERENCIAL.....	65
4.6	OS MODELOS MENTAIS .....	69
<b>5</b>	<b>METODO DA PESQUISA .....</b>	<b>72</b>
5.1	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....	72
5.2	FONTE E COLETA DE DADOS .....	74
5.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	76
5.4	PRÉ-TESTE .....	77
5.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	78
5.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	80
<b>6</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS ESTUDOS .....</b>	<b>81</b>
6.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	84
6.2	CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES.....	86
6.3	CARACTERIZAÇÃO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO REALIZADO... ..	92
6.4	ENTENDIMENTO SOBRE CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS .....	97
6.5	CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NO CURSO ....	101
6.6	CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NO DIA-A-DIA DA ORGANIZAÇÃO .....	107
6.7	CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS APLICADAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	110
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>116</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>137</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O ser humano segue o curso de sua vida tomando decisões a cada instante. Algumas destas decisões estão diretamente ligadas a atividades rotineiras do dia-a-dia, simples questões como que roupa vestir, qual perfume borrifar, qual o próximo livro a ler. Entretanto, existem outras decisões que tem um grau de importância muito grande, pois afetam, de forma direta e decisiva, por um considerável período de tempo a vida de quem as toma. Estas decisões de maior importância são aquelas onde as pessoas escolhem em qual colégio estudar, qual a faculdade cursar, onde e de que forma trabalhar.

Pereira (1997, p.17) afirma que o *“homem necessita de referenciais para a tomada de decisões, como ter uma espécie de radar para informá-lo das mudanças que estão ocorrendo no mundo”*. Precisa avaliar o impacto que estas mudanças vão exercer sobre ele e ter condições de responder a essas mudanças, buscando a adaptação como forma de manter a competitividade e a permanência no mercado.

O trabalho contemporâneo depende da criatividade coletiva e deriva da cooperação intelectual, especialmente aquele trabalho dito “imaterial”, baseado na informação, na ciência, na comunicação ou nos serviços. Cada vez mais as pessoas dependem umas das outras para desenvolver as suas atividades, o seu trabalho, a sua ocupação, o seu emprego (PELBART, 2006).

Este emprego, ou mesmo a oportunidade de ter algum trabalho, acaba sendo disputado pelos jovens egressos das instituições de ensino, sejam elas universidades, colégios, escolas técnicas ou mesmo cursos profissionalizantes. O emprego é também disputado por aqueles que já não tem a oportunidade de exercê-lo, por estarem desempregados, ou mesmo por não terem o grau de capacitação que o mercado exige para a atividade que esta pessoa costumava desenvolver.

Além disto, segundo Becker (1998), uma mudança de atitude dos empregados é exigida pelas transformações constantes no mundo do trabalho, mudança esta que inclui um maior comprometimento e iniciativa e não somente intensificação do ritmo de produção ou no desenvolvimento de atividades em maior número.



No mesmo sentido, Kao (1997) afirma ser essencial para cada trabalhador ter presente que o maior patrimônio que ele possui é sua carreira, e que está nas suas mãos a direção do seu projeto de vida profissional. O autor afirma que cada um é hoje seu próprio empresário e que a imaginação, inspiração, engenhosidade são as novas qualificações necessárias para esta função.

O estudo realizado por Almeida et al. (1994, apud GARAY, 1997) tem como uma das conclusões o aumento da escolaridade exigida para os trabalhadores pelas organizações. Também demonstra como importante, a necessidade deste trabalhador possuir uma gama de conhecimentos gerais, desenvolver a capacidade de planejar, de se comunicar, de trabalhar em equipe, de ter acesso à informação, de ser flexível, e de ter capacidade de decisão frente a problemas complexos.

Assim, o trabalhador deve se manter preparado para uma eventual troca de setores em sua atividade, ou mesmo para a necessidade de desenvolver formas alternativas longe do mercado formal, de modo a garantir a sua sobrevivência (GARAY, 1997).

Pode-se verificar que os jovens formados para as carreiras no mundo dos negócios têm recebido uma ênfase importante à aceitação de riscos (SENNET, 2006), ou seja, tem analisado com mais intensidade a opção de tornar-se empresário.

Muitos destes jovens, ou não tão jovens, acabam tomando a decisão de trilhar o caminho empresarial, aceitando o chamado para se tornarem empreendedores, como são chamados os empresários inovadores (SCHUMPETER, 1982), ou mesmo sendo obrigados a buscar este caminho por falta de outro tipo de oportunidade em suas vidas.

Na grande maioria dos casos estas novas empresas acabam tendo uma vida muito curta, normalmente de menos de dois anos, como apresentado no item 4.3.2.

Outras, porém, tem uma vida longa e deixam de ser apenas micro ou pequenas empresas para se transformarem em corporações de maior porte, com o passar dos anos, podendo vir a ter centenas ou mesmo milhares de funcionários, em alguns casos.

A busca pelo aperfeiçoamento da formação profissional deve ser contínua, de modo a poder agregar qualificações ao próprio currículo (KAO, 1997). Na visão do

mesmo autor, a experiência em diversas atividades e setores de uma organização auxilia a promoção de uma visão sistêmica da empresa bem como de seu ambiente, para poder se analisar o impacto dos problemas sobre toda a empresa e não apenas na sua área de atuação.

Apesar disto, a maioria dos administradores preocupa-se com o trabalho especializado, relegando a visão do todo a um segundo plano, afirma Drucker (2003).

Entendendo ser necessária a busca do aprimoramento nos conhecimentos, tentando responder a todos estes desafios, muitos dos empresários e gestores de pequenos negócios possuem formação acadêmica, e muitos acabam procurando nos cursos de pós-graduação, seja de *stricto sensu* ou *lato sensu* uma melhor qualificação para si, entendendo que desta forma terão mais condições para gerenciar os seus negócios, ao aplicarem as capacidades adquiridas durante estes cursos em seu dia-a-dia.

Este trabalho estuda justamente a aprendizagem obtida através dos cursos de pós-graduação no campo da gestão, e a forma como esta aprendizagem é mobilizada na prática empresarial de sua organização, segundo a percepção destes gestores de micro e pequenas empresas.

Considerando estes aspectos, as duas questões a serem respondida por este trabalho são:

*Segundo profissionais que atuam em função gerencial dentro do universo das micro e pequenas empresas no estado do Rio Grande do Sul, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que são mais explorados e desenvolvidas pelos cursos de pós graduação de formação gerencial e quais as competências resultantes deste aprendizado que são mais mobilizadas em suas atividades profissionais nas organizações ?*

O trabalho foi organizado da forma descrita a seguir:

Na *primeira* parte é desenvolvida a introdução do tema e da pesquisa a ser realizada, bem como a problemática de pesquisa; os objetivos são apresentados na *segunda* e na *terceira* parte é apresentada a justificativa.

A *quarta parte* traz o referencial teórico, notadamente abordando os aspectos de competências, desenvolvimento de competências, micro e pequenas empresas, as competências necessárias para o empresário de micro e pequeno porte e a formação do empresário.

Os aspectos metodológicos da pesquisa e a forma de análise e interpretação dos resultados são discutidos na *quinta parte*.

A pesquisa e a análise dos resultados é apresentada na *sexta parte*.

As conclusões finais estão apresentadas na *sétima parte*, completando este trabalho de pesquisa.

## 2 OBJETIVOS

De modo a responder a questão proposta na definição do problema, este trabalho procura atender aos seguintes objetivos:

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho de pesquisa pretende identificar e caracterizar quais são as principais capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que foram desenvolvidas ao longo dos cursos de pós-graduação por gestores de empresas de micro e pequeno porte do estado do Rio Grande do Sul, e quais as competências resultantes deste aprendizado estão sendo mais aplicadas nas suas organizações, na ótica destes empresários.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1- Identificar e analisar o que os gestores de micro e pequenas empresas, que realizaram especializações de formação gerencial, entendem sobre o conceito de capacidades e competências.

2- Identificar quais capacidades são mais desenvolvidas nos cursos de pós graduação de formação gerencial, na ótica dos entrevistados.

3- Analisar se as capacidades desenvolvidas nos cursos de pós graduação são relevantes, em função das necessidades das micro e pequenas empresas.

4- Identificar quais das competências resultantes das capacidades desenvolvidas são aplicáveis nas micro e pequenas empresas.

5- Identificar quais as competências resultantes das capacidades desenvolvidas são mais aplicadas nas micro e pequenas empresas.

### 3 JUSTIFICATIVA

O momento econômico que a sociedade atual atravessa aponta para mudanças contínuas, onde a realidade se transforma a cada instante. Cada vez é mais difícil se desenhar cenários, planejar o futuro de forma segura e com menor risco. A idéia hoje é de uma mudança incontrolável, pois nenhum indivíduo, em particular, pode controlar o seu ritmo, suas causas ou seus efeitos (COOPERS; LYBRAND, 1996).

Segundo Pereira (1997, p25), a revolução industrial criou o emprego nas organizações formais e o homem o transformou em uma fonte de referência comparável à religião ou mesmo à família. Entretanto, em função das mudanças ocorridas ao longo do tempo, o emprego passou a ser um produto raro ou descartável. De um lado existem aqueles que trabalham demais e de outro aqueles que sequer tem ocupação, configurando uma grande desigualdade.

Muitos daqueles que perderam os seus empregos e as suas oportunidades de trabalho, acabam montando os seus próprios negócios, por vezes sem qualquer planejamento, fazendo com que as chances de uma maior longevidade destas novas organizações sejam pequenas. Acostumados a conviver com o ambiente de grandes organizações, com estruturas e procedimentos já definidos, estas pessoas juntam suas economias e partem para a aventura de montar seu negócio, imaginando encontrar as mesmas facilidades que as grandes estruturas organizacionais são capazes de disponibilizar.

Para que as pequenas empresas possam sobreviver e crescer, é necessário se capacitar, se profissionalizar. Neste sentido Mintzberg (1995, p.129) apresenta o exemplo de que o “vovô” poderia fazer quase tudo no armazém de sua família, mas ao se movimentar no sentido de transformar esta empresa em um supermercado, houve necessidade da especialização, da utilização de instrumentos mais elaborados de coordenação e de gerenciamento.

Diversos autores como Boterf (2003), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (1999), Dutra (2001) e Ruas (2000, 2001) demonstraram que pode ser promovido um diferencial na vida dos empresários e de seus negócios pelas competências que estas pessoas desenvolveram ao longo de sua existência, gerando uma real vantagem competitiva para as suas organizações.

No moderno mundo corporativo, o desenvolvimento de competências capazes de agregar valor aos clientes pode vir a trazer diferenciais importantes em relação aos concorrentes.

Fleury e Fleury (2001) entendem que uma importante forma de ocorrer o desenvolvimento da diferenciação em uma organização é quando pessoas com determinadas competências que as habilitam a realizar certas tarefas, mobilizam o corpo de colaboradores para a ação, gerando ao longo do tempo uma cultura voltada para a busca de melhores resultados.

Assim, considerando o quadro de mudanças e de dificuldades anteriormente discutido, pode-se perceber que um dos grandes desafios que as empresas vêm enfrentando, sejam micro, pequenas, ou mesmo de maior porte, é desenvolver as competências adequadas para administrar e sobreviver dentro deste cenário de intensa e rápida transformação.

Esta pesquisa busca verificar quais capacidades são desenvolvidas em programas de pós-graduação de formação gerencial e se elas podem de fato ser aplicadas nas micro e pequenas empresas entrevistadas.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos próximos itens será apresentado o referencial teórico que serve de base para o desenvolvimento dos estudos apresentados nesta dissertação, notadamente os conceitos de competências, a sua diferenciação do conceito de capacidades, o entendimento e discussões sobre micro e pequenas empresas e os aspectos que facilitam ou dificultam a sua sobrevivência, as competências necessárias para o empresário de empresas de micro e pequeno porte, a formação deste empresário e também as competências desenvolvidas nos cursos de pós-graduação de formação gerencial.

### 4.1 NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Ponto fundamental neste trabalho, o conceito de competências e seus desdobramentos nas dimensões individuais e organizacionais e a diferenciação entre as capacidades e as competências são discutidas a seguir.

Procurou-se identificar alguns dos principais autores que discutem o tema e trazer para este trabalho aqueles conceitos que podem agregar um melhor entendimento e auxiliar no processo de construção das conclusões sobre a pesquisa realizada.

A palavra “competência” possui no senso comum o entendimento de condições que uma pessoa possui para desenvolver um determinado fim e de uma qualificação que a pessoa possua que permita que ela possa concluir um determinado objetivo que lhe foi apresentado ou que ela venha a buscar.

O dicionário Aurélio apresenta a definição da palavra “competência” como “*capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade*” e introduz outro: “*capacidade legal para julgar pleito*”.

Existe uma grande confusão e debate a respeito do conceito de competência e é muito difícil identificar uma única teoria coerente capaz de comportar todas as diferentes formas como o termo é utilizado (WINTERTON; LE DEIST, 2005). Diversos entendimentos e os desdobramentos deste conceito são apresentados a seguir.

A primeira proposição estruturada do conceito de competências, com inserção no contexto da gestão e também no ambiente empresarial foi através do trabalho do psicólogo David C. McClelland, que tinha sua atuação profissional na área de treinamento e avaliação dos recursos humanos (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY 2001, 2004). O tema das competências alcançou de fato o ambiente dos administradores e dos psicólogos a partir de 1973, com a publicação por McClelland do artigo *Testing for Competence rather than for intelligence*, na revista *American Psychologist* (FLEURY; FLEURY, 2001).

De outra parte, Zarifian (2001) descreveu uma nova visão do modelo de competências que surgiu na França na década de 1980, onde foram realizadas pesquisas junto ao setor moveleiro e posteriormente na indústria siderúrgica.

Gradativamente, o conceito de competências passou a ter presença intensa em pesquisas, tendo diversas aplicações no campo empresarial, entretanto sem apresentação de uma definição conclusiva.

O conceito de competência, segundo Dutra (2004), longe de ser um modismo, mostra-se muito adequado na explicação da realidade vivida pelas empresas no campo da gestão de pessoas, e a noção de competência ainda é um conceito em construção. Este tema vem sendo estudado e possui duas grandes referências, dois grandes eixos: o individual e o organizacional.

No primeiro eixo do tema de competências está o plano individual, que tem diferentes aspectos daqueles abordados no campo organizacional, apesar de estreita ligação entre eles. Considera-se não haver possibilidade da empresa atingir eficácia sem que haja uma significativa e decisiva contribuição das competências dos indivíduos que a compõe. Esta dimensão individual das competências tem tido uma apresentação de conceitos mais difundida, e que será discutida no item 4.1.2 deste trabalho.

Juntamente com a possibilidade de interpretação da competência em uma perspectiva individual foram desenvolvidas duas correntes teóricas sobre o tema, a



americana e a europeia, havendo ainda, nesta última substanciais diferenças entre a linha do pensamento britânico e francês (DUTRA, 2004).

No segundo eixo, estão as competências vinculadas ao nível organizacional e às atividades essenciais do negócio, que se desenvolvem no nível estratégico, essencial para a competitividade das organizações. Este eixo teve uma forma mais consistente a partir dos estudos de Prahalad e Hamel (1990).

Este dois eixos será explorado mais adiante, a partir do item 4.1.3, juntamente com uma dimensão intermediária, que são as competências funcionais.

O conceito de competência de Parry (1996) traz a idéia de ser o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e pode ser desenvolvida por meio de treinamento e também mensurada se for comparada a padrões estabelecidos, tendo relação com o desempenho no trabalho.

Uma das formas de se classificar as competências é através de uma distinção entre *soft competences* (competências suaves), que envolvem traços de personalidade (WINTERTON; LE DEIST, 2005), e *hard competences* (competências fortes), que se limitam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico, conforme define Parry (1996).

O termo *competência* comumente está centrado na idéia de que deva envolver as características que os profissionais devem possuir (*input*) e que produzam resultados (*output*).

Assim, competências podem ser vistas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma vez mobilizados podem gerar desempenho e levar a obtenção de resultados.

Segundo Ruas (2005), a noção de competências predominantemente trata de capacidades desenvolvidas, que posteriormente podem ser mobilizadas em determinadas situações, normalmente pouco previsíveis.

Além do entendimento de competência como as características individuais, há também o entendimento de que elas devem estar direcionadas para algo que a pessoa produz ou entrega, isto é, as realizações.

Segundo Levy-Leboyer (apud SOUZA, 2001) as competências são um vínculo entre as missões a serem desenvolvidas e os comportamentos colocados em prática para poder fazê-lo, de uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de forma satisfatória, de outra. Desta forma, as competências podem ser percebidas como a conjugação entre as características individuais e as qualidades requeridas para que uma atividade profissional seja bem executada.

Segundo Lei et al. (2001), se as competências estiverem embutidas no tecido social da empresa, podem fornecer fontes de vantagem competitiva, pois dependem de inter-relacionamentos únicos entre as pessoas, tecnologias e rotinas que sejam de difícil imitação.

De forma inovadora e com uma abordagem diferenciada, Zarifian (2001) trouxe em seus estudos elementos presentes na atual realidade empresarial as quais contribuem para o tratamento mais abrangente do contexto da competência, como o evento, a comunicação e o serviço.

Zarifian define evento como aquilo que ocorre de maneira inesperada, imprevista, que traz perturbação no desenrolar normal do sistema de produção e que supera a capacidade da máquina de assegurar a sua auto-regulagem. Segundo este autor, estes eventos fazem parte do dia-a-dia de uma indústria, sendo normalmente bem identificados. São panes, qualidade fora do padrão desejado, materiais em quantidade insuficiente, a programação de fabricação que sofre uma repentina mudança ou uma encomenda inesperada de um cliente. Assim, o evento abrange tudo aquilo que pode ser chamado de acaso. Nesta ótica, as competências não podem ficar circunscritas às atividades normais, pré-determinadas no trabalho, mas devem possibilitar mobilizar recursos capazes de confrontar e resolver situações de trabalho que venham se apresentar, na dinâmica do momento, no prazo necessário.

Ainda como contribuição de Zarifian, é apresentada a importância da comunicação como necessária para que se possa gerenciar as interações comuns no sistema produtivo, em especial no que se refere aos problemas e aos eventos para os quais a solução exija novas ações e que não possa ser completamente prevista com antecedência. No seu entendimento, as modalidades tradicionais de

coordenação e disponibilização de informação são amplamente ultrapassadas pela necessidade de comunicação.

A geração de um serviço pode ser entendido como uma modificação no estado ou nas condições de atividade de uma instituição ou de outro ser humano. Assim, podemos entender melhor o conceito de cliente, de modo a mudar o tipo de relação do indivíduo com o seu trabalho.

O conceito de competências que Zarifian desenvolve, traz a proposta de fundamentais mudanças na organização do trabalho, entre elas a abertura do espaço de autonomia e de própria mobilização do indivíduo e a diminuição da tendência da prescrição.

A competência de um indivíduo só se manifesta quando da sua utilização na atividade prática, transformando os conhecimentos adquiridos em resultados que são potencializados juntamente com o aumento da diversidade das situações.

Este conceito é complementado pelo autor com a afirmação de que “Competência é a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta” (ZARIFIAN, 2003, p.139)

Zarifian, entre outros autores, considera em suas análises referentes às competências um aspecto importante: a sua relação com a capacidade de entrega do indivíduo. Este autor apresenta a entrega como uma tomada de iniciativa e que envolve o assumir responsabilidade por parte do indivíduo em determinadas situações profissionais com que ele se defronta (ZARIFIAN, 2003).

Do mesmo modo, Boterf (2003) considera a competência algo mais relacionado a uma disposição do que a um gesto elementar, e ressalta o fato de que somente há competência em ato, e que a competência profissional é da ordem de saber mobilizar.

O entendimento dos autores Boterf e Zarifian é acompanhado por Fleury e Fleury (2004), quando afirmam que a competência não está na tarefa mas sim significa converter em prática aquilo que se sabe. Também afirmam que a competência tem referência com a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas quando enfrenta situações profissionais mutáveis e complexas.

Segundo Fleury e Fleury (2004), com o desenvolvimento do pensamento em administração, o entendimento de competência passou a assumir outros significados, alguns que tem relação com determinadas características da pessoa

(conhecimentos, habilidades e atitudes) e outras aos resultados obtidos por aquela pessoa ao longo das suas atividades.

Dutra (2001) também aponta nesta mesma direção, pois para ele a noção de competência está relacionada com a noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e tem o desejo de entregar à organização. Neste sentido, se o indivíduo dispuser de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isso não garante que a organização vai se beneficiar deste conjunto, o que de fato ocorrerá somente através da entrega.

Este autor procura diferenciar, também, a entrega, do resultado. Entende o resultado como mensurável, pontual e que tem prazo determinado para se realizar, podendo sofrer influências externas. Já a entrega, no seu entendimento, tem um caráter perene e está diretamente relacionado com a capacidade do indivíduo.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que as competências devem agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. No seu entendimento, competências são o saber agir reconhecido e responsável, para mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades, recursos que agreguem valor social ao indivíduo e valor à organização.

Ruas (2005), neste mesmo sentido, afirma que a noção de competência tem relação mais próxima com a capacidade de mobilizar e combinar adequadamente à situação a ser enfrentada, ao evento, os recursos anteriormente desenvolvidos, e não simplesmente um estoque de conhecimentos e habilidades. Estas capacidades podem ser também entendidas como competências disponíveis que poderão ser mobilizadas em determinados momentos, quando necessárias. Estas capacidades, desenvolvidas em momentos anteriores, seja em situações formais de treinamento e desenvolvimento ou mesmo durante o trabalho em si e podem estar associadas a outros tipos de recursos, como instrumentos, equipamentos ou instalações.

Ainda segundo Ruas (2005), na medida em que a combinação de recursos apresentada em forma de ação é capaz de atender aquele novo evento, possivelmente uma nova configuração de competência será desenvolvida, como resultado deste aprendizado face a nova situação enfrentada.

Deste modo, pode-se constatar que todas as competências têm sua fundamentação em um conjunto de capacidades que somente assumem a condição de competências no momento da realização de uma determinada ação. Assim, não

se trata de considerar as pessoas competentes ou não, mas de fazer esta consideração sobre as suas ações.

Baseando-as em diversos autores da escola francesa, como Boterf e Zarifian, Ruas desdobra os recursos das competências como abaixo:

- Conhecimentos ( saber ) : Conhecimentos gerais e teóricos, Conhecimentos operacionais, Conhecimentos do ambiente;
- Habilidades ( saber fazer ) : Experiência profissional associada;
- Atitudes ( saber ser e agir ) : Atributos profissionais e atributos pessoais.

Segundo LEVY-LEBOYER (apud Souza, 2001), o desenvolvimento de habilidades tem uma forte relação com a experiência. Esta é uma forma de aquisição dos conhecimentos, em especial os tácitos, provenientes das vivências pessoais. Os conhecimentos acumulados pela experiência são próprios da pessoa, e portanto a experiência em si não pode ser transmitida aos outros, somente vivenciada.

Para complementar o entendimento de competências, busca-se a visão de Zarifian (2003) de que o cume do exercício da competência, é a tomada de iniciativa.

As competências podem ser classificadas em diferentes níveis dentro de uma organização (RUAS, 2005): estratégico, funcional e gerencial.

- Competências organizacionais: referem-se ao nível estratégico e abrangem a empresa como um todo, expressando o conceito de Hammel e Prahalad;
- Competências funcionais: são as necessárias para realizar as funções básicas da organização, sendo encontradas na forma de competências coletivas;
- Competências gerenciais: estabelece o conjunto ideal de qualificações que são necessárias para que o indivíduo possa atingir a performance necessária para que o resultado possa ser obtido. Neste nível que se estabelece a relação fundamental entre competências individuais e coletivas, ocorrendo a partir daí a maior parte do desenvolvimento de ações de competências (RUAS, 2005).

Para fins desta pesquisa, o entendimento de competências que será utilizado é o da mobilização de determinados elementos previamente desenvolvidos (capacidades), no sentido da consecução e entrega de uma tarefa determinada.

Na sequência, são apresentados os diversos níveis de competências, para efeito de análise.

Antes, porém, é discutido o conceito de Capacidades, que está separado por uma tênue linha do conceito de competências (RUAS, 2005), mas que torna mais adequado o entendimento de todo o complexo ambiente da aprendizagem e da capacitação das pessoas.

#### 4.1.1 As capacidades

No item anterior foi feita uma apresentação inicial do conceito de competências, os seus diversos entendimentos e percepções, e de que forma elas são desenvolvidas. O conceito de capacidades, na verdade está situado em um momento anterior, se formos analisar pelo aspecto de desenvolvimento. Entretanto, optou-se neste trabalho por iniciar a discussão apresentando o conceito com mais literatura disponível e aceito de forma ampla, que é o de competências, deixando para este momento posterior a discussão sobre a questão das capacidades.

Já foi dito neste trabalho, que existe uma linha muito tênue entre os conceitos de capacidades e de competências, como é admitido por Ruas (2005). Porém ao analisarmos a forma como são desenvolvidas as competências, parece claro a existência de um momento anterior a sua existência, momento este onde existe o desenvolvimento das capacidades.

Em seu trabalho, Ruas (2005) traz um caso da área da educação, onde cita diversos exemplos para diferenciar os conceitos de capacidades e de competências.

Em uma hipotética situação, apresentada no trabalho daquele autor, um aluno do ensino fundamental que desenvolve os fundamentos de expressar-se por escrito, na verdade passa pelo desenvolvimento de capacidades, nas dimensões de conhecimentos, como representação das letras, seus sons, formação de palavras. Também passa esse desenvolvimento dos fundamentos de expressar-se por escrito, por determinadas habilidades, como o desenho das letras, ou a identificação de seus formatos, seus sons. Ainda, segundo o mesmo autor em seu trabalho, os fundamentos dependerão de capacidades atitudinais como a disposição para relacionamento ou mesmo disponibilidade para aprender.

No exemplo hipotético apresentado, Ruas (2005) afirma que através da mobilização destas capacidades com o objetivo de poder cumprir uma eventual demanda de um professor, como escrever um determinado texto, é onde será possível o exercício desta capacidade que se denomina expressar-se por escrito.

Para este determinado aluno esta competência de expressar-se por escrito sustenta-se em uma certa combinação de capacidades anteriormente desenvolvidas, nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes,

especificamente combinadas para aquele tema e aquelas condições do texto proposto pelo professor (RUAS, 2005).

Este autor prossegue, defendendo que para um outro texto solicitado pelo professor, as mesmas capacidades específicas necessárias ao texto anterior deverão ser agregadas às da nova proposta.

Assim, nos dois casos, trata-se da mesma competência, expressar-se por escrito, mas que são desenvolvidas baseadas em diferentes combinações e complexidades, no uso das capacidades de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Anabuki (2002, apud Ruas, 2005) toda a competência tem sua fundamentação em um determinado conjunto de capacidades, que assumem a condição de competência somente no momento de sua mobilização no sentido de realizar uma específica ação.

Assim, poder-se-ia definir competência como o efetivo exercício das capacidades, ainda segundo Anabuki.

Ruas (2005, p 40) oferece o entendimento sobre aplicação do conceito de capacidades e competências em situações organizacionais, da seguinte forma:

- a) Capacidades são potenciais de competências disponíveis para terem sua mobilização realizada em um determinado específico momento. Em circunstância anterior, os potenciais de conhecimentos habilidades e atitudes foram desenvolvidos, seja através de treinamentos específicos ou práticas de trabalho. As capacidades podem ser associadas a determinados recursos ( equipamentos, instrumentos ou instalações ).
- b) Competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza estas capacidades anteriormente desenvolvidas juntamente com os recursos necessários.
- c) O exercício da competência estará sujeita aos resultados desejados e às condições que os colocam no contexto.



Para efeito deste trabalho de pesquisa, serão apresentados os dois conceitos de forma isolada, mas no instrumento de pesquisa e na relação com os entrevistados, por se tratar de conceitos muito próximos, é permitido, para facilitar o entendimento dos objetivos e dos questionamentos, uma unificação dos conceitos.

A partir do próximo item, são apresentados e discutidos os níveis das competências.

#### 4.1.2 Competências Individuais

Uma vez apresentado o conceito fundamental de competências, é importante perceber a diferença entre as competências individuais e aquelas que transcendem a este nível, como as organizacionais.

Os principais autores pesquisados parecem estar em consenso no entendimento de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências; são os indivíduos que aprendem.

Segundo Nonaka (1997), por exemplo, o novo conhecimento sempre inicia pelo indivíduo e pode vir a ser transformado em conhecimento organizacional.

As competências individuais são próprias de um indivíduo, mobilizadas por ele a partir das capacidades desenvolvidas ao longo do tempo, por diversas formas de aprendizagem, formal e informal.

Fischer (2001) afirma que se pode perceber uma íntima relação entre as competências organizacionais e as individuais; o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois há uma mútua influência entre elas.

Sobre as competências individuais Green (1999) destaca que contribuem para que se alcance um objetivo de trabalho, mas que são parte de um sistema maior ; entretanto, podem ser a causa primária dos resultados que venham a ser obtidos.

Ruas (2005) afirma que as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais, e que são as que colocam em ação as propostas e projetos organizacionais e funcionais. As competências gerenciais se traduzem pela capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa.

De acordo com Dutra (2001), as empresas e pessoas propiciam um contínuo processo de troca de experiências, onde a empresa transfere para as pessoas patrimônio de conhecimentos e experiências, tornando-as mais enriquecidas e preparadas para enfrentar novas situações pessoais e profissionais, na organização ou fora dela. Ainda segundo este autor, quando as pessoas colocam em prática seu

patrimônio de conhecimentos, tornam concretas as competências organizacionais, adequando-as ao específico contexto.

Zarifian (2001) refere-se ao conceito de competências profissionais afirmando ser uma combinação de conhecimentos, de experiência e de comportamentos que são exercidos num contexto específico, que pode ser constatada durante sua utilização em uma situação profissional que pode ser validada.

Levando em conta os recursos de competências já apresentados, o desenvolvimento de competências pelos indivíduos passa por desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que devem estar associados às competências essenciais da organização. Este desenvolvimento deve estar em consonância com o próprio indivíduo para agregar valor social, e da organização, para agregar valor econômico. A realização disto, a forma como o desenvolvimento do indivíduo se transforma em aprendizagem organizacional é um aspecto fundamental, chave, no processo de gestão por competências.

Segundo Fleury e Fleury (2000), as competências individuais que envolvem a relação do indivíduo com a empresa, em uma perspectiva sistêmica, podem ser organizadas em três grandes grupos:

a) *competências de negócio*: competências que envolvem o entendimento do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, e também com o ambiente político e social;

b) *competências técnico-profissionais*: competências específicas para determinadas operações, ocupações ou atividades;

c) *competências sociais*: competências necessárias para a interação com as pessoas.

Para Ruas (2005) uma competência somente pode ser legitimada através de uma ou mais ações em reais situações de trabalho, em condições específicas daquele ambiente, de modo que ninguém pode ser considerado competente com base em capacidades desenvolvidas em situações ocorridas no passado. Porém, segundo Ruas (2000), o papel mais importante nas dimensões organizacionais da competência, é o das competências essenciais, pois as individuais e gerenciais

estão contidas nela. Portanto a partir delas que toda a política de competências de uma organização deve ser organizada e analisada.

O nível que pode ser considerado intermediário entre as competências individuais e as organizacionais é o das competências funcionais, que é discutido no próximo item.

### 4.1.3 Competências Funcionais

Através do desdobramento das competências organizacionais dentro das grandes funções da empresa, ocupando o espaço intermediário, Wood Jr (1999) identificou as competências de grupos, entre as competências organizacionais e as competências individuais. Tratam-se ainda de competências coletivas, que dependendo da situação podem incorporar competências individuais. São competências específicas a cada área vital da empresa, como vendas, produção, pesquisa. Ruas (2005) denomina esta dimensão das competências como funcionais.

Estas competências podem ser associadas com o desenvolvimento das mais importantes funções coletivas de uma organização.

Segundo o mesmo autor, dependendo da organização, do tipo de negócio, uma determinada competência funcional pode vir a tornar-se ao longo do tempo uma competência organizacional. Pode ser encontrada, junto a gestores de empresas pesquisadas por Ruas (2005), a noção de que algumas das competências funcionais de suas organizações fossem suportes fundamentais para que sejam desenvolvidas competências organizacionais.

Um dos exemplos apontados por este autor, em uma empresa do ramo financeiro foi a competência de *formação de lideranças, no campo de gestão de pessoas*, sendo suporte para o *desenvolvimento da capacidade de mobilizar os funcionários para orientar as decisões e ações para os resultados e estratégias buscadas*.

Outro exemplo citado pelo autor é o do desenvolvimento da competência de *orientar investimentos de porte médio/pequeno sob forma de consultoria ao cliente* tendo como suporte a competência funcional do *relacionamento com clientes e informações e comunicações internas sobre oportunidades de investimentos*.

No próximo item é apresentado o nível de competências que engloba a organização como um todo.

### 4.1.3 Competências Organizacionais

O conceito de competências vem sendo amplamente utilizado também em nível empresarial, organizacional, nem sempre com o adequado sentido.

A competência empresarial pode ser entendida como o conjunto de características e qualidades que a empresa desenvolve e aperfeiçoa continuamente, para produzir bens e serviços que venham a atender às necessidades de seus clientes e usuários ( BOOG, 1991 ).

O conceito de *Core Competencies* ou Competências essenciais é apresentado por Prahalad e Hammel (1995), denotando o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Tais competências são encontradas no nível estratégico e são as responsáveis pelo desenvolvimento de diferenciais junto aos clientes e ao mercado.

Segundo Prahalad (1997), o determinante no desenvolvimento das competências essenciais de uma organização são suas intenções estratégicas, o que significa que as empresas devem identificar o que fazem de melhor para maximizar estas características, procurando diferenciar-se das demais.

O conceito de competência organizacional, segundo Fleury e Fleury (2000), tem sua origem na visão como portfólio de recursos (*resource bases view of the firm*) da organização. Sob esta ótica, todas as empresas tem o seu portfólio, seja ele financeiro, intangível (imagem organizacional), físico (infra-estrutura), organizacional (cultura, sistemas), além dos recursos humanos. Nesta visão, este portfólio cria as vantagens competitivas e, portanto, o completo entendimento das possibilidades estratégicas dadas por eles é o início da definição das estratégias competitivas. Este autor está em concordância com a visão apresentada anteriormente por Prahalad e Hamel (1990), que defende que a concepção de uma estratégia competitiva deve analisar as capacidades internas da organização.

Para Ruas (2000), pelo fato das competências individuais e gerenciais estarem contidas dentro das competências essenciais, estas últimas tem o papel mais importante nas dimensões organizacionais das competências. A organização tende a desenvolver a sua política de competências, baseada nesta instância. Afirma também que as competências essenciais são as que diferenciam a empresa

perante a concorrência e seus clientes, constituindo a razão de sua sobrevivência, deste modo devendo abranger todos os grupos, pessoas e áreas da organização.

Ulrich (2000) afirma que a competitividade que uma empresa é capaz de apresentar no curto prazo normalmente é originária de atributos de preço e desempenho em função de produtos existentes. Entretanto, muitas empresas ocidentais, japonesas e chinesas desenvolveram padrões similares de custo de produto e de qualidade. Numa visão de longo prazo, entretanto, a competitividade é resultante da capacidade de desenvolver com menores custos e mais velocidade que os concorrentes as competências essenciais que podem auxiliar no desenvolvimento de produtos inovadores.

A definição que Ulrich (2000) apresenta sobre competências essenciais é de que representam o aprendizado coletivo da organização, em especial no que se refere à coordenação das diversas atividades de produção e a integração das múltiplas correntes da tecnologia. Segundo ele, as competências essenciais representam o envolvimento, a comunicação, o comprometimento profundo no trabalho que vai além das fronteiras da organização. Elas não envolvem um pequeno grupo de pessoas de apenas uma área, mas sim um grande número de pessoas de todas atribuições.

Ulrich (2000) ainda afirma que as capacidades que em conjunto definem as competências essenciais florescem no entorno de indivíduos de esforços não apenas estreitamente focalizados, pois a partir das suas habilidades técnicas e de outros através de novas e interessantes maneiras, eles podem conseguir reconhecer oportunidades de integração.

O mesmo autor enfatiza também a relevância e a vital importância do desenvolvimento das habilidades gerenciais e individuais para poder dar sustentação ao desenvolvimento das competências organizacionais e essenciais.

Deste modo, as reais fontes de vantagens competitivas são encontradas na condição da gestão da empresa consolidar tecnologias no âmbito corporativo e nas habilidades de produzir competências que possibilitem negócios específicos capazes de se adaptar rapidamente as oportunidades em constante evolução.

A competência-chave de uma empresa, segundo Boterf (2003), resulta da combinação do profissionalismo dos indivíduos, de suas competências e das competências coletivas das equipes e das unidades.

Autores como LEVY-LEBOYER (apud Souza, 2001) também manifestam esta postura. Segundo ele, as competências chave da empresa e as competências individuais têm uma relação muito estreita, pois as competências da empresa são constituídas na essência pela integração e coordenação das competências individuais, assim como as competências individuais representam integração e coordenação do saber fazer, conhecimentos e qualidades individuais.

Os autores Hammel e Prahalad (1995) afirmam que para que uma competência organizacional possa ser considerada essencial ela deve ser avaliada sob três aspectos:

- a) *Valor percebido pelo cliente*: a geração de uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente é um atributo de uma competência essencial. Mesmo que a empresa tenha desenvolvido um conjunto de capacidades que gerem uma vantagem significativa em termos de custos e que ela decida não repassar esta vantagem para seus clientes, o fato de ter seu produto reconhecido e comparável aos da concorrência, com uma vantagem competitiva para a organização, se traduz em uma competência essencial.
- b) *Diferenciação entre concorrentes*: a competência essencial não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes, deve ser singular. Uma determinada competência organizacional pode se tornar essencial quando trazer importantes melhorias amplamente valorizadas pelos clientes.
- c) *Capacidade de expansão*: As competências essenciais devem constituir a base para entrada da empresa em novos mercados.

Deste modo, pode-se entender que todas as competências essenciais são identificadas como vantagens competitivas, mas as vantagens competitivas de uma organização não são, necessariamente, competências essenciais.

Ruas (2000) afirma que as competências essenciais dificilmente são encontradas em organizações com fatores de liderança pouco nítidos, ou mesmo não líderes em seu segmento de atuação. De outra parte elas podem ser notoriamente encontradas em empresas líderes. O conceito de Prahalad e Hamel (1990) não seria aplicado para a maior parte das empresas, mas sim o de



competências organizacionais ou corporativas, que podem ao longo do tempo vir a se tornar essenciais.

Ruas (2000) apresenta o conceito de competência corporativa como um conjunto de habilidades, tecnologias, cultura e valores que fazem diferença em relação à sociedade e que são percebidos pelos clientes e pelos acionistas. São materializados em um determinado conjunto de *know-how* que é duradouro e dinâmico, capaz de constituir fonte para vantagens competitivas e que servem de base para capacitar a expansão da empresa.

Após a introdução destes conceitos ligados ao campo das competências, o próximo item está discutindo a questão das micro e pequenas empresas, suas dificuldades, características e sua importância para a economia do Brasil.

## 4.2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA

O papel das micro e das pequenas empresas na economia brasileira é muito significativo, em função do número de pessoas envolvidas nestas organizações como também pela representatividade percentual delas em relação ao total de empresas existentes.

Em pesquisa realizada por Ramiro e Carvalho (2002), foi constatado que o povo brasileiro é um dos maiores empreendedores do mundo, pois 25% das pessoas economicamente ativas são donos de empresas, representando um total de 18 milhões de pessoas.

Segundo Oliveira (2006), o poder público, o setor privado e as instituições de ensino incentivam à promoção de empreendedorismo através de mecanismos chamados de mecanismos de fomento. No Brasil, existem organismos que se preocupam em estimular os indivíduos a criarem novas empresas que revertem na geração de renda e emprego e, portanto, no crescimento econômico de uma região.

Já nas últimas décadas, o crescimento do número de micro e pequenas empresas no Brasil, segue em um ritmo bastante acentuado. Segundo o SEBRAE (2006), no período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, das quais 2,7 milhões eram micro e pequena empresas, representando 55% do total. Nos anos de 2003, 2004 e 2005, foram constituídas 486.616 micro e pequenas empresas no Brasil, sendo que destas 44.387 no estado do Rio Grande do Sul. Este estado participou com 9,12% do total das empresas de pequeno porte criadas no período, no país.

Zavislak (2004, p.185) afirma que desde a abertura da economia, processos de decisão estratégica cada vez mais delicados e complexos passaram a ser vividos pelas empresas nacionais, e em especial pelas Micro e Pequenas Empresas. Deste modo, a cooperação entre Micro e Pequenas Empresas, seja por meio de franquias, fortalecimento de cadeias produtivas, alianças estratégicas ou fusões, parece ser a estrutura concreta, adequada. Num país dominado por Micro e Pequenas Empresas que tem um baixo nível de competência tecnológica, a construção de

verdadeiras redes de empresas é uma alternativa concreta de crescimento, saindo do foco “por que cooperar”, para atingir o foco “como cooperar”.

Esta situação, segundo Zavislak, permitirá que haja real geração de novos valores e verdadeiro ganho competitivo.

Entretanto, se existe um consenso de que as micro e pequenas empresas são importantes para a economia dos países, que precisam de uma legislação diferenciada e que funcionam como elemento estabilizador da economia, de outra parte não existe um critério único aceito nacional ou internacionalmente para a classificação do porte das empresas (TAFNER, 1995).

Segundo este autor, entre diferentes países existem regras não iguais ou mesmo pouco semelhantes, e mesmo dentro do Brasil, dependendo do órgão governamental ou da sociedade civil, também existem critérios muito diferentes para classificar as organizações em função do seu porte.

Os critérios diferentes entre países são fruto de diferenças nas estruturas produtivas, nos padrões de integração, e na inserção social de cada programa de apoio. Cada país tem suas próprias razões para apoiar os pequenos, e por isso, seus próprios critérios, conforme Tafner (2005). Segundo ele, no Brasil, cada agente define seus critérios específicos, buscando melhor ajustar o seu público-alvo a seus programas de apoio.

Para o melhor entendimento, é importante apresentar uma forma reconhecida de classificação do porte das empresas, e os critérios para se considerar uma empresa como de pequeno porte ou micro empresa.

#### 4.2.1 Classificação do porte das empresas

As empresas podem ser classificadas como micro, pequenas, médias e grandes empresas através de diversos critérios, que podem ser basicamente divididos em três grupos, segundo Tafner (1995):

- a) Quantitativos: Algumas variáveis numéricas são utilizadas para caracterizar as empresas. Algumas destas variáveis são o número de funcionários; a receita ou o faturamento anual; o patrimônio líquido; capital social; ativo imobilizado; valor do passivo;
- b) Qualitativos: São análises ambientais ou organizacionais interpretativas e algumas aplicações subjetivas, ao invés de variáveis numéricas. Algumas mais comuns consideram alguns itens como: não possuem administração especializada; usam trabalho próprio ou dos familiares; não pertencem a grupos financeiros; não tem produção em escala; são organizações rudimentares; apresentam menor complexidade do equipamento; campos de treinamento de mão de obra especializada e de formação do empresário;
- c) Mistos: envolvem os dois anteriores de forma mesclada.

Os métodos quantitativos classificam as empresas basicamente através de duas formas. Uma delas é o modelo utilizado pelo SEBRAE e outra pela legislação tributária do país.

A tabela 1 mostra o critério de classificação das empresas, utilizado pelo SEBRAE, em função do número de funcionários.

Porte / Setores	Indústria	Comércio/Serviços
Micro	Até 19	Até 9
Pequena	Até 99	Até 49
Média	Até 499	Até 199
Grande	Acima de 500	Acima de 200

**Tabela 1 - Classificação do porte das empresas segundo o número de funcionários**

Fonte: SEBRAE (2006)

A pesquisa à legislação tributária do país remete ao Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, que é adotado para conceituar micro e pequena empresa através da receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, e que são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Estes critérios são adotados em vários programas de apoio às Micro e Pequenas Empresas do governo federal.

De outra parte, deve-se ressaltar também a existência do regime simplificado de tributação - SIMPLES, e do SUPER SIMPLES que são leis de cunho estritamente tributário e que adotam critérios diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05 e na lei complementar 123 de 15 de dezembro de 2006, são:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00

(duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Como resultado da complexidade da legislação tributária brasileira, cada estado brasileiro possui diversos conceitos e critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria.

A classificação de pequeno negócio é meramente uma consideração financeira, contábil, uma forma de definição, pois na verdade os pequenos negócios são grandes geradores de empregos no Brasil (BOHN, 2006).

Do total de estabelecimentos comerciais e industriais do país, as micro e pequenas empresas representam 99,3%. No conjunto, empregam cerca de 8,5 milhões de um total de 23,7 milhões de trabalhadores registrados, tanto na iniciativa privada como em estatais (RAMIRO; CARVALHO, 2002).

Cunha (2002), afirma que de acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que reúne o total de empresas formais no Brasil, de 1995 a 2000, as empresas de 100 ou mais funcionários criaram apenas 88100 empregos. Neste mesmo período, as empresas de até 99 funcionários, consideradas pequenas, criaram 1,9 milhão de empregos.

Entretanto, o ponto mais delicado da questão das micro e pequenas empresas é justamente a sua dificuldade em sobreviver, como apresentado a seguir.

#### **4.2.2 A mortalidade e as dificuldades das empresas de micro e pequeno porte**

O proprietário de um pequeno negócio é uma pessoa que tem uma dedicação de quase a totalidade de seu tempo para o trabalho no seu empreendimento (BOHN, 2006), e normalmente ainda não teve condições de acumular recursos suficientes para garantir a sua vida em caso de dificuldades de sua empresa.

A pessoa física do proprietário substitui a pessoa jurídica da empresa, em muitos casos, caracterizando uma identidade total. Se a vida pessoal deste proprietário está em um bom momento, o negócio recebe um impulso, enquanto que de outra forma, pode haver um impacto negativo. A micro e a pequena empresa dependem fortemente do seu proprietário, afirma Bohn (2006).

De acordo com SEBRAE (2005), 58.9% das empresas constituídas nos últimos 4 anos haviam cessado as suas atividades na região sul. Portanto, somente pouco mais de 40% das empresas, em média, na região sul, sobrevivem ao quarto ano de existência. Este indicador é ainda mais significativo se considerarmos os dados do Brasil como um todo. No mesmo relatório do SEBRAE, é concluído que 59.9% das empresas brasileiras não tinham mais continuidade após 4 anos de atividade e que dentre as principais causas da mortalidade das empresa, aparecem em primeiro lugar aquelas ligadas a falhas no gerenciamento do negócio, em especial no que se refere à “falta de planejamento na abertura do negócio”, e logo a seguir as causas ligadas à conjuntura econômica e a tributação.

Em reportagem do jornal Zero Hora (2008) é afirmado que 124 novas empresas são constituídas a cada dia na Junta Comercial do Rio Grande do Sul, e que destas, quase 25% não sobrevivem ao primeiro ano.

Das empresas de sucesso que estão surgindo, muitas são uma continuidade do trabalho que os novos empresários executavam quando eram funcionários, o que garante um maior conhecimento do mercado e de suas dificuldades, facilitando substancialmente o gerenciamento do negócio.

Muitos dos casos de sucesso também estão vinculados ao fato do empreendimento ter sido desenvolvido dentro de uma incubadora empresarial (infra-estrutura física e de informação para auxiliar empresas iniciantes a consolidar seus negócios, ligadas às universidades, prestando assistência técnica, jurídica e administrativa de que precisam para entrar nos trilhos da estabilidade e do crescimento).

De outro lado, grande parte das razões para o insucesso empresarial estão relacionadas com falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas e tecnológicas, segundo Degen (1989), Dolabela (1999b) e Bohn (2006).

Segundo as pesquisas de Ramiro e Carvalho (2002), alguns dos requisitos para um negócio ser bem sucedido são:

- conhecer o mercado em que pretende atuar;
- planejar gastos e estratégias de marketing;
- conhecer o perfil do cliente;
- não subestimar o concorrente, mantendo-se sempre informado sobre os seus movimentos;
- ter uma experiência profissional anterior na área, que ajude na condução do seu empreendimento;
- investir constantemente no negócio, muitas vezes em detrimento da aquisição de bens pessoais;

Realizar pesquisas e simplesmente copiar as fórmulas de sucesso do passado, também não são garantia de sucesso. Segundo Senge (2007), no atual ambiente empresarial, os hábitos da antiga experiência não são base para tomada de decisões. Líderes empresariais de sucesso tiveram êxito porque conseguiram se distanciar dos problemas e evitar as reações automáticas. Aprenderam que realidades novas não podem ser enfrentadas com esquemas obsoletos.

Segundo as pesquisas de mortalidade de empresas do SEBRAE, há um grande despreparo para as práticas gerenciais, que estão longe do bom “empresariamento” sugerido por Dolabela (1999a) para um empreendedor de sucesso. É necessário que o dirigente que deseja abrir sua empresa tenha visão clara e ampliada sobre o negócio, conheça os fatores que influenciam o seu sucesso e domine-os.

Mas ao sinal de dificuldades, aceitar-se ajuda, pode ser um atalho para se atingir o sucesso de uma empresa. Este auxílio pode ser encontrado em vários locais, tais como: SEBRAE, sites na internet dedicados a micro e pequena empresa, consultorias, quer seja por empresas ou com próprios alunos de universidades



como, por exemplo, através das Empresas Juniores. Outro caminho para buscar apoio é através das Associações de Jovens Empresários, presentes em grande parte dos principais municípios do Brasil.

Os critérios apresentados neste item serviram de base para a seleção das empresas, cujos gestores foram entrevistados no processo de pesquisa.

Este trabalho procura identificar também as principais competências reconhecidas como necessárias para um gestor de micro ou pequena organização. Estas competências identificadas em vários trabalhos de pesquisa são discutidas a seguir.

### 4.3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O EMPRESÁRIO DE MICRO E PEQUENO PORTE

Para o desenvolvimento das atividades em uma micro ou pequena empresa, o seu gestor precisa mobilizar determinadas competências, no dia-a-dia. Estas competências, desenvolvidas através de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996) e ao longo do dia-a-dia da atividade profissional do gestor (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004), terão significativa importância no destino da empresa, contribuindo decisivamente no sucesso ou no insucesso da organização.

Este trabalho buscou identificar pesquisas que tenham estudado quais são as principais competências necessárias ao desenvolvimento do trabalho de gestão das micro e pequenas empresas, e também pesquisas que identifiquem as competências individuais necessárias nas carreiras gerenciais.

Buscou-se pesquisar dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre o assunto, e foram identificados alguns trabalhos, dentre os quais selecionou-se a pesquisa realizada por Leria (2002), apresentada no item 4.3.1.

Com relação às competências individuais necessárias para o desenvolvimento de carreiras gerenciais, diversos estudos foram encontrados. Dentre eles, foi selecionado o de Echevest (1998), "O perfil do executivo no mercado Globalizado", que procurou identificar as principais competências gerenciais necessárias ao desenvolvimento do trabalho de um gestor em empresas, dentro do atual contexto de globalização e intensas mudanças. Trechos deste estudo que tem relevância para a pesquisa realizada neste trabalho estão apresentados no item 4.3.2. Também são apresentadas as necessidades de competências segundo outros autores, como Hunt (1997) e Senge (1990).

### **4.3.1 Competências necessárias para o empresário de micro e pequeno porte na visão dos agraciados com o prêmio Talentos Empreendedores: O estudo de Leiria**

Um dos estudos realizados visando identificar as competências necessárias para o empresário de empresas de micro e pequeno porte foi o desenvolvido por Leiria (2002), na região metropolitana de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Este estudo procurou identificar junto a um determinado grupo de empresários de pequeno porte dos setores de indústria, comércio e serviços, agraciados com o Prêmio Talentos Empreendedores fornecido pelo SEBRAE/RS no período de 1998 a 2001, quais competências são mobilizadas em suas organizações de modo a desenvolver fatores de sobrevivência que acabam influenciando decisivamente no sucesso de seus negócios.

Este prêmio Talentos Empreendedores é anualmente promovido pelo SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, no Rio Grande do Sul, juntamente com os grupos empresariais RBS ( Rede Brasil Sul ) e Gerdau. Tem como principal objetivo premiar aqueles empresários que tenham se destacado no processo de gestão de suas organizações, nas diversas regiões do estado, nos segmentos da indústria, comércio e serviços, além do segmento rural. Entretanto, para efeitos da pesquisa, este segmento não foi considerado, pela especificidade de suas características (LEIRIA, 2002).

Na pesquisa em questão, as competências foram divididas nos níveis de competitividade, estratégia e gerenciais, e separados por segmento de atuação da empresa.

Apresentamos, a seguir, a tabela resumo do estudo realizado, com as competências em seus três níveis, divididas nos ramos de atividade das organizações estudadas.

	Competências voltadas	Competências voltadas	Competências gerenciais
--	-----------------------	-----------------------	-------------------------

	<b>para a competitividade da empresa</b>	<b>para a estratégia da empresa</b>	<b>dos empresários</b>
<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco em produtos diferenciados.</li> <li>- <i>Marketing</i> de relacionamento.</li> <li>- Valorização da marca</li> <li>- Inovação</li> <li>- Transparência nos negócios</li> <li>- Participação em Programas de Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de pessoas</li> <li>- Busca de novos mercados</li> <li>- Investimento em pesquisa.</li> <li>- Busca de parcerias com outras empresas</li> <li>- Aproveitar as oportunidades de novos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração</li> <li>- Liderança</li> <li>- Definição de planejamento e metas</li> <li>- Conhecimento do mercado</li> <li>- Seriedade e transparência</li> <li>- Passar credibilidade ao mercado</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Postura de parceria com a equipe.</li> <li>- Ética</li> </ul>
<b>Comércio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissionalização da equipe e organização interna.</li> <li>- Metas atreladas a planejamento.</li> <li>- Inovação</li> <li>- Desenvolvimento de pessoas</li> <li>- Qualificação profissional</li> <li>- Satisfação do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca do diferencial pelo atendimento ao cliente.</li> <li>- Equipe de vendas voltada para resultados</li> <li>- Desenvolvimento das pessoas para melhorar o atendimento</li> <li>- Surpreender o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração.</li> <li>- Gostar muito do que faz</li> <li>- Persistência</li> <li>- Saber lidar com pessoas</li> <li>- Credibilidade e transparência perante o mercado.</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Comprometimento com o negócio</li> <li>- Ética</li> </ul>
<b>Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver produtos inovadores com tecnologia</li> <li>- Se posicionar de acordo com as tendências de mercado (novos produtos e serviços).</li> <li>- Quebra de paradigmas para competir no mercado (atendimento 24 horas)</li> <li>- Facilitar o serviço para o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deixar de ser atendentes para ser consultores dos clientes.</li> <li>- gerenciamento correto das informações.</li> <li>- Diversificação de clientes (não ficar na mão de poucos).</li> <li>- Levar soluções ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração.</li> <li>- Visão estratégica</li> <li>- Motivar as pessoas</li> <li>- Persistência</li> <li>- Visão de mercado</li> <li>- Sensibilidade para gerenciar equipes.</li> <li>- Curiosidade</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Transparência</li> <li>- Credibilidade no mercado</li> <li>- Ética</li> </ul>

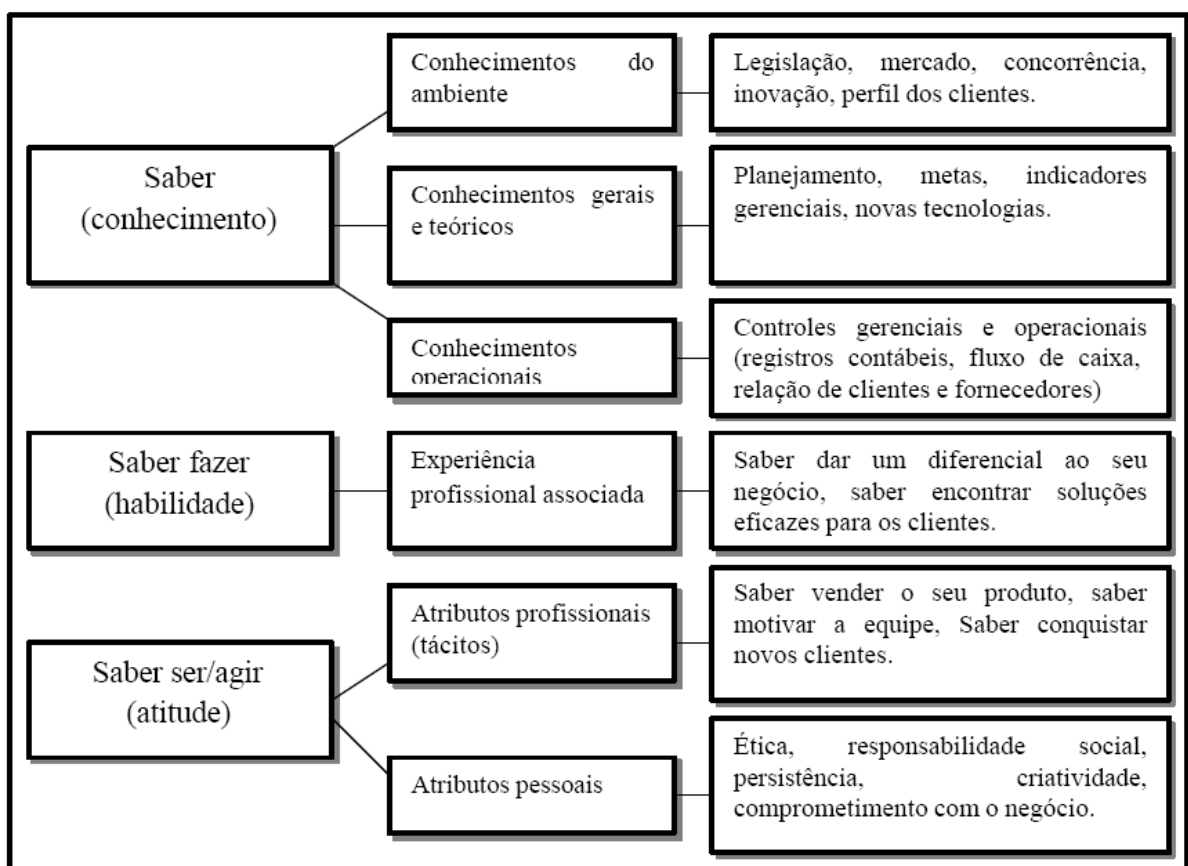
**Tabela 2 – Quadro resumo das competências necessárias aos empresários de empresas de micro e pequeno porte**

Fonte : LEIRIA (2002, p.52)

Leiria (2002) desenvolveu um esquema de apresentação geral de como estão presentes no público pesquisado os diversos recursos de competência, embasada no trabalho de Ruas (2000).

#### 4.3.3.1 Os principais recursos de competências utilizados pelos empresários de serviços

A seguir, a tabela elaborada por Leiria (2002) que apresenta os principais recursos de competências utilizados pelos empresários de micro e pequenas empresas de serviços.



**Tabela 3 – Principais recursos de competências utilizados pelos empresários de serviços**

Fonte : Leiria (2002)

Segundo a tabela anterior, pode-se verificar que o estudo de Leiria (2002), nas empresas de micro e pequeno porte do segmento de serviços, os principais recursos de competências utilizados pelos seus gestores são em termos de conhecimentos: conhecimento de legislação, do mercado, da concorrência, da inovação e do perfil dos clientes.

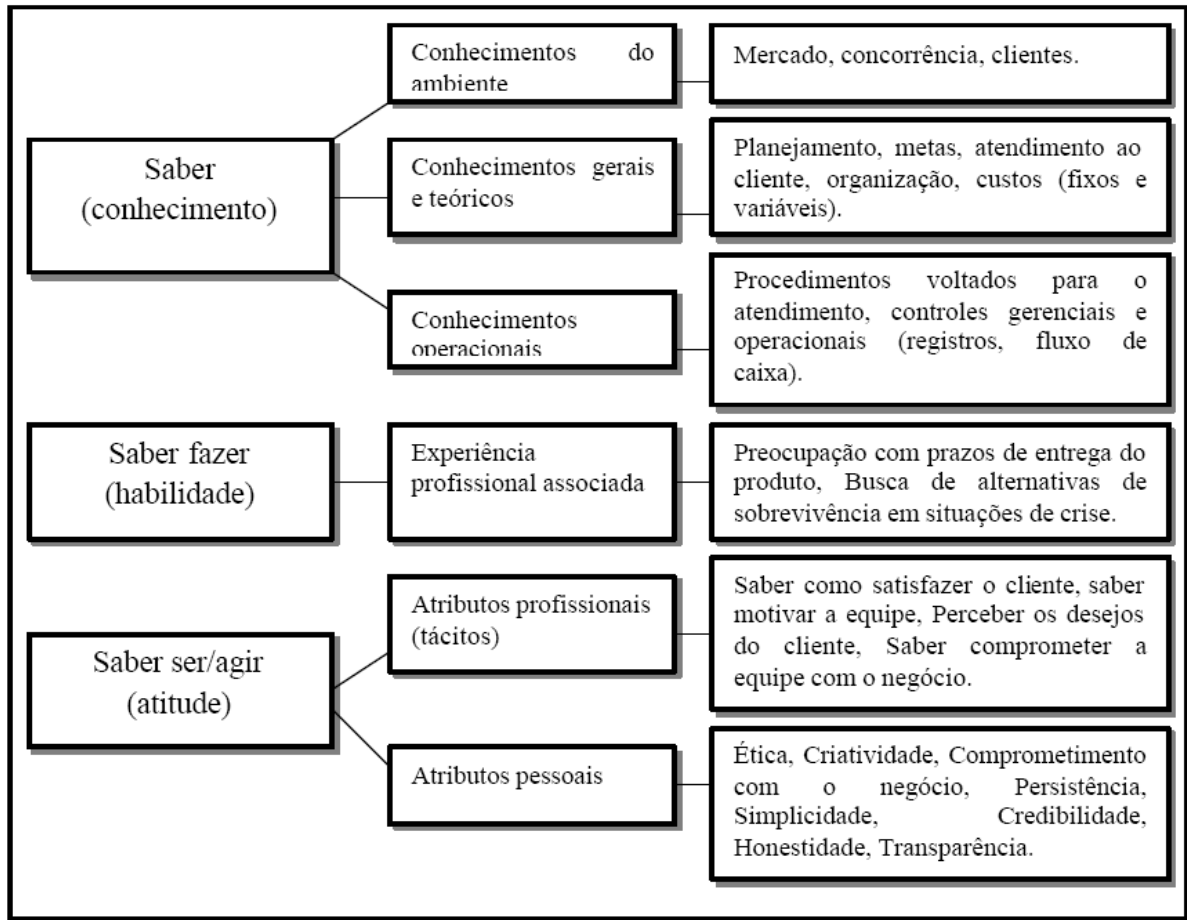
Também são citados o conhecimento de planejamento, de metas, de indicadores gerenciais e de novas tecnologias. Além destes conhecimentos, também os conhecimentos de elaboração de controles gerenciais e operacionais.

No que se refere às habilidades, estão apresentadas as habilidades de saber dar um diferencial ao seu negócio e saber encontrar soluções eficazes para o seu cliente.

Quanto a saber agir (atitudes), são apresentadas as atitudes de saber vender o seu produto, saber motivar as equipes, saber conquistar novos clientes. Também são apresentadas ética, responsabilidade social, persistência, criatividade e comprometimento com o negócio.

#### 4.3.3.2 Os principais recursos de competências utilizados pelos empresários do comércio

A seguir, a tabela elaborada por Leiria (2002) que apresenta os principais recursos de competências utilizados pelos empresários de micro e pequenas empresas do comércio.



**Tabela 4 - Principais recursos de competências utilizados pelos empresários do comércio**

Fonte : Leiria (2002)

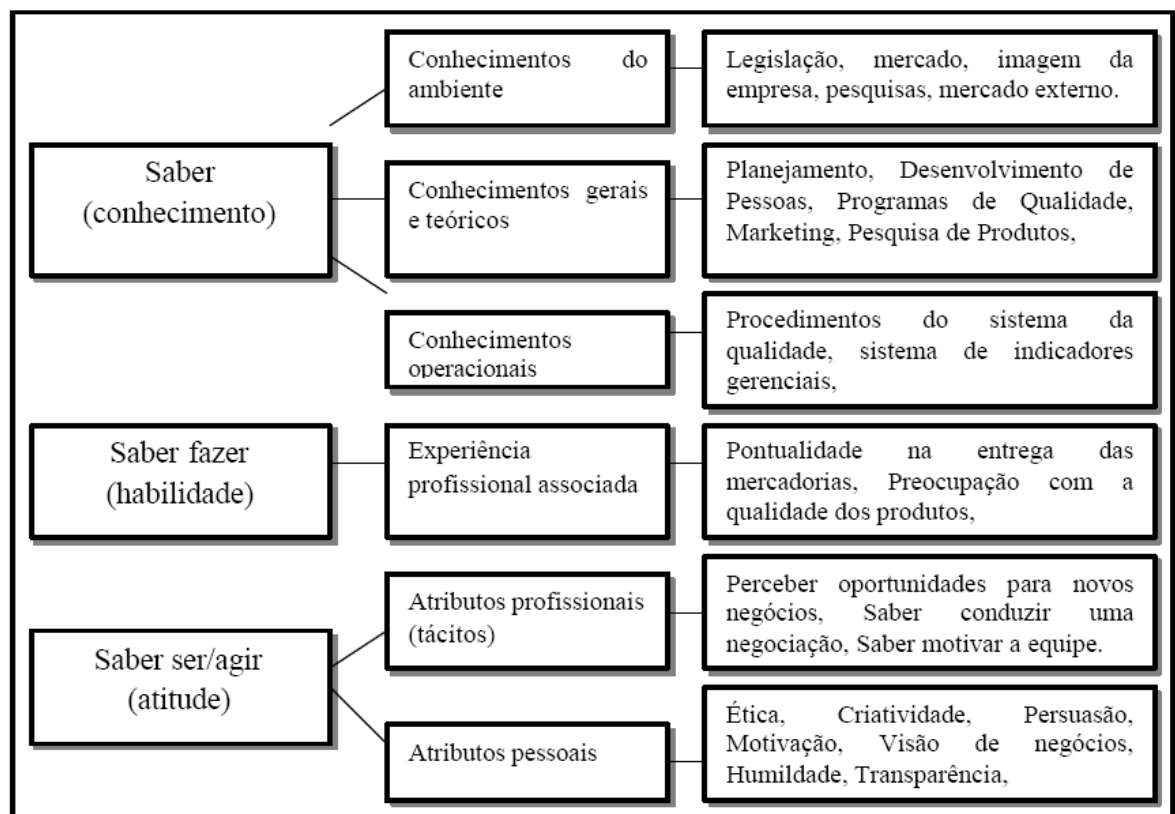
Nesta tabela desenvolvida por Leiria (2002), são apresentados os principais recursos de competências utilizados por empresários do comércio. Os conhecimentos apresentados são: conhecimento do mercado, da concorrência e dos clientes, conhecimento de planejamento, de metas, de atendimento ao cliente, de organização e de custos; conhecimentos de procedimentos voltados para o atendimento, de controles gerenciais e operacionais.

Dentre as habilidades necessárias, são apresentadas a preocupação com prazo de entrega dos produtos, e a busca a alternativas de sobrevivência em situações de crise.

Com relação às atitudes, são citados saber como satisfazer o cliente, saber motivar a equipe, perceber os desejos do cliente, saber comprometer a equipe com o negócio, além de ética, criatividade, comprometimento com o negócio, persistência, simplicidade, credibilidade, honestidade e transparência.

#### 4.3.3.3 Os principais recursos de competências utilizados pelos empresários da indústria

A seguir, a tabela elaborada por Leiria (2002) que apresenta os principais recursos de competências utilizados pelos empresários de micro e pequenas empresas da indústria.



**Tabela 5 - principais recursos de competências utilizados pelos empresários da indústria**

Fonte : Leiria (2002)

Leiria (2002) apresenta como necessidades de conhecimentos, para o empresário de micro e pequenas empresas do setor industrial, o conhecimento de legislação, de mercado, de imagem da empresa, de pesquisas e do mercado externo; também, o conhecimento de planejamento, do desenvolvimento de pessoas, dos programas de qualidade, de marketing, e de pesquisa de produtos; também são apresentadas as necessidades de conhecimentos de indicadores gerenciais.



Sobre as habilidades, Leiria (2002) nos apresenta a pontualidade na entrega das mercadorias e preocupação com a qualidade dos produtos.

Com relação às atitudes, são citados, perceber a oportunidade de novos negócios, saber conduzir uma negociação e saber motivar uma equipe; também é citado ética, criatividade, persuasão, motivação, visão dos negócios, humildade e transparência.

Em cada uma das áreas de atividades, foram analisadas as principais competências necessárias para o empresário de micro ou pequeno porte, na visão dos pesquisados. Estas necessidades fazem parte da base do roteiro de entrevista desenvolvido nesta pesquisa.

O estudo de Leiria (2002) serve de base também para a análise dos resultados obtidos com o instrumento de pesquisa, em especial como apresentado no item 6.6 – Capacidades e Competências necessárias no dia-a-dia da organização.

Na sequência são apresentados estudos que procuraram identificar quais as principais competências necessárias para um gestor, no desempenho de suas atividades.

### 4.3.2 Competências individuais necessárias para a atividade gerencial

O ambiente de negócios de alta competitividade e com grande e contínua mudança requer que o perfil de um gestor tenha diversas competências que o permitam contribuir para que o trabalho em sua organização seja desenvolvido com a maior fluidez e agilidade, respondendo em tempo hábil a todos os eventos e situações que venham a ocorrer no dia-a-dia.

No livro *A quinta disciplina*, Senge (1990) apresenta uma das referências fundamentais a serem apropriadas pelos gestores atuais. Trata-se da disciplina Domínio Pessoal, que tem o sentido de ter autoridade, poder sobre si próprio, resultando em liberdade para determinar sua visão e seus propósitos, influenciando sua realidade de modo a comprometer-se com a transformação da realidade em direção a sua própria visão pessoal. Pode ser entendido como aprender a gerar e sustentar uma tensão criativa. Ainda segundo Senge (1990), os gestores não devem conduzir as pessoas para a mudança; devem, entretanto, desenvolver ambientes organizacionais que permitam inspirar, suportar e alavancar o processo de imaginação e iniciativa, em todos os níveis.

Outra contribuição é apresentada por Kao (1997), que afirma que os gestores devem projetar ambientes que propiciem a liberdade psíquica, como “escritórios abertos”. Segundo o autor, os gestores atuais devem produzir uma mentalidade criativa na cultura da empresa, inserindo o conceito de “pensar o impensável”, a liderança pelo desafio de uma competição criativa, sendo na verdade condutores do dinamismo da empresa. Afirma ainda que o gestor deve ter muita empatia e humildade, pois são atributos fundamentais para a aprendizagem.

De outra parte, o periódico *Idéias Amaná* (1989) apud Oderich (2001) destaca quatro competências fundamentais para se potencializar a força humana na empresa:

- a) catalisar as atenções dos colaboradores por meio de uma visão inspiradora;
- b) comunicar a visão de forma a torná-la significativa para os colaboradores;

c) construir confiança entre os colaboradores por meio de coerência com a visão;

d) conhecer-se e conhecer aos colaboradores em profundidade visando a desenvolver e utilizar as habilidades de cada um de forma mais contributória à realização da visão.

Em 1997, Hunt e Laing desenvolveram um estudo com 105 executivos de alto escalão com a finalidade de identificar competências associadas ao gerenciamento de alto desempenho. Foram identificadas as seguintes competências como resultado deste estudo:

- Visão de futuro
- Diferenciação dos liderados
- Valores claros e definidos
- Comunicabilidade
- Demonstração de não-perfeição
- Habilidade cognitiva
- Relacionamento interpessoal
- Motivação

No livro “Remuneração por Habilidades e Competências”, Coopers e Lybrand (1997) apresentam quatro categorias distintas de competências necessárias ao gestor, que constituem uma teia complexa de relacionamentos e são desenvolvidas umas sobre as outras. São elas:

- As **competências interacionais** englobam as capacidades interpessoais e de liderança, quando o gerente trabalha produtivamente com os outros.
- As **competências de solução de problemas**: capacidade de percepção, de planejamento e organização e capacidade de decisão, que permitem a formulação e execução de soluções criativas para problemas.
- As **competências de capacitação** : capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade para empreender as mudanças.

- As **competências de comunicação**: a condição do gestor comunicar-se de forma eficiente e eficaz, de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

Já no Brasil, foi desenvolvida uma pesquisa em 1998 por Echevest, com 335 executivos de empresas, especialistas na área de administração. Os profissionais estavam distribuídos nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

A pesquisa identificou 48 competências relevantes para a atuação de um gestor nas condições de globalização e competitividade apresentadas pelo mercado. Destes, são apresentadas 12 competências com destacada importância, em ordem de relevância. São elas:

- Integridade
- Visão Estratégica
- Liderança
- Conhecimento da sua empresa
- Capacidade de decisão
- Foco no resultado
- Ética no trato das questões profissionais e sociais
- Negociação
- Motivação
- Coordenação de trabalhos em equipe
- Habilidade de relações interpessoais
- Pró-atividade

Finalmente, Oderich (2001), sistematiza as competências necessárias ao gestor atual, apresentando as mais importantes:

- Visão sistêmica e estratégica;
- Domínio pessoal;
- Capacidade de trabalhar em equipe;

- Habilidades humanas e interculturais;
- Criatividade;
- Flexibilidade;
- Capacidade de inovação;
- Comportamento ético;
- Capacidade de aprender, liderar e educar.

Pode-se verificar que o gestor que apresente todas as competências tidas como importantes ou mesmo fundamentais para a sua atividade nas atuais circunstâncias de mercado, com toda a certeza é um profissional diferenciado, o que coloca em dúvida a sua permanência à frente de uma micro ou pequena empresa, uma vez que tais profissionais tendem a buscar uma posição em uma organização de maior porte, com maiores possibilidades de crescimento e desenvolvimento.

Para efeitos nesta pesquisa, essa revisão de bibliografia a respeito de competências tem aplicação direta na análise dos resultados das entrevistas realizadas, notadamente como a seguir descrito.

Na análise do entendimento de Capacidades e Competências, item 6.4, buscou-se embasamento nos conceitos de competências oferecidos por Parry (1996), Nonaka (1997), Levy-Leboyer (apud SOUZA, 2001), Zarifian (2003), Dutra (2004) e Ruas (2005). Estes autores fornecem a base para comparação entre os entendimentos obtidos dos entrevistados sobre capacidades e competências com os conceitos reconhecidos na literatura.

Para analisar as capacidades e competências desenvolvidas no curso, assunto atendido no item 6.5, a pesquisa realizada por Ruas e Comini (2007) serve de embasamento.

O item 6.6 que analisa as Capacidades e Competências necessárias no dia-a-dia da organização baseia-se no estudo realizado por Leiria (2002) e nas reflexões propostas por Degen (1989), Dolabela (1999b) e Bohn (2006) para fazer suas conclusões.

Com relação à análise das Capacidades e Competências aplicadas nas organizações, item 6.7, servem de base os referenciais propostos por Oderich (2001) – periódico *Idéias Amaná* (1989), Senge (1990) e Coopers e Lybrand (1997).

Para dar sequência à revisão de literatura, a seguir é discutido um aspecto relevante para a sobrevivência de uma pequena organização que é o grau de escolaridade, a formação de seus principais gestores.

#### 4.4 FORMAÇÃO DO EMPRESÁRIO

Como já foi discutido em pontos anteriores neste trabalho, os empresários de empresas de micro e pequeno porte muitas vezes iniciam as suas atividades sem um planejamento adequado, ou mesmo sem uma formação adequada.

Em alguns casos, o cidadão acaba se tornando empresário muitas vezes pela obrigatoriedade de dar continuidade ao negócio da família ou por não conseguir uma colocação no mercado de trabalho.

Foram localizados estudos que procuram identificar o perfil destes empresários de micro e pequeno porte, e a seguir será abordado em especial o que se refere ao grau de estudo formal, a formação destas pessoas. Para isto, serão utilizados estudos de abrangência nacional e também alguns específicos de abrangência local, para demonstrar a diversidade das realidades estudadas.

Para localizar estes estudos, consultou-se diversas bases de dados do setor produtivo, notadamente o SEBRAE, a CNI ( Confederação Nacional da Indústria ), a FIERGS ( Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul), a CACB ( Confederação das Associações Comerciais do Brasil), além de bases de dados acadêmicas, como o Google Scholar, a base do ENANPAD, ENEO, e revistas como RAE e RAC. Dentre os diversos estudos que puderam ser localizados, para efeito deste trabalho foram selecionados aqueles que são apresentados a seguir.

O primeiro estudo apresentado é o de Trevisan e Mota (2003), realizado na cidade de Santa Maria, no estado do Rio Grande do Sul, tendo como base 47 associados da Associação de Jovens Empresários de Santa Maria, que na época tinha 199 membros.

Os critérios utilizados para a seleção destes associados foi o de atingir somente aqueles cujas empresas tenham menos de 10 anos de existência.

Como resultado da pesquisa, Trevisan e Mota (2003) apresentaram os seguintes resultados:

Escolaridade dos Empresários	%
Ensino Médio	30 %
Superior	36 %
Pós-graduação	30 %
Outros	4 %

**Tabela 6 – Escolaridade dos Gestores associados a Associação de Jovens Empresários de Santa Maria**

Fonte: Trevisan e Mota (2003)

Os cursos superiores citados na pesquisa foram de Propaganda e Marketing, Sistemas de Informação, Agronomia, Engenharia Elétrica, Economia, Publicidade e Propaganda, Letras, Ciências Contábeis, Administração e Direito.

Os cursos de pós graduação citados foram : Qualidade, Administração, Engenharia da Produção, Educacional, Gestão Empresarial, Marketing, Contábil, Filosofia, Odontológica, Treinamento Desportivo e Recursos Humanos.

Destas empresas consultadas, 94% têm até 50 funcionários, sendo consideradas pelo critério do SEBRAE como de micro ou pequeno porte, foco deste trabalho.

O segundo estudo que consideramos relevante para apresentação é o de Dutra, I (2002), realizado na cidade de Londrina, no Paraná.

Neste caso, foram pesquisadas 262 empresas de micro e pequeno porte da região de Londrina, e entrevistados os seus empresários. Os resultados encontrados referentes ao nível de estudo dos empresários destas empresas de micro ou pequeno porte são os apresentados a seguir:

Escolaridade dos Empresários	%
------------------------------	---



Fundamental Incompleto	25,19 %
Fundamental Completo	13,64 %
Médio Incompleto	6,87 %
Médio Completo	32,06 %
Superior Incompleto	17,95 %
Superior Completo	0%
Pós-graduação	4,20 %

**Tabela 7 – Escolaridade dos Gestores de Empresas de Micro e Pequeno Porte da região de Londrina**

Fonte: Dutra, I (2002)

A terceira pesquisa que trata do tema da formação do empresário de micro e pequeno porte que está sendo considerada para este trabalho é a realizada pelo SEBRAE (2007). Esta pesquisa analisou empresas de todo o Brasil nos anos de 2000 a 2005, e traçou o perfil dos seus empresários, seja ainda em atividade ou com a atividade encerrada. Para efeito deste trabalho serão utilizados os dados mais recentes, referentes ao ano de 2005.

Assim, das empresas constituídas em 2005, foram pesquisadas 6726 empresas em atividade e 446 empresas com a atividade encerrada.

Os resultados encontrados foram os seguintes:

Sobre os empresários das empresas com atividades encerradas, foram constatadas as seguintes informações :

Escolaridade dos Empresários	%
Até 4ª. Série ensino fundamental	1 %
Até 8ª. Série ensino fundamental	9 %
Ensino Médio Incompleto	8 %
Superior Incompleto	52 %
Superior Completo	30 %

**Tabela 8 – Escolaridade dos Gestores de empresas brasileiras com atividades encerradas**

Fonte: SEBRAE (2007)

Com relação aos empresários das empresas ainda em atividade em 2005, as informações que foram pesquisadas são as seguintes:

Escolaridade dos Empresários	%
Até 4ª. Série ensino fundamental	2 %
Até 8ª. Série ensino fundamental	8 %

Ensino Médio Incompleto	10 %
Superior Incompleto	49 %
Superior Completo	30 %

**Tabela 9 – Escolaridade de Gestores de empresas brasileiras em atividade**

Fonte: SEBRAE (2007)

Pode-se verificar que os percentuais de cada nível de escolaridade dos empresários de micro e pequeno porte pesquisados são muito semelhantes, seja entre as empresas em atividade ou entre as que tiveram as atividades encerradas.

Os resultados encontrados nas pesquisas realizadas em Santa Maria, no Rio Grande do Sul, e em Londrina no Paraná têm resultados bastante diferentes daqueles encontrados na pesquisa de abrangência nacional.

Entretanto, por não ter sido encontrado em nossa pesquisa informações sobre o perfil do micro empresário do Rio Grande do Sul de um modo geral, nas bases do ENANPAD, Google Scholar, SABI da UFRGS, foram utilizados os dados nacionais para as análises realizadas neste trabalho.

Estes dados nacionais do SEBRAE apontam para um percentual fortemente minoritário de empresários de empresas de micro e pequeno porte que tiveram a oportunidade de concluir um curso superior, o que leva à consequência de um percentual ainda mais reduzido de empresários de empresas de micro e pequeno porte que realizaram pós-graduação.

Deste modo, percebe-se que a maioria dos empresários deste tipo de organização tem uma formação limitada às dimensões iniciais da cadeia de ensino-aprendizagem formal.

Este trabalho de pesquisa busca conhecer um pouco mais sobre a percepção de parte destes gestores de empresas de micro ou pequeno porte, aqueles com nível de escolaridade que tenha atingido o pós-graduação.

O próximo tópico trata sobre os cursos de pós-graduação de formação gerencial e a aprendizagem efetivada durante sua realização.

#### 4.5 APRENDIZAGEM EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE FORMAÇÃO GERENCIAL

Os cursos de pós-graduação vem sendo buscados por profissionais dos mais variados níveis hierárquicos como fonte de aprimoramento para a sua capacitação e fonte de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

O mercado acaba exigindo que o profissional realize um curso de pós-graduação sob pena de ter a sua competitividade ou “empregabilidade” questionada e acabe tendo mais dificuldade em manter a sua posição dentro de uma organização, ou mesmo em buscar uma outra colocação no mercado de trabalho.

Do mesmo modo os empresários de um modo geral, e os empresários de empresas de micro e pequeno porte em particular, têm buscado também estes cursos como forma de acrescentar competitividade em suas organizações.

Para que se possa entender o tipo de contribuição que estes cursos podem de fato trazer para estes empresários e suas organizações, é importante conhecer quais são as capacidades que são desenvolvidas ao longo destes cursos. Dentre alguns estudos que foram realizados nesta área, pode-se ressaltar o de Ruas e Comini (2007, p.1) que apresenta “*contribuições associadas a diferentes abordagens da aprendizagem, tais como sistemas de aprendizagem social, aprendizagem pela experiência, aprendizagem experiencial, aprendizagem situada e comunidades de aprendizagem*”, identificando competências que são desenvolvidas através dos cursos de pós-graduação em formação gerencial.

No Brasil, os programas de pós-graduação de formação gerencial são recentes, sendo que os primeiros cursos tiveram início no final da década de 1970, sendo chamados de Cursos de Especialização em Administração, e com uma carga horária por volta de 360 horas. Estes cursos de especialização são reconhecidos como *lato sensu* (RUAS; COMINI, 2007).

Os mestrados profissionalizantes, reconhecidos como *stricto sensu*, surgiram na metade dos anos 1990. Mais ao final dos anos 1990, os cursos de especialização passaram a ser chamados de MBAs em algumas instituições, como estratégia de

diferenciação no mercado. Estes cursos, entretanto, mantêm o status de pós-graduação *lato sensu*.

Posteriormente, no Brasil, houve uma disseminação de mestrados na modalidade profissional ou mestrados executivos, que são programas dirigidos para executivos, como reflexo, entre outras coisas, do clima de mudança e de pressão por resultados nas organizações (RUAS, 2002).

Além dos programas de mestrado, muitos são os cursos de pós-graduação com foco em gestão que são criados em nosso país, atendendo também o público de executivos, e de empresários de micro e pequenas empresas.

De outra parte, a preocupação com a efetividade destes programas em garantir que competências gerenciais atuais sejam adquiridas também é crescente, segundo Antonello e Ruas (2002) e Ruas (2002).

Mesmo com as dificuldades em mensurar ganhos efetivos obtidos com os programas de formação gerencial, no Brasil continuam sendo desenvolvidos sem uma avaliação sistemática os investimentos em treinamento e desenvolvimento (ANTONELLO; RUAS, 2002).

Ruas (2002) pondera que há uma baixa experiência destes programas no Brasil e em função disto, diversas avaliações e redefinições no curto e médio prazo deverão ser exigidas, de modo a consolidarem sua própria identidade.

Tem ocorrido uma preocupação crescente sobre a repercussão e sustentabilidade dos efeitos das experiências em educação executiva de curta duração e a transmissão do que é aprendido em sala de aula para a atividade profissional, como é demonstrado pelos pesquisadores brasileiros (ANTONELLO; RUAS, 2002). Mas apesar da tentativa de inserção de inovações conceituais pelos programas nacionais de formação, buscando uma melhor aprendizagem gerencial, o desenvolvimento de competências não aparece como uma perspectiva concreta em muitos casos (RUAS, 2001a).

No Brasil, existem poucas pesquisas que apresentem dados quantitativos sobre os resultados dos programas de educação e treinamento (ANTONELLO; RUAS, 2002), mas em outros países existem pesquisas que indicam que 85% dos ganhos individuais são resultado da aprendizagem no ambiente de trabalho, e somente 15% são relacionados a programas de aprendizagem formal (CARNEVALE apud MORAES; SILVA; CUNHA, 2004)

Para Ruas e Comini (2007,p.2), permanece sem resposta a questão que busca saber “*de que maneira os programas de pós-graduação em formação gerencial tem contribuído para o melhor desempenho profissional de seus egressos*”.

Através de observações empíricas realizadas nos programas considerados de maior qualidade se obteve a maior parte das informações, segundo os autores. Afirmam também que o ponto forte destes programas é o desenvolvimento cognitivo dos alunos, pela utilização de recursos didáticos embasados no conhecimento. Afirmam que freqüentemente se pode encontrar a percepção de que estes cursos não atendem às expectativas dos alunos no que se refere ao desenvolvimento de competências.

Segundo os mesmos autores, a direção dos programas de pós graduação de formação gerencial normalmente não tem dado contribuição para melhor compreender e analisar a questão da efetividade de seus programas, adotando procedimentos de avaliação convencional, por provas e trabalhos de conclusão, tratando seus processos como um desenvolvimento meramente cognitivo e não de formação profissional.

O estudo realizado por estes autores, levantando as percepções quanto à aprendizagem nos programas de pós-graduação de formação gerencial no período de 2003 a 2006 entre 300 alunos distribuídos por 14 turmas em quatro mestrados profissionais, três MBAs e sete especializações *lato sensu*, busca dar uma contribuição nesta área.

Um dos pontos mais relevantes para esta pesquisa, no que se refere ao trabalho realizado por Ruas e Comini (2007) é a conclusão de que a aproximação mais intensa entre as atividades que venham a ser desenvolvidas em sala de aula e a experiência profissional dos participantes do curso é fortemente demandada. Esta aproximação poderia facilitar que ao longo de todo o curso, de forma sistemática, sejam mobilizadas e desenvolvidas as novas competências.

Para eles, é importante buscar formas mais intensas e contínuas de relação entre os conteúdos de aula e as práticas de trabalho, para o desenvolvimento das competências nos referidos cursos.

A pesquisa de Ruas e Comini (2007) apresenta algumas das principais capacidades desenvolvidas nos cursos de pós-graduação. São elas:

- a) Saber empregar conceitos, métodos e ferramentas da gestão contemporânea de maneira oportuna e adequada: (quando, como e onde)
- b) Visão estratégica e de negócios: (desenvolver capacidade de analisar, relacionar e interpretar situações, cenários e informações de origens e/ou natureza diferentes em sua atividade profissional);
- c) Capacidade de atuar em ambientes mais complexos ou de negócios: (nos quais intervêm atores pouco conhecidos)
- d) Identificar oportunidades no negócio, desenvolver novos projetos e apresentar e defender idéias novas;
- e) Explorar e desenvolver competências relacionais: (relacionamento, negociação e *Networks*)
- f) Aprender com seus próprios erros e acertos: (capacidade de refletir, avaliar e aprender na ação)

O trabalho de Ruas e Comini (2007) fornece importantes subsídios para a realização desta pesquisa, em especial ao apresentar as principais capacidades desenvolvidas nos cursos de pós-graduação de formação gerencial. Estas capacidades são oferecidas aos entrevistados no instrumento de pesquisa desta dissertação, e servem de base para diversas análises realizadas, em especial no item 6.5 – Capacidades e Competências desenvolvidas no curso.

Como forma de melhor entender eventuais pré-concepções e entendimentos existentes nas percepções dos entrevistados desta pesquisa, buscou-se discutir um importante conceito que é apresentado a seguir.

#### 4.6 OS MODELOS MENTAIS

A forma como as pessoas reagem aos eventos e situações, entendem o mundo e percebem o dia-a-dia podem ser diferentes, de indivíduo para indivíduo. Para reunir elementos de modo a melhor analisar o entendimento pré-existente na opinião dos entrevistados desta pesquisa, buscou-se analisar este conceito.

Aquilo que faz com que diferentes seres humanos tenham diferentes entendimentos sobre um mesmo fato, são os modelos mentais de cada pessoa.

Diversos autores oferecem percepções diferentes a este conceito. A seguir, são analisados algumas destas percepções.

Staggers e Norcio (1993) afirmam que apesar de Johnson-Laird receber os créditos da criação do termo modelos mentais, a origem deste conceito pode ser encontrada no trabalho de Craik de 1943, chamado *The Nature of Explanation*. Neste trabalho o autor sugere que os humanos traduzem eventos externos em modelos internos, através da interação.

Bayman e Mayer (apud STAGGERS; NORCIO, 1993) sugerem que o termo modelos mentais se refira à concepção da pessoa sobre os estágios invisíveis de processamento da informação que ocorre entre a entrada e o uso da mesma.

Argyris (1999) entende os modelos mentais como modelos de realidade que são criados e posteriormente utilizados para lidar e desenvolver respostas adequadas para as situações que se apresentam. Eles envolvem interpretação, esquematização, perspectivas e pontos de vista que auxiliam na percepção das visões de mundo dos indivíduos.

Para Mathieu et al. (2000), o termo modelo mental vem sendo utilizado como um mecanismo para explicar diversas questões, ao longo dos anos. Fundamentalmente, os modelos mentais são estruturas de conhecimento organizado que permitem ao indivíduo interagir com o ambiente. Os modelos mentais permitem as pessoas predizer e explicar o comportamento do mundo ao redor delas, reconhecer e lembrar dos relacionamentos entre os componentes do ambiente e construir expectativas sobre o que deverá acontecer a seguir.

Os autores Rouse e Morris (1986) entendem modelos mentais como mecanismos através dos quais o ser humano gera descrições sobre os propósitos

do sistema, explicações sobre o funcionamento do sistema e seu estado atual e prediz o futuro estado deste sistema. Os modelos mentais servem aos propósitos de auxiliar as pessoas a descrever, explicar e prever os eventos em seu ambiente.

Norman (1998) percebe os modelos mentais como uma idéia de como as coisas funcionam e como são organizadas. O que torna estes modelos mentais poderosos, é o fato de que eles permitem que se entenda o que acontece em uma nova situação, mas também permite que se analise e se entenda um problema quando algo acontece de forma errada. Segundo este autor, o modelo mental é uma representação mental interna criada através da interação da pessoa com o sistema.

De outra forma, Johnson-Laird (1973) afirma que os modelos mentais são um método de representação do conhecimento e permitem que as pessoas realizem inferências, façam previsões, entendam fenômenos e decidam quais as próximas ações a seguir.

Ainda segundo ele, o processo de dedução, bem como indução e criação, são conduzidos por estes modelos, que são também o caminho natural como a mente humana constrói a realidade, concebe alternativas e busca as conseqüências de suas ações.

Modelos mentais são como blocos de construção cognitivos que podem ser combinados e recombinaos conforme necessário. São análogos estruturais de estados de coisas do mundo. O autor afirma que eles podem ter diversas formas, servir para muitas finalidades, com conteúdos variados. Podem conter a representação de indivíduos por elementos, e a identidade entre eles, ou as relações temporais ou causais entre eventos. Os modelos mentais têm conteúdo e forma que servem para as finalidades para as quais foram construídos, seja para explicar, prever ou controlar.

Ainda segundo este autor, o conhecimento que temos do mundo depende da nossa habilidade de construir modelos dele.

Os modelos mentais produzem uma síntese entre crenças individuais e compartilhadas (SENGE, 1999; KIM, 1998). Eles representam o resultado das aprendizagens realizadas pelo indivíduo. Estas aprendizagens individuais contribuem para a aprendizagem de pequenos grupos e da organização como um todo, produzindo modelos mentais compartilhados.



Senge (1999) define modelos mentais como pressupostos, generalizações, imagens, histórias que tem a capacidade de influenciar a maneira de perceber mundo. São padrões que influenciam as atitudes e percepções dos indivíduos sobre o mundo. Ou seja, são os modelos mentais de cada indivíduo que definem como o mesmo irá perceber o que está acontecendo à sua volta, como irá se sentir com isso, como ele pensa e, finalmente, como irá agir. São filtros de como ver o mundo.

Deste modo, pelo entendimento que se tem que a percepção das pessoas entrevistadas nesta pesquisa sofrerão a influência dos seus modelos mentais, que diretamente atuam sobre a forma como entendem as coisas e o mundo, este referencial também serve de base para análise das entrevistas realizadas.

As contribuições de Johnson-Laird (1973) , Senge (1999) e Kim (1998), no que se refere à forma como descrevem os modelos mentais, são importantes subsídios para análises que são efetuadas em função da pesquisa desta dissertação, no item 6.3 - Caracterização dos cursos de pós-graduação realizado.

## 5 MÉTODO DA PESQUISA

### 5.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O método de pesquisa utilizado nesta dissertação é o de pesquisa qualitativa.

As pesquisas qualitativas normalmente são utilizadas, segundo Malhotra (2001) quando se busca entender um tema de forma mais completa, de modo a definir um tema de pesquisa quantitativa, gerar novas hipóteses ou atributos de mensuração ou ainda gerar alternativas para fechar questões em aberto.

Segundo Vergara (1991), os estudos exploratórios são realizados em áreas onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, podendo contribuir para o aprofundamento do conceito. Já Tripodi et al (1981) nos diz que os estudos exploratórios tem a finalidade de formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses para aumentar a familiaridade de um investigador.

O presente trabalho de pesquisa realizado é um estudo exploratório que busca entender melhor a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas sobre capacidades e competências, bem como a relação entre as competências desenvolvidas nos cursos de pós graduação de formação gerencial e as necessidades destas micro e pequenas empresas.

Segundo Yin (2001, p41), “o projeto é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e em última análise, às suas conclusões”. Um projeto de pesquisa é como um esquema de pesquisa, que trata de questões como quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados (YIN, 2001: p41).

O procedimento de elaboração desta dissertação tem como parte o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa.

De outra parte, a definição do problema de pesquisa parece ser a mais importante etapa dentro de uma pesquisa científica. A solução deste problema será

relevante em função dos benefícios que podem advir dela. Segundo Gil (1999, p.51), se as respostas obtidas trouxerem conseqüências favoráveis a quem o propôs, o problema será de fato relevante. Cooper e Schindler (1995) demonstram que a definição incorreta ou inadequada do problema é uma das maiores causas dos fracassos dos projetos de pesquisa, tornando portanto o problema um ponto crítico. Segundo Malhotra (2001) a definição e a clara identificação do problema de pesquisa são essenciais para o mesmo. Diretrizes claras para a etapa subsequente do projeto não são garantidas por uma definição ampla, segundo Malhotra (2001), configurando um dos erros cometidos pelos pesquisadores em seus projetos de pesquisa. Outro erro apontado pelo mesmo autor é a definição do problema de forma excessivamente restrita, uma vez que alguns cursos de ação, em particular os inovadores, podem ser impedidos por um foco estreito. Estas foram as considerações que embasaram a construção do problema de pesquisa, já apresentado no capítulo 1.

## 5.2 FONTE E COLETA DE DADOS

Como procedimento adotado na pesquisa, foi efetuado contato com diversas entidades representativas no campo das micro e pequenas empresas, como SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, SINDIMICRO – Sindicato dos Micro-Empresários do Rio Grande do Sul, CIERGS – Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul, e SICREDI Empreendedores – Cooperativa de Crédito dos micro e pequenos empresários, de modo a obter a parceria destas instituições na realização da pesquisa. Foram contatados programas de pós-graduação do estado do Rio Grande do Sul, como o PPGA da UFRGS, o programa da UCS (Universidade de Caxias do Sul), o programa da FGV-RS (Fundação Getúlio Vargas) e o programa da PUCRS com o mesmo propósito. Também foi feito contato com o CRA/RS – Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul e com a FAJeRS – Federação das Associações de Jovens Empresários do Rio Grande do Sul.

Estes contatos possibilitaram o recebimento de diversas indicações de profissionais com as características desejadas para a realização da pesquisa, ou seja, gestores de empresas de micro e pequeno porte que tenham realizado cursos de pós-graduação de formação gerencial. Assim, foi possível realizar uma seleção de pesquisados por conveniência.

Foram selecionados gestores que sejam graduados há mais de três anos, que tenham concluído seu curso de pós-graduação há pelo menos um ano e que desempenham suas atividades em empresas com pelo menos quatro anos de existência. Importante lembrar que a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), aponta que 58.9% das empresas constituídas não chegam ao quarto ano de existência. Deste modo, ao se pesquisar somente com empresas que já estão neste quarto ano, está-se fazendo uma análise sobre empresas que já passaram pela fase mais crítica de seu início de atividade.

Escolheu-se desenvolver a pesquisa através de entrevistas realizadas em conversas presenciais para a obtenção de informações do entrevistado sobre o assunto. Lakatos (1991) considera a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social e afirma que esta técnica de coleta de dados permite que o

entrevistado seja observado não somente sobre o que diz, mas também como diz, que possam ser registrados suas reações, seus gestos, oferecendo maior oportunidade para a avaliação das suas atitudes.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, semi-estruturadas que, segundo Roesch (2007) representam uma fundamental técnica de pesquisa qualitativa, e tem como objetivo primário a compreensão do significado que os entrevistados atribuem para as situações e para as questões em contextos que não foram anteriormente estruturados a partir das suposições do pesquisador. Segundo a autora, não é recomendável a condução de entrevistas totalmente sem estrutura, em função da possibilidade do acúmulo de informações dadas pelo entrevistado, que podem dificultar a análise e não oferecer uma visão clara de sua perspectiva.

Também é indicado pela autora, a preparação de um guia dos temas a serem explorados durante a entrevista, procedimento que se adotou, através do Instrumento de Pesquisa, apresentado no Anexo 1.

Foi realizado um pré-teste com um destes empresários, para ajustar o roteiro de entrevista desenvolvido que tem a finalidade de obter a percepção sobre o que se aprende nestes cursos e de que forma este aprendizado é colocado em prática nas organizações. Este pré-teste serviu de base para a montagem de um roteiro de entrevista definitivo que foi aplicado com os demais empresários entrevistados. Este roteiro conta com questões objetivas, de modo a facilitar a classificação das competências analisadas e também com questões que permitam uma análise mais qualitativa dos processos de aprendizagem e de sua aplicação.

De posse destes dados, foram realizadas 10 entrevistas individuais com aplicação do roteiro de entrevista com gestores pós-graduados, atuando em micro e pequenas empresas dos ramos de interesse, indústria, comércio e serviços, no Rio Grande do Sul. A entrevista procurou identificar qual o curso de pós-graduação que foi realizado pelo profissional, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que foram desenvolvidas pelo gestor em seu curso, quais os mais pertinentes para a sua organização, quais as que estão sendo de fato transferidas para a organização e de que forma isso acontece. Também procurou identificar o entendimento do entrevistado sobre o conceito de competências.

### 5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A técnica adotada foi de entrevista semi-estruturada, constituindo-se de um roteiro de entrevista aplicado junto aos empresários foco do estudo.

A entrevista é composta de questões fechadas e também de questões abertas, por permitir ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas individualmente na empresa dos pesquisados e gravadas, com autorização do entrevistado, para que se evite a perda de qualquer informação relevante para a pesquisa.

## 5.4 PRÉ-TESTE

Para iniciar a aplicação da pesquisa propriamente dita, foi realizado um pré-teste com um dos empresários com o objetivo de verificar a aplicabilidade do roteiro de entrevista e a pertinência de cada pergunta.

Ao final da entrevista, foi verificado se o entrevistado se sentiu à vontade, e se acrescentaria ou retiraria alguma questão ou mesmo algum novo item ao roteiro de entrevista.

Algumas das sugestões que foram apresentadas nesta entrevista pré-teste, disseram respeito ao número de questões do roteiro de pesquisa, que foi considerado demasiadamente grande. Também foi sugerido que fossem apresentadas de forma ampliada as capacidades necessárias no dia a dia da organização, de modo a facilitar o entendimento e escolha das opções mais próximas da realidade das micro e pequenas empresas. Outra sugestão importante foi a de fosse apresentado, após a questão sobre o conceito de capacidade e de competências, qual aquele que expressa adequadamente o real sentido destas expressões (capacidade e competência), uma vez que eventualmente o entrevistado poderia ter um entendimento errôneo sobre o mesmo, e após apresentá-lo na questão específica, refletir de forma inadequada nas respostas às demais questões.

Em função desta sugestão apresentada, também foi colocada em todas as demais questões que envolviam capacidades ou competências, os dois termos juntos, como capacidades/competências, de modo a facilitar a interpretação da questão mesmo para aqueles entrevistados com dificuldades em identificar os conceitos de capacidades/competências como situações diferentes.

As sugestões fornecidas foram avaliadas e quando se entendeu que forneceriam um ganho de qualidade ao trabalho de pesquisa, foram incorporadas ao instrumento de pesquisa.

As respostas que foram obtidas na pesquisa exploratória passaram a fazer parte dos dados gerais da pesquisa.

## 5.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados devem ser tratados por um método que permita uma análise de tudo o que foi coletado, inclusive o conteúdo subjetivo, permitindo que seja realizada a compreensão e tradução dos mesmos.

Deste modo, utiliza-se o método da análise de conteúdo para a análise qualitativa dos dados provenientes das entrevistas realizadas. A utilização dos métodos de análise de conteúdo correspondem aos objetivos da superação da incerteza (será a minha leitura válida e generalizável ? ) e o enriquecimento da leitura (uma leitura atenta pode aumentar a produtividade e a pertinência ?), segundo Bardin (2004, p.25).

Ainda segundo Bardin (2004), a Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações; “é um método muito empírico e depende do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo.”

Lakatos(1991) afirma que este método de análise permite descrever e interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado.

O procedimento de análise de conteúdo a ser utilizado para a elaboração deste trabalho terá três etapas principais, baseadas na visão de Bardin (2004).

- a) Pré-análise: Organização do material coletado;
- b) Descrição analítica: Estudo individual das entrevistas e destaque das partes mais relevantes. Elaboração de um quadro de referência;
- c) Interpretação referencial: Reflexão e estabelecimento de relações. Estabelecimento das categorias de análise.

Deste modo, o procedimento a ser realizado é primeiramente a leitura e análise individual de cada entrevista, de modo a destacar os aspectos mais relevantes de cada fala transcrita. A seguir, a realização de uma análise geral de



todas as entrevistas em cada empresa pesquisada, de modo a se buscar uma visão sistêmica. Na seqüência a realização de uma análise geral do material para se verificar a visão do todo, de modo a visualizar os diversos enfoques apresentados.

O material colhido deve ser lido, analisado, catalogado e separado em função do grau de relevância para o estudo, e as informações mais importantes destacadas para serem incluídas na análise geral.

## 5.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Foi possível identificar algumas das limitações que o presente estudo apresenta. Uma delas, deve-se ao fato de que a pesquisa está baseada em opinião dos participantes, recolhida através de entrevista guiada, e alguns dos objetivos envolvem questões subjetivas, nem sempre fáceis de perceber.

Importante citar que todas as informações que coletadas nas entrevistas referem-se a fatos que o entrevistado vivenciou no passado, podendo haver uma influencia do tempo na percepção da realidade.

Optou-se por seguir uma sistemática qualitativa, com foco nas questões que apresentam maior significado no contexto da pesquisa, no processo de análise de conteúdo, ao invés de uma sistemática que englobasse todas as etapas tradicionalmente utilizadas neste tipo de estudo (codificação, categorização, quantificação).

Deste modo, a análise de conteúdo serve para agrupar as percepções mais relevantes e que são apresentadas de forma interpretativa nas unidades de análise.

## 6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS ESTUDOS

O estudo realizado buscou verificar a percepção de empresários de micro e pequeno porte do estado do Rio Grande do Sul sobre a forma como os cursos de pós-graduação com ênfase em gestão, tiveram impacto no desenvolvimento de competências, que tenham sido de fato aplicadas em sua organização.

As entrevistas desenvolvidas procuraram investigar esta percepção e também caracterizar este empresário, sua empresa e o curso realizado.

Os entrevistados, bem como as suas empresas não terão os seus nomes e razões sociais identificados, sendo apresentados com pseudônimos para os empresários e nomes fantasia fictícios para as empresas. As demais informações são mantidas na íntegra, como apresentados pelos gestores nas entrevistas realizadas.

O roteiro de entrevista foi dividido em áreas buscam abranger diferentes aspectos do entrevistado, sua empresa e sua percepção sobre o desenvolvimento de competências ocorrido.

A primeira parte do roteiro busca conhecer e caracterizar o entrevistado, sua empresa, e o curso de pós-graduação que ele realizou. Esta primeira parte é composta pelos itens A, B e C.

O roteiro de entrevistas inicialmente, no item A, busca conhecer a empresa do entrevistado, o tempo de existência, ramo de atividade, principais produtos e serviços, bem como o total de pessoas envolvidas na organização e a região onde tem a seu trabalho desenvolvido.

Estas informações permitem que se faça uma primeira análise em relação ao tipo de negócio desempenhado pela empresa, de modo a caracterizá-la e defini-la como empresa de serviços, indústria ou comércio. Também é importante para verificar em que estágio de desenvolvimento ela se encontra, posto que já foi demonstrado através da revisão de bibliografia deste trabalho, da relação entre o tempo de vida de uma empresa e a expectativa de sobrevivência que ela tem.

As razões e a forma da criação da empresa também são importantes elementos para a análise dos resultados e para melhor entendimento dos objetivos dos empresários entrevistados.

O item B das questões visa caracterizar o entrevistado, sua formação inicial, idade, experiência profissional, atividades anteriores, bem como aqueles aspectos que ele indique como importantes em termos de experiência e de formação, que não estejam sendo solicitados na entrevista.

Estas informações permitem entender mais profundamente o perfil do profissional entrevistado, para poder refletir a respeito de seu modelo mental e de sua forma de entendimento das demais questões.

O terceiro item de questões, C, tem a finalidade de conhecer o curso de pós-graduação desenvolvido pelo empresário, as suas características, o tempo de duração do mesmo e quaisquer pontos que o entrevistado queira comentar sobre ele. Também são solicitadas as expectativas do entrevistado ao iniciar o curso e a forma como ele percebe o mesmo após a sua conclusão, além de questionar se os objetivos propostos ou esperados pelo entrevistado foram atingidos, através da realização de seu pós-graduação.

A segunda parte da entrevista procura verificar qual a percepção do empresário sobre os conceitos de capacidades e de competências, além de identificar quais as capacidades/competências que foram desenvolvidas no curso de pós-graduação realizado, na percepção do entrevistado, bem como as capacidades/competências necessárias no dia-a-dia das organizações, além das capacidades/competências mais aplicadas nestas organizações.

Esta segunda parte da entrevista tem início no item D, onde se busca verificar qual o entendimento dos empresários sobre os conceitos de capacidades e de competências. Como havia sido identificado no pré-teste uma possível dificuldade de identificação destes dois conceitos como situações diferentes, a partir deste item, todos os demais apresentaram a questão de capacidades/competências em conjunto para minimizar dificuldades de interpretação dos entrevistados.

O item E apresenta uma série de capacidades desenvolvidas nos cursos de pós-graduação, segundo estudo de Ruas e Comini (2007). É solicitado ao entrevistado que identifique quais daquelas capacidades indicadas ele percebe que tenham sido desenvolvidas em seu curso de pós-graduação. Após, pede-se a ele

que identifique outras capacidades que não estejam listadas, e que tenham sido desenvolvidas no curso realizado.

O item seguinte, F, refere-se à necessidade de capacidades e competências para as atividades do dia-a-dia nas empresas. São apresentadas capacidades necessárias para cada um dos tipos de atividades estudadas por Leiria (2002), agrupadas por estas atividades e solicitado ao entrevistado que identifique quais as que são mais necessárias na sua organização, dentre as listadas. Ao final, é solicitado que o entrevistado identifique outras capacidades necessárias ao desempenho das atividades de sua organização no dia-a-dia e que não estejam listadas.

O último item da pesquisa, G, refere-se à aplicabilidade das capacidades desenvolvidas nos cursos de pós-graduação, nas empresas em estudo. É solicitado ao empresário identificar quais as capacidades que foram desenvolvidas durante os cursos de pós-graduação, e que são mais aplicáveis na organização de atuação do entrevistado. Também se questiona que outras capacidades aplicadas nas organizações foram desenvolvidas e de que forma. E finalmente, quais as dificuldades encontradas pelo empresário para por em prática as capacidades desenvolvidas durante o curso de pós-graduação realizado.

## 6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas pesquisadas, que possuem na sua administração os gestores entrevistados, são do estado do Rio Grande do Sul e tem pelo menos quatro anos de existência, já tendo, portanto, ultrapassado o período mais crítico do início da atividade empresarial, como é defendido em trabalho de pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), que afirma que 58.9% das empresas constituídas nos últimos 4 anos haviam cessado as suas atividades na região sul. Portanto, somente pouco mais de 40% das empresas em média, na região sul, sobrevivem ao quarto ano de existência e todas as empresas pesquisadas já superaram esta fase.

Todas elas se enquadram na classificação de micro ou pequena empresa, segundo os critérios do SEBRAE e da legislação, apresentados anteriormente.

Das empresas pesquisadas, seis são do segmento de serviços e quatro do comércio. Não foram pesquisadas empresas industriais.

A seguir são apresentadas as principais características referentes às empresas estudadas.

A empresa CONSULTORIA RH é de Caxias do Sul, fundada na mesma cidade, tem quatro anos de existência, atuando em “empresas da Região Nordeste do Rio Grande do Sul em Consultoria em Planejamento, Gestão de Pessoas, Marketing e Finanças”. Possui duas pessoas envolvidas nas suas atividades, notadamente os dois sócios.

A empresa CONSULTORES GERAIS é de Porto Alegre, fundada nesta cidade também, já completou 15 anos de existência, atua em “Consultoria e Treinamento em Gestão Financeira (Custos) e RH (Empresas Familiares)”. Tem somente uma pessoa diretamente envolvida na condução do negócio, sendo envolvidos outros colaboradores, apoiadores ou terceirizados, quando necessário.

A empresa SAÚDE VIDA foi criada e permanece em Canoas, tendo completado sete anos de existência. A atuação se dá em “serviços na área de treinamentos em saúde e gestão”. Possui duas pessoas que se envolvem diretamente na condução do negócio.

A empresa EVENTOS MIL teve sua origem em Porto Alegre, onde ainda mantém a sua sede administrativa. Completou em 2008 dez anos de existência e tem como principal atividade a organização de eventos corporativos. Possui no total

oito pessoas ligadas diretamente à atividade, sendo três diretores e cinco funcionários.

GTT Marketing é uma empresa com origem e sede em Porto Alegre, com 13 anos de atividade. O seu foco de atuação é "Criação publicitária, mídia, produção gráfica e assessoria mercadológica". Participam diretamente das atividades da empresa 3 sócios, mas somente um possui a responsabilidade da gestão.

Com 19 anos de atividade, comercializando acessórios para vestimenta e guarda-chuvas, a Rascunhos tem sua origem e sede em Porto Alegre. Participam da atividade da empresa 11 pessoas, sendo três sócios.

No ano de 1999, portanto há 9 anos, foi criada a empresa Criançada Alegre, na cidade de Porto Alegre, tendo como atividade principal o comércio varejista de roupas para crianças e enxoval para bebês. Esta empresa conta hoje com 150 funcionários, alocados no centro de distribuição, no escritório e nas dez lojas.

Atuando na cidade de Uruguaiana há mais de 16 anos, a empresa Animais & Cia. tem como atividade principal o comércio de produtos agropecuários, rações, sementes e produtos veterinários. O total de pessoas envolvidas na atividade são quatro, entre elas o gestor entrevistado.

A Terussi Consultoria empresarial foi fundada há sete anos, e tem como atividades principais o trabalho de consultoria, assessoria e treinamentos. São diretamente envolvidos no desenvolvimento das atividades da empresa dois sócios, sendo que um foi entrevistado.

A Percurso é uma empresa do segmento comercial, com 19 anos de atividade. Comercializa acessórios para vestimenta. Possui no total dez pessoas envolvidas em suas atividades, contando com 2 sócios.

As empresas analisadas tem pelo menos 7 anos de existência, com exceção da Consultoria RH, que completou em 2009 o seu quarto ano de atividade. Também se pode verificar que três das empresas analisadas, Saúde e vida, Criançada Alegre, além da Consultoria RH, tem menos de 10 anos de existência. As demais são empresas com uma trajetória mais antiga.

Estas empresas pesquisadas possuem perfis diferentes e são conduzidas por gestores de perfis bem diferentes também, como será demonstrado a seguir.

## 6.2 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES

Os dez gestores entrevistados são originários do Rio Grande do Sul, sendo duas mulheres e oito homens. Todos têm mais de três anos de graduação completa e pelo menos um ano de pós-graduação encerrada. Todos são sócios proprietários de seus negócios e estão envolvidos com o dia-a-dia da organização.

A seguir são apresentadas as principais características dos gestores entrevistados e a indicação de qual a empresa em que estão vinculados.

Afonso, com 45 anos, é o gestor da Consultoria RH, empresa de sua propriedade e que atua há 4 anos. Além de empresário, é também professor universitário de faculdade da região da serra gaúcha. Antes da empresa atual, já foi proprietário de outros pequenos negócios, na área de consultoria e de indústria na área metal-mecânica. Foi também dirigente de entidade da área da qualidade, de clube recreativo e atualmente é dirigente de entidade de representação profissional. É graduado em administração pela UCS há 16 anos e posteriormente concluiu um pós-graduação em gestão da qualidade total também na UCS, concluindo há 12 anos; após cursou e concluiu o mestrado profissional no PPGA da UFRGS, há 6 anos.

Carlos José é o gestor da Animais e Cia. Tem 40 anos e é sócio da empresa desde sua fundação, há 16 anos. Atuou como empresário de organização de eventos e também como funcionário de empresa do setor primário, antes de iniciar este negócio. É dirigente de entidade de representação do segmento comercial municipal e anteriormente foi presidente de associação de profissionais de uma categoria da região da fronteira. Graduado em Administração pela PUCRS há 14 anos, cursou e concluiu pós-graduação em Gestão Empresarial também pela PUCRS há 6 anos.

Celso, de 44 anos, atua em sua empresa, a Consultores Gerais, há 15 anos, como sócio proprietário. Exerce a função de professor universitário em faculdade de Porto Alegre, além das suas atividades empresariais. Foi proprietário de pequena indústria de confecção, assessor de diretoria de empresa eletrônica e consultor em



empresa multinacional, anteriormente à criação da sua empresa atual. Foi dirigente de entidade de representação empresarial na cidade de Porto Alegre, como vice-presidente e também dirigente de entidade de representação empresarial estadual. É graduado em administração de empresas pela UFRGS há 21 anos e em administração pública também pela UFRGS há 20 anos. Kursou e concluiu pós-graduação em gestão da produção, pela PUCRS em 1995. Após, em 1999, concluiu especialização em controladoria de gestão na UFRGS. Já em 2002 concluiu o seu mestrado profissional em Economia, também na UFRGS.

Flávia de 35 anos é a gestora da Eventos Mil. Desde a fundação da empresa, há 10 anos, é sua sócia gerente. Antes desta empresa, foi sócia de outra empresa de eventos, e anteriormente foi funcionária concursada da área pública. Participou da diretoria de entidade de representação empresarial e foi dirigente de entidade de representação profissional. É graduada em Relações Públicas pela UNISINOS, desde 1996. Após kursou e concluiu pós-graduação em Gestão Empresarial pela FGV em 2006.

Jerônimo é sócio gerente da empresa Criançada Alegre, e lá atua desde sua fundação, há 9 anos. Foi professor de inglês, corretor de imóveis e empresário do segmento comercial de produtos de limpeza, antes de iniciar este negócio. Foi dirigente de entidade de representação empresarial municipal, e de entidade de representação empresarial estadual, ambas na condição de presidente. Foi também vice-presidente de entidade de representação empresarial nacional. É graduado em Ciências Sociais pela UNISINOS, em 2005 e pós-graduado em Gestão Empresarial pela FGV, em 2006.

Lenara, 29 anos, é sócia proprietária da empresa Percurso. Atua nesta empresa há 6 anos, quando passou a fazer parte da sociedade. Antes de ser empresária atuou como arquiteta. Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela PUCRS em 2002, kursou e concluiu o pós-graduação em Gestão Empresarial no PPGA da UFRGS em 2005. Atualmente está kursando mestrado em Administração no PPGA da UFRGS.

Márcia, tem 35 anos, e atua em sua empresa, a Saúde Vida há 7 anos, na condição de sócia proprietária. É professora universitária de faculdade da cidade de Porto Alegre, tendo sido coordenadora de curso. Anteriormente à sua atividade empresarial, foi funcionária de 3 hospitais e duas clínicas na cidade de Porto Alegre, exercendo atividades administrativas. Foi presidente de entidade associativa de representação de profissionais da área da saúde na cidade de Porto Alegre. É dirigente de entidade de representação profissional no Rio Grande do Sul. Graduada em Administração de Empresas pela UNISINOS em 1997, cursou e concluiu pós-graduação em gestão em saúde no PPGA da UFRGS em 2000. Posteriormente cursou e concluiu mestrado em Ciências Sociais na UNISINOS em 2003 e atualmente (2009) cursa doutorado em Educação na PUCRS.

Marlon, de 39 anos, é o sócio proprietário da Terussi Consultoria, atuando na empresa desde sua fundação em 2002. É também professor universitário de faculdade de Porto Alegre. Antes de desenvolver este negócio foi funcionário de empresa pública e também de empresa privada da área financeira e de segurança. Foi também militar do Exército. Foi presidente de entidade representativa de oficiais do Exército e hoje é dirigente de entidade de representação profissional. Graduado em Administração pela PUCRS em 2003, cursou e concluiu pós-graduação em gestão em saúde no PPGA da UFRGS, em 2005. Está cursando mestrado em Docência Universitária, na Universidad Tecnológica Nacional, em Buenos Aires, Argentina.

Reinaldo é gestor da GTT Marketing. Tem hoje 42 anos, e atua na sua empresa há 13. Antes de constituir seu próprio negócio, atuou em empresa de laticínios na área de marketing, em empresa incorporadora imobiliária na área financeira e em agência de publicidade em diversas áreas. Como outra atividade relevante, indicou o fato de ter sido dirigente de entidade empresarial municipal, na condição de presidente, e de entidade empresarial regional, como vice-presidente, além de participar do conselho de entidade empresarial nacional. Residiu no exterior por cinco anos. É graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela PUCRS, em 1987 e em Administração de Empresas pela UFRGS, em 1991. Cursou e concluiu o pós-graduação "Business Administration and

Management" na Harvard University, em Boston, Estados Unidos da América, em 1994.

Virgílio, com 56 anos, é sócio proprietário da empresa Rascunhos há 19 anos, desde a sua fundação. Anteriormente à fundação de sua empresa atuou em indústria de componentes eletrônicos e em empresa do pólo petroquímico na área de produção. Atuou também como consultor na área de gestão. Graduou-se em Engenharia Química pela UFRGS, em 1974 e posteriormente em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUCRS, em 2006. cursou e concluiu especialização em Gestão empresarial no PPGA da UFRGS em 1992 e posteriormente especialização em Direito Financeiro, Tributário e Econômico no PPGD da UFRGS em 2007.

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais informações referentes aos gestores entrevistados e as empresas pesquisadas.

<b>GESTOR</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>TEMPO DA EMPRESA (ANOS)</b>	<b>LOCAL</b>
Afonso	Consultoria RH	Serviços Consultoria	4	Caxias do Sul
Carlos José	Animais e Cia.	Comércio produtos agropecuários	16	Uruguaiana
Celso	Consultores Gerais	Serviços Consultoria e Treinamento	15	Porto Alegre
Flávia	Eventos Mil	Serviços Organização de eventos	10	Porto Alegre
Jerônimo	Criançada alegre	Comércio Moda Infantil	9	Porto Alegre e região metropolitana
Lenara	Percurso	Comércio Assessórios vestimenta	19	Porto Alegre
Márcia	Saúde Vida	Serviços Consultoria e Treinamento	7	Canoas
Marlon	Terussi Consultoria	Serviços Consultoria e Treinamento	6	Porto Alegre
Reinaldo	GTT Marketing	Serviços Publicidade	13	Porto Alegre
Virgílio	Rascunhos	Comércio de Guarda-chuvas e assessórios para vestimenta	19	Porto Alegre

**Quadro I – Caracterização dos gestores entrevistados e empresas pesquisadas**

Fonte : Elaborado pelo autor

Através deste quadro pode-se verificar a relação entre as empresas pesquisadas e os gestores entrevistados, o que torna mais fácil a identificação dos mesmos quando da apresentação de seus relatos, dos resultados obtidos e também das conclusões desenvolvidas neste trabalho.

Foi também elaborado um quadro de modo a facilitar a identificação dos entrevistados, as suas formações na graduação, o tempo de graduação, a instituição, bem como o programa de especialização que realizou, a instituição e também o tempo que já concluiu esta pós-graduação e se realizou outro curso de pós-graduação posterior.

Este quadro relacionando os entrevistados com os seus cursos realizados está apresentado a seguir.

<b>GESTOR</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>LOCAL</b>	<b>ANO</b>	<b>PÓS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>ANO</b>	<b>OUTROS</b>
Afonso	Administração	UCS	1992	Gerenciamento da Qualidade Total	UCS	1996	Mestrado Administração
Carlos José	Administração	PUCRS	1994	Gestão Empresarial	PUCRS	2002	
Celso	Administração de Empresas Administração Pública	UFRGS	1987 1989	Administração da Produção Controladoria de Gestão	PUCRS UFRGS	1995 2000	Mestrado Economia
Flávia	Relações Públicas	UNISINOS	1996	Gestão Empresarial	FGV	2006	
Jerônimo	Ciências Sociais	UNISINOS	2005	Gestão Empresarial	FGV	2006	
Lenara	Arquitetura	PUC	2002	Gestão Empresarial	UFRGS	2005	Mestrado Administração
Márcia	Administração	UNISINOS	1997	Gestão em Saúde	UFRGS	2000	Mestrado Ciências Sociais Doutorado Educação
Marlon	Administração	PUCRS	2003	Gestão em Saúde	UFRGS	2005	Mestrado Docência Universitária
Reinaldo	Comunicação Social Administração	PUCRS UFRGS	1987 1991	Business Administration and Management	Harvard	1994	
Virgílio	Engenharia Química Direito	UFRGS PUCRS	1974 2006	Gestão Empresarial Direito Financeiro, Tributário e Econômico	UFRGS UFRGS	1992 2007	

**Quadro II – Gestores e os cursos de graduação e pós-graduação realizados**

Fonte : Elaborado pelo autor

Na sequência, são apresentados os cursos de pós-graduação realizados pelos entrevistados, os locais onde foram feitos e também as expectativas dos gestores antes da realização dos mesmos e a percepção com que concluíram o curso. As razões que levaram os gestores a realizar os referidos cursos também são apresentadas, assim como outros aspectos levantados pelos entrevistados.

### 6.3 CARACTERIZAÇÃO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO REALIZADO

A todos os entrevistados, como parte de sua entrevista, foram feitos questionamentos referentes aos cursos de pós-graduação por eles desenvolvidos. Em diversos casos, os gestores entrevistados haviam realizado mais de um curso de pós-graduação. Foram considerados para análise somente aqueles que foram dedicados à gestão. Exemplificando: O entrevistado Virgílio realizou um curso de pós-graduação em Gestão Empresarial no PPGA da UFRGS, tendo concluído o mesmo há 15 anos. Após, realizou também na UFRGS, mas no PPGD, curso de Especialização em Direito Financeiro, Econômico e Tributário. Somente foi considerado para análise nesta pesquisa o primeiro curso realizado, pois o de especialização em Direito não tinha como foco gestão empresarial, ou outros campos da gestão.

Do mesmo modo, diversos entrevistados cursaram, ou cursam, após a realização dos cursos de pós-graduação, mestrados ou doutorado. Nenhuma destas especializações *stricto sensu* foram consideradas para efeito desta análise.

Através das entrevistas realizadas buscou-se identificar quais os cursos de pós-graduação realizados e em que faculdades.

No Quadro II anteriormente apresentado é possível verificar o curso realizado por cada um dos gestores entrevistados. A seguir, são apresentados os cursos realizados e também os locais.

Para efeito de análise, considerou-se o curso *Business Administration and Management* como também Gestão Empresarial.

Os cursos realizados pelos entrevistados foram apresentados em ordem decrescente de ocorrências.

Cursos Realizados	Ocorrências
Gestão Empresarial	6
Gestão em Saúde	2
Gerenciamento da Qualidade Total	1
Administração da produção	1

**Tabela 10 – Áreas dos cursos de pós-graduação realizados pelos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se verificar a preferência dos entrevistados pelos cursos que trazem explicitamente em seu nome a denominação de gestão empresarial, o que foi verificado em 6 ocorrências, com 6 gestores. Cursos também de gestão, mas com áreas mais dirigidas, como saúde, qualidade e produção, também foram procurados pelos entrevistados.

As faculdades / universidades onde os cursos foram realizados estão também apresentados a seguir, em ordem decrescente de ocorrências.

Faculdades / Universidades	Ocorrências
UFRGS	4
FGV	2
PUCRS	2
UCS	1
Harvard	1

**Tabela 11 – Faculdades / Universidades onde foram realizados os cursos de pós-graduação pelos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se a predominância da procura pelos cursos de pós-graduação oferecidos por instituições com tradição neste campo, como a UFRGS, a FGV e a PUCRS.

Com relação às expectativas e percepções dos entrevistados com relação aos cursos que realizaram, quando do início do mesmo, pode-se ressaltar os seguintes aspectos:

Havia a expectativa de adquirir conhecimento, como é manifestado por Jerônimo que afirma “Achei que teria muito mais do que de fato aprendi” e por Carlos José “expectativa de aprofundar conhecimento”.

Flávia diz que buscava um complemento aos seus conhecimentos básicos, pois por ser originária de área de comunicação buscava se aprofundar mais em finanças, estratégia e gestão. Entretanto, as disciplinas que ela tinha mais interesse eram justamente aquelas ligadas de alguma forma às suas áreas de conhecimento de origem, que eram “gestão de pessoas e questões similares”.

Reinaldo, que realizou seu curso no exterior, afirma que teve dificuldades e ansiedade maior por ter de estudar em um idioma estrangeiro, em um local longe de

seu país e com uma carga de competitividade muito grande. Havia muito pouca cooperação interpessoal, em especial no ambiente extra-campus. De outro lado, a infra-estrutura de equipamentos, de bibliotecas e laboratórios, transmitiam a sensação de que seria possível um grande aprendizado.

Márcia, por outro lado, tinha uma expectativa de que seu curso seria muito teórico.

Já Celso, afirma que a percepção e expectativa que tinha em relação ao seu curso era

[...] de ousadia e inovação na medida que este seria a primeira turma deste tipo de curso. Na turma existiam 23 contadores, 1 administrador (eu) e um médico. Idéia de diferenciação por ter aula com professores doutores. Idéia de pesado investimento de tempo e de recursos financeiros.

Afonso, afirma que ao iniciar o seu pós-graduação estava “perdido e fora de foco”.

Após a realização do curso, a percepção e a satisfação dos entrevistados com o resultado obtido, está discutido a seguir.

Virgílio e Marlon, afirma que o curso atendeu às suas expectativas, e que a percepção com que deixaram o curso é de algo positivo. Virgílio diz que atendeu suas expectativas pois “abrangeu vários aspectos relacionados à gestão, trazendo importantes questões a ser pensadas”.

Também neste sentido Jerônimo diz que seu curso foi bom, que pensa em realizar outros, “pois educação nunca é demais”. Segundo ele, seu curso atendeu plenamente as suas expectativas.

Flávia afirma que um dos principais aspectos foi a troca de informações com outros profissionais e que neste sentido os objetivos foram atingidos. Entretanto, em termos de desenvolvimento dos conhecimentos desejados “deixou a desejar”. Márcia também aponta a troca de informações e de vivências com profissionais do mercado como um dos aspectos mais importantes que ela pode ressaltar. Considera que o curso atendeu suas expectativas.

Carlos José comenta que ao final do curso estava “cansado em função da pressão e cobrança [...] e insatisfeito quanto à profundidade dos temas”. Segundo



ele, ficou com o sentimento de ter realizado “uma outra graduação em administração”.

Lenara coaduna com esse entendimento, afirmando que o curso “É válido para pessoas que não tenham formação em administração” e que sua satisfação é parcial pois considerou superficial o conteúdo desenvolvido em várias “disciplinas”.

Afonso sentiu falta em seu curso do desenvolvimento de áreas como “Negociação e a de visão de negócios”. Considera, de outra parte, que a “maturidade seria o melhor remédio para estas competências e mais as disciplinas comportamentais”. Entende que o curso atendeu em grande parte as suas expectativas.

Celso considera, ao concluir, que

Aparentemente parecia que o curso não agregara significativo conhecimento, apesar de eu me sentir mais forte na área de estudo. Porém, sem dúvida agregou na capacidade de expressão oral e escrita.

Afirma ainda que

[...] achava que iria aprender bem mais, e os conteúdos demonstrados parecia ser uma repetição do que já havia desenvolvido no curso de administração de empresas. Por outro lado, foram desenvolvidos alguns conhecimentos que eram absurdamente específicos e de difícil utilização prática ou mesmo acadêmica.

Reinaldo entende que seu curso superou as suas expectativas, que houve o desenvolvimento de uma grande “amplitude de conhecimentos” e de crescimento individual e profissional, além de fortalecimento do idioma inglês. Considera que a metodologia de estudo de casos e as dinâmicas de grupo proporcionaram como consequência muita “aplicação prática na minha empresa, desde sua fundação até os dias atuais”.

Pode-se verificar segundo os entrevistados que, em geral, aqueles que haviam realizado a sua graduação no campo da administração, consideraram os cursos de pós-graduação de menor validade, e entenderam que os objetivos não foram atingidos de forma tão ampla, enquanto que os gestores oriundos de graduações de outras áreas consideraram mais importantes os cursos realizados e também com a expectativa melhor atendida.

Conforme discutido na revisão de bibliografia, no item 4.6, Johnson-Laird (1983) afirma que os modelos mentais são um método de representação do conhecimento e permitem que as pessoas realizem inferências, façam previsões, entendam fenômenos e decidam quais as próximas ações a seguir. Senge (1999) define modelos mentais como pressupostos, generalizações, imagens, histórias que tem a capacidade de influenciar a maneira de perceber mundo.

Neste sentido, a percepção dos gestores sobre os cursos que realizaram, pode ser fortemente influenciada em função do modelo mental desenvolvido por cada um ao longo do tempo. Aqueles oriundos dos cursos de Administração na graduação e que tiveram o entendimento de que os cursos de pós-graduação realizados tiveram menor validade, expressaram a percepção que em muitos casos é verbalizada nas entrevistas, de que os cursos de pós-graduação ou mesmo os de graduação são demasiadamente teóricos e pouco práticos.

Os entrevistados oriundos de outras áreas na graduação apresentaram conclusões diferentes destas, influenciados por modelos mentais com outra percepção sobre o campo da administração e os cursos de graduação e pós-graduação.

Procurou-se verificar junto aos gestores entrevistados, qual a sua percepção sobre o conceito de capacidades e de competências. Os resultados estão discutidos a seguir.

#### 6.4 ENTENDIMENTO SOBRE CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS

Os gestores entrevistados responderam sobre o seu entendimento sobre os conceitos de capacidades e de competências, durante o processo de questionamento.

Após a resposta oferecida por estes gestores, foram apresentados alguns dos conceitos admitidos para competências e capacidades, de modo a alinhar o entendimento dos mesmos e permitir que as demais questões fossem respondidas de acordo.

Para efeito da análise dos resultados desta pesquisa, a seguir são apresentados o entendimento do conceito de capacidades, a relação entre capacidades e competências, segundo os gestores, bem como o entendimento apresentado pelos mesmos no que se refere ao conceito de competências.

É sabido, através dos estudos de Dutra (2001), Ruas (2003), Zarifian (2001a), Fleury; Fleury (2001), LEVY-LEBOYER (apud Souza, 2001) e Parry (1996) que não existe um consenso sobre o conceito de competências.

Também Winterton e Le Deist (2005) afirmam que existe uma grande confusão e debate a respeito do conceito de competência e que é impossível identificar uma única teoria coerente capaz de comportar e reconciliar todas as diferentes formas como o termo é utilizado.

De fato, foi possível verificar que os gestores também possuem diferentes entendimentos sobre os conceitos de capacidades e de competências e mesmo sobre o fato de haver algum tipo de diferenciação conceitual entre estas duas palavras.

No roteiro de entrevista a questão foi colocada da seguinte forma:

- Qual o seu entendimento sobre o conceito de competências e capacidades ?

Entendo que Competências e Capacidades estão intrinsecamente ligadas, pois, são os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que se relacionam entre si e que certamente afetarão positivamente ou negativamente em um

determinado desempenho. Se entrarmos no aspecto teórico abordaria a Competência Técnica e a Competência Comportamental. Em síntese, a pessoa necessita ter capacidade de pôr em prática os Conhecimentos Habilidades e Atitudes para ter sucesso profissional. (Afonso)

O entendimento apresentado por Lenara é de que competências são o conjunto de habilidades, atitudes e conhecimento de um determinado indivíduo em uma determinada questão e as capacidades são a habilidade de aprender.

Entendo que as competências são interligadas em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte do profissional. Já as capacidades representam tudo aquilo que uma pessoa é capaz de fazer ou ser. (Marlon)

A percepção destes três gestores vem em alinhamento com o conceito de competência de Parry (1996) que é citado por Fleury e Fleury (2004), e traz a idéia de ser o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Entretanto, Parry (1996) também afirma que competências são “entregues” em função de características pessoais que interferem neste processo de entrega, como traços de personalidade, comportamentos e modelos mentais que a pessoa carrega consigo. Dutra (2004) também relaciona as competências com a entrega efetivamente realizada pelo profissional.

Segundo Nonaka (1997) as competências individuais são próprias de um indivíduo, mobilizadas por ele a partir das capacidades desenvolvidas ao longo do tempo, por diversas formas de aprendizagem, formal e informal. Seguindo esta linha, Zarifian (2003) afirma que o cume do exercício da competência, é a tomada de iniciativa.

Neste mesmo sentido, Ruas (2005) apresenta o entendimento de que todas as competências tem sua fundamentação em um conjunto de capacidades que somente assumem a condição de competências no momento da realização de uma determinada ação.

Afirma também que uma competência somente pode ser legitimada através de uma ou mais ações em reais situações de trabalho, em condições específicas do

ambiente de trabalho, de modo que ninguém pode ser considerado competente com base em capacidades desenvolvidas em situações ocorridas no passado.

A capacidade, refere-se á condição existente devido ao conhecimento adquirido e a competência, refere-se á aplicação da capacidade gerando resultados. (Carlos Jose)

Competências são conhecimentos que são mobilizados pelos indivíduos a partir de suas experiências teóricas e empíricas, as capacidades se somam as competências, mas estão ligadas fortemente as habilidades que cada indivíduo tem ou desenvolveu na sua vida profissional. (Márcia)

A capacidade tem a ver com o conhecimento, o que se aprende, as experiências vividas, enquanto que a competência é algo mais restrito, tendo a ver com aplicação de capacidades em determinadas circunstâncias temporais, espaciais e pessoais. (Virgilio)

Alguns dos entendimentos apresentados pelos gestores apresentam importante distanciamento com relação aos conceitos apresentados neste trabalho, como os oferecidos por Nonaka (1997), Levy-Leboyer (apud SOUZA, 2001), Zarifian (2003), Fleury; Fleury (2004), Ruas (2005):

A princípio me parecem muito próximos e causa certa sobreposição como palavras sinônimas. Porém, meu entendimento sobre o conceito de "competência" diz respeito a habilidade de se fazer algo, seja pelo conhecimento técnico apurado (Know-how) ou pela legalidade atribuída para tal fim. Para mim, as competências estão mais intimamente ligadas ao conceito do "saber fazer" pela responsabilidade exercida da pessoa física ou jurídica.

Por sua vez, o conceito de "capacidade" está relacionado, no meu entender, também ao conceito de habilidade, mas principalmente a idéia de volume, tamanho e/ou intensidade da realização. Diante de uma determinada infraestrutura disponível de recursos e conhecimento técnico, se tem uma determinada resposta de realização dentro de um limite qualitativo e quantitativo. (Reinaldo)

Capacidade é a habilidade que nós temos para desenvolver alguma coisa, quase natural. A competência é aquilo que se busca através de estudos, treinamentos, livros e pessoas para aprimorar uma capacidade que se tem. Por exemplo: eu tenho a capacidade empreendedora, pois isso está muito dentro de mim, a questão de realizar coisas, de ser pioneira, de desbravar, mas so isso não adianta. (Flávia)

Outros entendimentos oferecidos pelos gestores entrevistados, também não estão alinhados com os conceitos estudados e normalmente aceitos sobre os

assuntos em questão:

Capacidade seria a qualidade que uma pessoa tem de satisfazer determinado requisito e competência seria a capacidade que alguém tem de fazer algo muito bem feito. (Celso)

Podemos chamar de competências os requisitos necessários para se desenvolver determinada atividade e de capacidades o que a pessoa tem efetivamente para desenvolver essa atividade. (Jerônimo)

Pode-se verificar que diversos dos gestores não possuíam, quando da entrevista um entendimento que estivesse diretamente ligado a algum dos conceitos reconhecidos de competências ou de capacidades. Entretanto, muitos dos entrevistados tem condições de apresentar de modo adequado o conceito de competências e também o de capacidades, diferenciando os dois sentidos e percebendo nas competências a mobilização das capacidades desenvolvidas.

Sobre capacidades desenvolvidas nos cursos, foi feita também uma pergunta dentro do roteiro de entrevista, aos gestores entrevistados, e os resultados são discutidos a seguir.

## 6.5 CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NO CURSO

Os entrevistados foram questionados sobre quais as competências que, segundo o entendimento deles, foram de forma mais característica, desenvolvidas durante os cursos de pós-graduação que foram realizados pelos mesmos. Foram oferecidas para sua análise, inicialmente, as competências constantes na tabela elaborada através do estudo realizado por Ruas e Comini (2007). Na sequência, foi solicitado que informassem que outras competências eles puderam identificar como tendo sido desenvolvidas durante os cursos de pós-graduação que foram realizados.

Os resultados são apresentados a seguir.

Inicialmente foi apresentada a tabela abaixo, constando de seis grupos de competências principais:

- Saber empregar conceitos, métodos e ferramentas da gestão contemporânea de maneira oportuna e adequada: (quando, como e onde);
- Visão estratégica e de negócios: (desenvolver capacidade de analisar, relacionar e interpretar situações, cenários e informações de origens e/ou natureza diferentes em sua atividade profissional);
- Capacidade de atuar em ambientes mais complexos ou de negócios: (nos quais intervêm atores pouco conhecidos);
- Identificar oportunidades no negócio, desenvolver novos projetos e apresentar e defender idéias novas;
- Explorar e desenvolver competências relacionais: (relacionamento, negociação e *Networks*);
- Aprender com seus próprios erros e acertos: (capacidade de refletir, avaliar e aprender na ação).

Todos os grupos de competências oferecidas aos entrevistados foram citadas como tendo sido desenvolvidas, embora com intensidades diferentes, durante os cursos realizados por eles, segundo o seu entendimento. Portanto, todos os principais grupos de competências normalmente desenvolvidos nos cursos de pós-

graduação de formação gerencial no Brasil, apresentados no estudo de Ruas e Comini (2007) foram de fato identificados pelos entrevistados.

De outra parte, o grupo de competências que foi considerado como desenvolvido por todos os 10 entrevistados durante os cursos de pós-graduação, foi apenas o de Visão Estratégica e de negócios: (desenvolver capacidade de analisar, relacionar e interpretar situações, cenários e informações de origens e/ou natureza diferentes em sua atividade profissional).

Por se tratar de um estudo que visou buscar a percepção de gestores, e considerando que estes se encontram no nível estratégico de suas organizações, é possível se entender que os mesmos puderam ter atendida uma de suas expectativas.

Flávia cita que um dos módulos que mais chamou a atenção durante o curso foi justamente o que envolvia a questão estratégica.

Carlos José também comenta da “preocupação” dos professores em desenvolver uma visão mais estratégica por parte dos alunos, durante o curso.

Virgílio fortalece esta percepção dizendo também da importância da visão estratégica para a organização e como houve este cuidado de articulá-las, durante o curso.

Com relação aos grupos de competências:

- Saber empregar conceitos, métodos e ferramentas da gestão contemporânea de maneira oportuna e adequada: (quando, como e onde);
- Identificar oportunidades no negócio, desenvolver novos projetos e apresentar e defender idéias novas;
- Aprender com seus próprios erros e acertos: (capacidade de refletir, avaliar e aprender na ação)

Estes tiveram reconhecido o seu desenvolvimento durante os programas de pós-graduação, pelos entrevistados em 7 dos 10 casos analisados.

Segundo Celso, houve durante o curso professores com visão demasiadamente acadêmica e pouco práticas, justamente causando o efeito oposto à aproximação e emprego dos conceitos, métodos e ferramentas de maneira oportuna e adequada.



Lenara diz que foi possível desenvolver a capacidade de refletir sobre os erros e os problemas e então tomar as decisões mais adequadas.

Segundo Flávia, através do estudo de casos foi possível pensar, desenvolver, apresentar e defender idéias novas para os negócios, justamente fortalecendo a percepção das novas oportunidades.

Jerônimo afirma que houve uma contribuição decisiva do curso para a adequada aplicação de ferramentas como pesquisa de clima organizacional, que anteriormente não tinham um começo, meio e fim, e portanto, não eram feitas de maneira adequada.

O grupo de competências “Explorar e desenvolver competências relacionais: (relacionamento, negociação e *Networks*)”, foi citado por cinco dos entrevistados, ou seja, metade dos gestores.

Márcia diz que através dos relacionamentos é possível se estabelecer uma troca de informações com os colegas sobre o mercado, e que essa prática foi percebida e deve ser mantida sempre, para permitir um melhor conhecimento dos negócios.

Reinaldo afirma da importância de estabelecer os relacionamentos durante o curso e como isso auxiliou na percepção de que esse procedimento deve ser mantido durante toda a vida profissional.

O grupo de competências que teve o menor número de citações de reconhecimento de terem sido desenvolvidas durante o curso de pós-graduação realizado pelos entrevistados, foi “Capacidade de atuar em ambientes mais complexos ou de negócios: (nos quais intervêm atores pouco conhecidos)”. Somente 3 dos 10 gestores entrevistados perceberam este como um grupo de competências que tenham sido desenvolvidas.

Segundo Márcia, não se discutiu com profundidade as questões das incertezas nos negócios e de elementos pouco conhecidos.

Afonso também diz que as principais discussões realizadas buscavam apresentar o mercado, casos de sucesso e insucesso, mas sem penetrar em questões de maior complexidade.

Pode-se verificar, desta forma, segundo a percepção dos entrevistados, uma preocupação maior dos cursos por eles realizados, no sentido de desenvolver competências mais diretamente ligadas as questões comumente enfrentadas no dia-a-dia das organizações, estratégias, aplicações do conhecimento, e menos em relação à preparação para enfrentar as incertezas dos negócios e dos cenários econômicos.

Na seqüência da entrevista, foi solicitado a cada gestor que identificasse outras capacidades/competências que tivessem sido desenvolvidas no decorrer do curso. Os resultados são discutidos a seguir.

Virgílio identifica ter desenvolvido durante o curso a competência da busca pela aprendizagem contínua.

Jerônimo afirma que a gestão da qualidade fez parte das principais competências desenvolvidas. Segundo ele “Quando estudei Qualidade vi que as coisas que eu conhecia de maneira empírica já existiam de maneira sistematizada e científica. Tudo que fiz foi adaptar a prática à teoria.”

Esta relação entre teoria e prática é comentada por Celso, que critica a visão mais acadêmica e menos prática de alguns professores, mas afirma ter desenvolvido durante o curso a persistência, a paciência e também a capacidade de comunicação.

Persistência para fazer a monografia, paciência em relação a alguns professores extremamente arrogantes em relação a suas posições acadêmicas e pouco práticas. Aumento da capacidade de expressão oral e escrita, permitindo um considerável desenvolvimento profissional.

Flávia afirma que uma das competências mais importantes que foram desenvolvidas foi a de desenvolver as equipes, confiar nelas e aprender a delegar as tarefas, o que é fundamental para qualquer empresa, e em especial quando se está analisando o universo dos pequenos negócios.

Segundo ela,

Gerenciamento de pessoas, cadeiras muito importantes para mim , uma das coisas principais além das coisas da estratégia; porque eu aprendi muitas coisas com professores experientes, como essa coisa do delegar, do acompanhar, desenvolver equipe, investir na equipe, ser líder e ser chefe. Foi uma das coisas que eu mais aprendi. Depois disso eu mudei muito com a equipe, passei a confiar mais , a delegar mais trabalhos pra eles, sei que as coisas tem que sair com o olhar da empresa , mas cada um executa da sua forma, não tem varias *Flávias* aqui dentro, cada um executa de acordo com as suas competências.

Lenara considera que o curso auxiliou a analisar e racionalizar melhor os problemas, portanto, desenvolveu as competências de análise e racionalização. “Acredito que depois do curso passei a enfrentar as adversidades com mais tranquilidade, me ‘afastando’ dos problemas e tomando decisões racionais antes de agir”, afirma.

Já Reinaldo cita as tecnologias modernas de gestão, as modernas técnicas de inclusão digital, a preocupação com a visão global para encontrar soluções viáveis para o problema local e a sensibilidade financeira e contábil.

Os demais entrevistados afirmam que as competências desenvolvidas estão citadas dentro dos grupos que lhes foram apresentados, na primeira parte desta pergunta.

Assim, é possível se classificar estas outras competências desenvolvidas, segundo a percepção dos gestores, nas seguintes:

Competências
Aprendizagem contínua
Gestão da qualidade
Procurar relacionar a teoria à prática
Gestão de pessoas
Delegação de tarefas
Análise e racionalização dos problemas
Visão global e aplicação nos modelos locais
Modernas tecnologias de gestão
Sensibilidade financeira e contábil

**Quadro III – Outras competências desenvolvidas, segundo a percepção dos gestores**

Fonte: Elaborado pelo autor

Na seqüência da entrevista realizada, os gestores foram questionados a respeito das capacidades/competências mais necessárias no dia a dia das suas

organizações. Para auxiliar na identificação das mesmas, foi apresentada a tabela elaborada por Leiria (2002), que é classificada em função do ramo de atividade da empresa. Os resultados são discutidos a seguir.

## 6.6 CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NO DIA-A-DIA DA ORGANIZAÇÃO

Os gestores entrevistados tiveram acesso à tabela elaborada por Leiria (2002) para identificar quais as principais capacidades/competências necessárias nas suas organizações. A tabela é classificada por tipo de competência: voltadas para a produtividade, voltadas para a estratégia e gerenciais. Também é classificada pelo ramo de atividade da organização, a saber, indústria, comércio e serviços.

Na pesquisa realizada, não foram entrevistados gestores de empresas ligadas ao setor industrial, portanto a tabela, com relação às capacidades/competências classificadas segundo este critério, não foram utilizadas.

No caso da empresa Animais e Cia. a atividade da mesma se dá no campo do comércio e dos serviços. Assim, foram utilizadas as classificações de capacidades/competências para as duas áreas.

Os gestores puderam apontar todas as capacidades/competências que entendessem importantes, sem ter de se limitar a um determinado número.

Assim, os resultados que foram obtidos foram os seguintes:

Com relação às atividades comerciais das empresas, todas as capacidades/competências apresentadas foram citadas, com exceção de “profissionalização da equipe e organização interna”.

As demais são apresentadas agrupadas segundo o critério definido por Leiria (2002), em ordem de decrescente de número de ocorrências, no quadro a seguir:

	Competências voltadas	Competências voltadas	Competências gerenciais
--	-----------------------	-----------------------	-------------------------

	<b>para a competitividade da empresa</b>	<b>para a estratégia da empresa</b>	<b>dos Empresários</b>
<b>Comércio</b>	<b>3</b> - Desenvolvimento de pessoas <b>3</b> - Satisfação do cliente <b>2</b> - Metas atreladas a planejamento. <b>2</b> – Qualificação profissional <b>1</b> – Inovação	<b>3</b> - Busca do diferencial pelo atendimento ao cliente. <b>2</b> - Equipe de vendas voltada para resultados <b>1</b> - Desenvolvimento das pessoas para melhorar o atendimento <b>1</b> - Surpreender o cliente	<b>3</b> - Comprometimento com o negócio <b>2</b> - Conhecimentos sobre técnicas de administração. <b>2</b> – Ética <b>2</b> – Criatividade <b>2</b> - Saber lidar com pessoas <b>1</b> - Gostar muito do que faz <b>1</b> - Persistência <b>1</b> - Credibilidade e transparência perante o mercado.

#### **Quadro IV – Competências indicadas pelos gestores, nas atividades comerciais**

Fonte : Elaborado pelo autor

Com referência as atividades de serviços, todas as capacidades/competências foram indicadas como importantes. Elas são apresentadas na tabela abaixo, em ordem decrescente de número de ocorrências segundo o critério definido por Leiria (2002).

	<b>Competências voltadas para a competitividade da empresa</b>	<b>Competências voltadas para a estratégia da empresa</b>	<b>Competências gerenciais dos Empresários</b>
<b>Serviços</b>	<b>5</b> - Facilitar o serviço para o cliente <b>4</b> - Se posicionar de acordo com as tendências de mercado (novos produtos e serviços). <b>3</b> - Quebra de paradigmas para competir no mercado (atendimento 24 horas) <b>2</b> - Desenvolver produtos inovadores com tecnologia	<b>6</b> - Levar soluções ao Cliente <b>5</b> - Diversificação de clientes (não ficar na mão de poucos). <b>4</b> - Deixar de ser atendentes para ser consultores dos clientes. <b>4</b> – gerenciamento correto das informações.	<b>6</b> - Conhecimentos sobre técnicas de administração. <b>6</b> - Persistência <b>6</b> - Visão de mercado <b>5</b> - Visão estratégica <b>5</b> - Credibilidade no mercado <b>4</b> - Motivar as pessoas <b>4</b> - Sensibilidade para gerenciar equipes. <b>4</b> - Curiosidade <b>4</b> - Criatividade <b>4</b> - Transparência <b>3</b> - Ética

#### **Quadro V – Competências indicadas pelos gestores, nas atividades de serviços**

Fonte : Elaborado pelo autor

Após indicarem no quadro, os gestores foram indagados sobre quais outras capacidades/competências que não estavam listadas no quadro eles poderiam apontar como importantes para as suas organizações.

Virgílio apontou a aprendizagem contínua. Márcia considera Flexibilidade e Negociação como também importantes. Neste mesmo sentido, Lenara indica a flexibilidade, pró-atividade, disponibilidade, necessidade de aprender continuamente, de buscar novas informações e saber avaliá-las.

Celso apontou o equilíbrio financeiro e comercial.

Pode-se verificar como as capacidades/competências mais citadas pelos gestores como importantes para as suas organizações, tanto no segmento do comércio como das empresas de serviços, aquelas diretamente ligadas ao atendimento dos clientes. Nas empresas comerciais foi citado por três gestores a “satisfação dos clientes” e “busca do diferencial para o atendimento dos cliente”.

Nas empresas de serviços, foram citadas em primeiro lugar “facilitar o serviço para os clientes” e “levar soluções para os clientes”, e também “se posicionar de acordo com as novas tendências de mercado”.

Estes resultados demonstram a preocupação dos gestores em buscar atender as expectativas de seus clientes, como importante competência necessária nas suas organizações.

Também aparecem com destaque, citadas pelos gestores, o “desenvolvimento das pessoas”, e “conhecimento de técnicas de administração”. Este resultado vem ao encontro do que é afirmado por Degen (1989), Dolabela (1999b) e Bohn (2006), que afirmam que grande parte das razões para o insucesso empresarial estão relacionadas com falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas e tecnológicas. Verifica-se então a preocupação dos gestores em suprir estas lacunas, seja para eles próprios, seja para o corpo de colaboradores.

A seguir são apresentados os resultados referentes às capacidades/competências mais aplicadas nas organizações, na percepção dos gestores entrevistados.

## 6.7 CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS APLICADAS NAS ORGANIZAÇÕES

O último aspecto questionado junto aos gestores de micro e pequenas empresas participantes da pesquisa foi o das capacidades/competências de fato aplicadas nas suas organizações. Foi proposto a eles que identificassem quais das capacidades/competências desenvolvidas no curso de pós-graduação em questão são de fato mais aplicadas na sua organização. Também se buscou saber que outras capacidades/competências são aplicadas na organização de atividade do gestor e de que forma elas foram desenvolvidas. Finalmente, se buscou questionar que tipo de dificuldades foram enfrentadas pelos gestores para implementar de fato as capacidades/competências desenvolvidas durante o curso realizado.

Os resultados são analisados a seguir.

Com relação às capacidades/competências mais aplicadas nas organizações, as mais citadas pelos entrevistados foram as que envolvem as questões estratégicas, as de inovação e as de gestão de pessoas.

Segundo Jerônimo, “Tudo que aprendi foi muito importante e de alguma forma uso na organização, mas destaco a parte de Planejamento Estratégico, Marketing, Gestão da Qualidade e Finanças Corporativas”.

Afonso identifica a “[..] busca de mercados, parcerias, posicionamento de acordo com as demandas do mercado, visão estratégica”.

Reinaldo também aponta na mesma direção quando informa que percebeu o desenvolvimento das capacidades/competências de “Visão estratégica, visão de mercado, quebra de paradigmas para competir no mercado e desenvolvimento de inovações, criatividade e curiosidade”.

Virgílio indica mais uma vez a questão estratégica quando identifica “[...] o planejamento e a visão estratégica, o valor das pessoas, busca de objetivos (fins) que serão definidos pelos meios.”

Lenara percebe que a visão sistêmica, também do campo estratégico, deve ser indicada:

Acredito que desenvolvi uma visão sistêmica do negócio e hoje penso mais no todo do que na parte; consigo planejar melhor as compras dos tecidos [...]; auxílio a equipe de vendas no planejamento das vendas; sinto-me mais preparada para atender os clientes maiores.



Flávia também concorda com esta visão de maior aplicabilidade das capacidades/competências estratégicas, afirmando que a visão da empresa como um todo e o pensamento de longo prazo são importantes.

Márcia identificou a geração de *networking* (rede de relacionamentos) e também o de novos conhecimentos teóricos.

Marlon concorda com essa identificação e aponta “Saber empregar conceitos, métodos e ferramentas da gestão contemporânea de maneira oportuna e adequada”.

Flávia comenta que “por ter feito o curso de comunicação, foi muito importante para mim o que desenvolvi como conhecimentos de contabilidade, economia e administração neste pós, coisas que posso aplicar direto na empresa”. Mas o mais aplicável para ela, segundo a entrevista, foram as competências do campo das estratégias.

Celso identificou as capacidades/competências de adaptação para dar melhores soluções para o cliente, a paciência e contínua busca de oportunidades de trabalho dentro dos mesmos clientes, a busca permanente de ações comerciais e prospecção de novos clientes e produtos e o desenvolvimento da capacidade de expressão oral e escrita.

Reinaldo concorda com esta visão e também percebe a diversificação de clientes e busca de novas soluções para estes clientes.

Carlos José identifica a aplicabilidade das capacidades/competências desenvolvidas no campo da gestão de pessoas e de gestão de conflitos.

A mesma percepção é compartilhada por Flávia que percebe serem mais aplicáveis as capacidades/competências desenvolvidas no campo da gestão de pessoas.

O periódico *Idéias Amaná* (1989) apud Oderich (2001) aponta justamente como uma das quatro competências fundamentais para se potencializar a força humana na empresa, conhecer-se e conhecer aos colaboradores em profundidade visando a desenvolver e utilizar as habilidades de cada um de forma mais

contributória à realização da visão, que são diretamente questões do campo da gestão de pessoas.

Flávia também percebe como aplicáveis as capacidades/competências desenvolvidas com base nas necessidades do líder de equipes.

Neste sentido, verifica-se um alinhamento com a proposta de SENGE (1990), quando ele afirma da necessidade de desenvolver ambientes organizacionais que permitam inspirar, suportar e alavancar o processo de imaginação e iniciativa, em todos os níveis.

Pode-se analisar as entrevistas e verificar que em geral as capacidades/competências desenvolvidas nos cursos de pós-graduação e citadas pelos gestores como mais aplicáveis nas suas organizações são basicamente as de cunho estratégico, de gestão de pessoas, as de desenvolvimento e aprofundamento no conhecimento e implementação de novas técnicas de gestão. Também foi citada a capacidade de expressão oral e escrita.

Coopers e Lybrand (1997), apontam quatro categorias distintas de competências necessárias ao gestor, já apresentadas anteriormente neste trabalho. São elas:

- As **competências interacionais** englobam as capacidades interpessoais e de liderança, quando o gerente trabalha produtivamente com os outros.
- As **competências de solução de problemas**: capacidade de percepção, de planejamento e organização e capacidade de decisão, que permitem a formulação e execução de soluções criativas para problemas.
- As **competências de capacitação** : capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade para empreender as mudanças.
- As **competências de comunicação**: a condição do gestor comunicar-se de forma eficiente e eficaz, de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

Pode-se verificar que as competências identificadas pelos gestores como as mais aplicáveis em suas organizações pertencem a pelo menos um dos grupos de competências apontadas por Coopers e Lybrand (1997).

Na seqüência da entrevista foi indagado aos gestores que outras capacidades/competências são aplicadas nas suas organizações e de que forma foram desenvolvidas. Foram obtidos os seguintes resultados, com relação a esta indagação:

Jerônimo afirma que pelo fato da agilidade ser fundamental no seu negócio, estão desenvolvendo um modelo próprio de “processos de compra e logística tendo cases como o da Fedex como benchmarking”.

Celso também percebe que aplica as capacidades/competências de negociação e que o “aumento da capacidade comercial se deu através do incremento significativo de exposição profissional”.

Márcia identifica a Gestão de pessoas e entende que “foi desenvolvida principalmente com o contato com pessoas e com a gestão de equipes”.

Nesta linha, Afonso afirma que aplica a negociação de um modo geral e a gestão de conflitos, em particular, que foram desenvolvidas como “fruto da vivência profissional”.

Segundo Reinaldo, são aplicáveis

Conhecimentos sobre técnicas de administração, adquiridas através da formação acadêmica pessoal e da condução prática/gerencial da organização. Também a capacidade/competência de assimilar a mudança como constante realidade, planejando de forma preventiva os diferentes panoramas possíveis e as rotinas contábil/financeira, desenvolvida pela necessidade legal imposta pelo mercado formal e pelas práticas comerciais e cíveis da nossa sociedade moderna.

Marlon afirma que as capacidades/competências de ouvir o cliente, conhecer sua organização são também importantes, e desenvolvidas no dia-a-dia dos negócios.

De modo geral, são também competências no campo estratégico, de gestão de pessoas e de desenvolvimento e aprofundamento no conhecimento e implementação de novas técnicas de gestão, a exemplo das anteriormente

identificadas pelos gestores como as mais aplicáveis, das desenvolvidas nos seus cursos.

Verifica-se então o entendimento de que mesmo não tendo sido desenvolvidas, em alguns casos, nos cursos de pós-graduação realizados, estas capacidades/competências são de fato importantes e aplicáveis, e acabam sendo desenvolvidas de outra forma pelos gestores, em função da necessidade de implementá-las nos seus negócios.

Também foi solicitado aos gestores que identificassem quais as dificuldades que enfrentaram para implementar nas suas organizações as capacidades/competências desenvolvidas durante o curso de pós-graduação realizado.

Diversos gestores como Flávia, Lenara, Marlon, afirmam não lembrar de dificuldades relevantes no processo de implementação nas organizações das capacidades/competências desenvolvidas durante o curso.

O aspecto da dificuldade da mudança cultural e das pessoas foi citado por Virgílio, Jerônimo, Carlos José e Márcia.

Segundo Virgílio, uma das maiores dificuldades foi “[...] o tempo para desenvolver e consolidar uma cultura empresarial própria, reconhecida por quem está dentro e pelo público externo.”

Jerônimo diz que a grande dificuldade foi com as pessoas, “pois mudança de cultura exige muita vontade e treinamento”.

Márcia, nesta mesma linha comenta que “Não encontrei maiores dificuldades, as que encontramos foram trabalhadas para desenvolver a cultura organizacional e o desenvolvimento organizacional”.

Carlos José diz que as maiores dificuldades se deram por “Falta de qualificação da equipe, diferenças culturais e falta de ambição”.

Já Afonso, cita a dificuldade de transpor para a prática os conhecimentos adquiridos na teoria. Segundo ele

Na verdade a teoria é muito importante, entretanto, sabemos que no dia-a-dia, a realidade é outra, desta forma, foi necessário todo um processo de aprofundamento/desenvolvimento de determinadas Competências, para que estivéssemos um pouco mais preparados, mas ciente de que muito falta.

Celso manifesta a sua característica mais introspectiva, o que dificultou a exposição das mudanças necessárias no momento da implementação. Comenta também da dificuldade que teve em lidar com “professores muito arrogantes e pouco práticos”.

Reinaldo identifica como dificuldade mais marcante “A falta de capital disponível para implantação de projetos e aproveitamento de oportunidades”.

Da análise das conclusões referentes a cada item pesquisado, surgem percepções mais gerais sobre a pesquisa realizada, que são discutidas no item a seguir.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, em diversas oportunidades foi comentada a relevância e importância das micro e pequenas empresas no contexto econômico nacional. Apesar de representarem a esmagadora maioria de empresas existentes em nosso país e de serem responsáveis por significativa parcela dos empregos gerados no Brasil, como demonstrado anteriormente, muito poucos estudos são dedicados a este tipo de organização, e em menor número ainda, com relação aos seus gestores.

De outra parte, importante salientar que os estudos sobre competências, sobre desenvolvimento de competências e mesmo sobre o entendimento de competências por parte dos gestores das organizações, vêm sendo realizado em importante número, em especial nos últimos anos. Entretanto, do mesmo modo como a maioria dos temas do campo da administração, normalmente estes estudos são realizados em médias ou grandes corporações.

Notadamente, vive-se no Brasil um momento de grande desenvolvimento dos cursos superiores, desde os de graduação até os de especialização, sejam os de *lato sensu* ou de *stricto sensu*. Vive-se também um momento onde as pessoas de um modo geral são instadas a cursar os mais diversos programas de pós-graduação, tendo a expectativa de que, com isso, preencherão importantes lacunas existentes em seus currículos, e aplicarão estes novos pontos desenvolvidos em suas organizações de origem.

As empresas de pequeno porte, através de seus gestores, vêm procurando caminhos para encontrar o desenvolvimento mais adequado de suas estruturas e buscando a profissionalização de seus quadros. Práticas importantes de administração que são utilizadas há muito tempo em empresas de grande porte, como a preocupação com a qualidade, o planejamento estratégico, o *Balanced Score Card* e a preocupação com o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, passam a ser também uma realidade nas pequenas organizações.

Os seus gestores passam a procurar desenvolver novas competências e colocá-las em prática nas suas organizações, mesmo sem entender perfeitamente o

conceito desta palavra tão em voga no campo dos recursos humanos, na área da administração.

Este trabalho teve a intenção de analisar todos estes aspectos em conjunto, trazendo para a discussão a questão dos gestores das micro e pequenas empresas que realizam os cursos de pós-graduação e a relevância destes cursos realizados, para o dia-a-dia de suas organizações.

Deste modo, várias conclusões puderam ser obtidas e são apresentadas neste capítulo. Diversas delas permitem responder as perguntas originais da pesquisa, que são:

*Segundo profissionais que atuam em função gerencial dentro do universo das micro e pequenas empresas no estado do Rio Grande do Sul, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que são mais explorados e desenvolvidas pelos cursos de pós graduação de formação gerencial e quais as competências resultantes deste aprendizado que são mais mobilizadas em suas atividades profissionais nas organizações ?*

Também auxiliam na concretização dos objetivos gerais e específicos, que são: identificar e analisar o que os gestores de micro e pequenas empresas que cursaram especializações de formação gerencial entendem sobre o conceito de capacidades e competências; identificar quais capacidades são mais desenvolvidas nos cursos de pós graduação de formação gerencial; analisar se as capacidades desenvolvidas nos cursos de pós graduação são relevantes, em função das necessidades das micro e pequenas empresas; identificar quais das competências resultantes das capacidades desenvolvidas são aplicáveis nas micro e pequenas empresas; identificar quais as competências resultantes das capacidades desenvolvidas são mais aplicadas nas micro e pequenas empresas;

Este estudo não teve a pretensão de esgotar este tema complexo, mas de contribuir no entendimento da realidade das micro e pequenas empresas e de seus gestores, suas expectativas e suas percepções sobre desenvolvimento de

capacidades através de cursos de pós-graduação de formação gerencial. Não há possibilidade de pensar-se em tecer uma generalização dos resultados obtidos para todo o universo dos gestores de micro e pequenas empresas e as suas organizações.

Entretanto, compreender como pensam estes dez gestores pesquisados e de que forma o desenvolvimento de novas competências através dos cursos de pós-graduação que realizaram, pode auxiliar a melhor perceber a realidade deste tipo de organização. Deixa também a sugestão de que o caminho da pesquisa nesta área, contemplando todos estes temas em conjunto, possa ser desenvolvido e complementado em momento posterior.

Os primeiros resultados devem ser ressaltados são os que dizem respeito ao entendimento dos gestores das micro e pequenas empresas pesquisadas sobre o conceito de capacidades e de competências.

Pode-se verificar que existe o entendimento por parte de diversos dos gestores entrevistados sobre o conceito de capacidade, percebendo este como uma condição existente devido ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, de uma forma geral.

Também foi possível verificar que o entendimento de boa parte dos gestores sobre competências é justamente o da mobilização destas capacidades desenvolvidas no sentido da realização de uma determinada tarefa, da consecução de uma determinada atividade, o que vem ao encontro da visão apresentada por Zarifian (2003), sobre a competência tendo seu ápice na tomada da iniciativa para a geração do resultado.

Por outro lado, diversos dos gestores entrevistados demonstraram não ter uma percepção dos conceitos de capacidades e competências mais próximos daqueles expressos através dos estudos mais reconhecidos na área, como os de Nonaka (1997), Levy-Leboyer (apud SOUZA, 2001), Zarifian (2003), Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004) e Ruas (2005).

Percebe-se, desta forma, que os cursos de pós-graduação realizados pelos gestores, em sua grande parte, não procurou explicitar e detalhar o sentido destes entendimentos na amplitude dos conceitos.



Com relação às competências mais desenvolvidas nos cursos de pós-graduação realizados pelos gestores entrevistados, ficou bastante evidenciado que o grupo que mais se sobressaiu em relação aos demais quando de sua citação foi o da Visão Estratégica e de Negócios. Este grupo de competências foi citado por todos os entrevistados.

O alinhamento de necessidades dos gestores, com o desenvolvimento realizado pelos cursos neste ponto, pode ser constatado, uma vez que:

- os cursos realizados pelos gestores eram de pós-graduação com o foco de formação gerencial;
- a Visão Estratégica é uma das competências apresentadas no estudo de ECHEVEST (1998) como relevantes para a atuação de um gestor nas condições de globalização e competitividade apresentadas pelo mercado;
- o estudo de ODERICH (2001), também a considera como necessária ao gestor atual;
- é uma das competências citadas também no estudo de Leiria (2002) como uma das competências mais utilizadas pelos empresários.

Outro grupo de competências que teve importante destaque nas citações dos entrevistados como mais desenvolvidas nos cursos de pós-graduação realizados foi de saber empregar conceitos, métodos e ferramentas da gestão contemporânea de maneira oportuna e adequada: (quando, como e onde).

Este grupo de competências também é citado no estudo de Leiria (2002) como importante para os empresários, por Coopers; Lybrand (1997) (competências de capacitação), como necessárias ao gestor e no estudo de ODERICH (2001), como necessária ao gestor atual.

Pode-se constatar também a adequação da necessidade do gestor, com o desenvolvimento da competência na instituição de ensino durante o curso de pós-graduação realizado, também neste caso.

Outra análise que foi realizada sobre os dados levantados durante as entrevistas foi com relação as competências mais necessárias nas organizações dos gestores entrevistados, segundo as suas percepções. É importante ressaltar que

foram pesquisadas somente empresas da área comercial e de serviços, não havendo empresas industriais dentre as que foram analisadas.

Nas empresas do campo do comércio, as competências que tiveram o maior destaque, tendo sido citadas por foi “desenvolvimento de pessoas”, “busca do diferencial pelo atendimento ao cliente”, “satisfação do cliente” e “comprometimento com o negócio”. Utilizando-se o quadro desenvolvido por Leiria (2002), somente a competência “profissionalização da equipe e a organização interna” não foi citada por nenhum dos entrevistados.

Já nas empresas de serviços, todas as competências apresentadas no quadro desenvolvido por Leiria (2002) foram citadas, e tiveram destaque “facilitar o serviço para o cliente”, “levar soluções ao cliente”, “conhecimento sobre técnicas de administração”, “persistência”, “visão de mercado”, “diversificação de clientes” e “visão estratégica”.

Pode-se verificar como as capacidades/competências mais citadas pelos gestores como importantes para as suas organizações, tanto no segmento do comércio como das empresas de serviços, aquelas diretamente ligadas ao atendimento dos clientes. Nas empresas comerciais foi citado por três gestores a “satisfação dos clientes” e “busca do diferencial para o atendimento dos cliente”. Nas empresas de serviços, foram citadas em primeiro lugar “facilitar o serviço para os clientes” e “levar soluções para os clientes”, e também “se posicionar de acordo com as novas tendências de mercado”.

Estes resultados demonstram a preocupação dos gestores em buscar atender as expectativas de seus clientes, como importante competência necessária nas suas organizações.

Foi também citada com grande destaque pelos gestores a competência de “desenvolvimento das pessoas” e do “conhecimento de técnicas de administração”. Como foi discutido anteriormente, esta preocupação aponta no mesmo sentido da preocupação que alguns autores apresentam, como Degen (1989), Dolabela (1999b) e Bohn (2006), de que a falta de conhecimento e habilidades administrativas podem em muitos casos levar ao insucesso empresarial.

Podemos considerar que o modelo mental destes gestores de micro e pequenas empresas que tiveram um maior contato com as informações referentes

às dificuldades das pequenas organizações e também às principais causas de seu insucesso é de valorização à busca do conhecimento e do desenvolvimento.

Como afirma Senge (1999), são os modelos mentais de cada indivíduo que definem como o mesmo irá perceber o que está acontecendo à sua volta, como irá se sentir com isso, como ele pensa e, finalmente, como irá agir. São filtros de como ver o mundo. Assim, para estes gestores que realizaram o seu curso de pós-graduação em formação gerencial, tais atributos são muito relevantes.

Com relação às capacidades e competências que foram desenvolvidas durante os cursos de pós-graduação e que de fato são aplicadas nas organizações dos entrevistados, foi possível verificar-se um grande destaque dado quando da identificação das relacionadas com o campo da estratégia, da inovação e da gestão das pessoas.

Flávia afirma que a sua percepção era de que o que mais aplicaria em termos de conhecimentos obtidos, na sua empresa, seriam “as de marketing e de RH”, pois sua formação inicial na área de comunicação assim apontava. Ou seja, no caso de Flávia, o seu modelo mental a fazia entender estas disciplinas como as mais importantes, interessantes, e que seriam mais aplicadas. Ao final do curso, entretanto, de fato ela percebeu as competências do campo estratégico como as mais importantes desenvolvidas e que são diretamente aplicadas na sua organização. No seu caso, o seu modelo mental a influenciou a ter uma determinada expectativa que acabou provando-se não a mais exata.

Com relação às maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores para aplicar na prática as competências desenvolvidas nos cursos realizados, diversos gestores citaram as pessoas e a mudança de cultura. Pode-se traçar um paralelo novamente com o modelo mental. Segundo SENGE (1999) e Kim (1998), os modelos mentais produzem uma síntese entre crenças individuais e compartilhadas. Eles representam o resultado das aprendizagens realizada pelo indivíduo. Estas aprendizagens individuais contribuem para a aprendizagem de pequenos grupos e da organização como um todo, produzindo modelos mentais compartilhados.

Também Johnson-Laird (1983) afirma que os modelos mentais são um método de representação do conhecimento e permitem que as pessoas realizem inferências, façam previsões, entendam fenômenos e decidam quais as próximas

ações a seguir. Além disso, o processo de dedução, bem como indução e criação, são conduzidos por estes modelos, que são também o caminho natural como a mente humana constrói a realidade, concebe alternativas e busca as conseqüências de suas ações. Deste modo pode-se entender que ao se desenvolver novas competências, que venham em contraposição com o modelo mental dominante pelos componentes de uma organização, estes modelos mentais estarão atuando como elementos geradores de resistências, uma vez que as crenças, entendimentos e cultura existentes forma o grande filtro para tudo o que é novo e tudo que vem como mudança.

Como conclusão geral, no caso das dez empresas estudadas através das entrevistas realizadas com os dez gestores, os cursos de pós-graduação por eles realizados permitiram o desenvolvimento de competências que, em muitos casos, eram diretamente aplicáveis nas suas organizações, sendo suas percepções.

Entretanto, muitas outras competências desenvolvidas não tinham de fato maior importância no dia-a-dia da organização, servindo mais como um apoio para decisões futuras ou para construção de entendimentos mais complexos sobre a realidade empresarial.

Cabe também ressaltar a crítica apresentada por alguns dos gestores de que em certos casos os professores e os conteúdos desenvolvidos estavam muito afastados da realidade empresarial e com uma preocupação mormente acadêmica.

Por se tratar de cursos de pós-graduação de formação gerencial, *lato sensu*, estes cursos devem ter uma atenção especial no sentido de conexão com o mercado e com as necessidades das organizações, deixando para os cursos *stricto sensu*, a função de desenvolver com mais profundidade as bases teóricas e os aspectos mais acadêmicos dos conteúdos desenvolvidos.

Finalmente, cabe dizer que este trabalho pode demonstrar que apesar de receber muitas críticas pelo distanciamento das necessidades do mercado, no caso dos entrevistados, em sua maioria, houve um aproveitamento real das competências desenvolvidas, o que torna positiva a realização dos cursos de pós-graduação de formação gerencial por gestores de micro e pequenas empresas.

Para que fosse possível uma generalização destas conclusões, seria importante a realização de um estudo quantitativo, com uma amostra significativa destes gestores de empresas de micro e pequeno porte, para verificar com maior consistência, a sua percepção sobre os cursos realizados.

Esta é uma indicação que o estudo realizado deixa como sugestão de desenvolvimento futuro.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marilis L et al. *Trabalho e educação: uma revisão da bibliografia atual*. Porto alegre, 1994. Mimeo
- ANABUKI, M. *O projeto didático*. São Paulo: Escola Carlitos, 2002. Mimeo, 38p.
- ANDRADE, Daniela Meireles; LIMA, Juvêncio Braga de; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. *Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar*. ENANPAD, 2006
- ANTONACOPOULOU, Elena; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, v.14, n.5, p.435-451, 2001
- ANTONACOPOULOU, Elena; JARVIS, Peter; ANDERSEN, Vibeke; ELKJAER, Bente; HØYRUP, Steen. *Learning, Working and Living: Mapping the Terrain of Working Life Learning*. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- ANTONACOPOULOU, Elena. The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Insights from Managerial Learning Practices, *Management Learning*, v. 37, n. 4, p. 455–473, 2006
- ANTONELLO, Claudia. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (org.) *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005
- ANTONELLO, Claudia; GODOY, Arilda Schmidt – *A encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática*. XXXI Encontro da ANPAD 2007, Rio de Janeiro
- ANTONELLO, Cláudia. S.; RUAS, Roberto L. *Formação gerencial: pós-graduação Lato Sensu e o papel das comunidades de prática*. XXVI ENANPAD, Salvador; Bahia, 2002.
- ARGYRIS, C. *On Organizational Learning*. 2nd. ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1999
- \_\_\_\_\_. Aprendizado de 2 voltas. *HSM management*. São Paulo: HSM, n.17, ano 3, nov/dez, p.12-20, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. *Organizational Learning II*. Addison-Wesley, New York, 1996.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3ª.ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223p.
- BASTOS, A. V. B., GONDIM, S. M. G., LOIOLA, E., MENEZES, I. G. e NAVIO, V. L. R. *Aprendizagem organizacional versus organizações de aprendizagem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. In:

ENEO, 2., 2002. Recife. *Anais eletrônicos...* Recife: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002, 1 CD

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECKER, Grace Vieira. *Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos*. 1998. 203p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BERNHOEFT, Renato. *Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade*. São Paulo: Nobel, 1996.

BILESSIMO, Luciano Dagostin. *Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da Micro e pequena empresa brasileira*. Dissertação Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

BITENCOURT, Claudia C. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001. 320f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Claudia C. A Gestão de Competências Gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista RAE*, v. 44, n. 1, jan/mar. 2004, p. 58-69

BLOCK, Peter. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron, 1991.

BOHN, Rogério de Moraes. *Destino ? Sucesso ! Grandes Vitórias nas Pequenas Batalhas*. Porto Alegre: Razão Bureau Editorial, 2006.

BOOG, Gustavo. *O Desafio da Competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOTERF, Guy Le. *Desenvolvendo as competências dos profissionais*. Porto Alegre : Bookman, 2003

CAMPOS, Luciene Jung de; Mazzilli, Cláudio. *Análise do Processo Sucessório em Empresa Familiar: Um estudo de caso*. ENANPAD, 1998.

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: O caso das Indústrias Filizola S.A.* ENANPAD, 2001

CARNEVALE, A. P. The learning enterprise. *Training and Development Journal*. v. 40 n. 1, p. 18-26, 1986.

CARTAXO, Mac. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações. *Explorando os construtos em uma organização militar*. REDES – Research and Education in Defense and Security Studies. Santiago, Chile, 2003.

CARVALHO, Luciano Marcos de; *Pequena Propriedade*. Informativo Técnico Revista Gleba – CNA. Brasília, 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, Luiz Carlos; CRUBELLATE, João Marcelo. *Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo exploratório*. ENANPAD, 2001.

CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. *O & S – Organização e Sociedade*, v. 10, n. 27, p. 75 – 91, Maio/Agosto/2003.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

COMINO, Graziela Maria; BARINI FILHO, Ulrico; KONUMA, Cláudia Mayu. *Implantação de um Sistema de Gestão por Competências no nível operacional: um estudo de caso na indústria petroquímica*. In: Anais do XXIX ENANPAD. Brasília, 2005

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Business Reserch Methods*. Irwin: McGraw-Hill, 1995

COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

CUNHA, Rodrigo Vieira da. *A migração do emprego*. VOCÊ S. A., São Paulo, v. , n. , p.23-29, abril 2002.

CZARNIAWSKA, Bárbara. *Anthropology and Organizational Learning*, In: DIERKES, M. et al. *Organizational learning and knowledge*, Oxford: Oxford University Press, 2001. cap.5, p.118-136

DEGEN, R. J. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.



DIAS, Gisele; BECKER, Grace; DUTRA, Joel; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. *Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites*. IN. DUTRA, Joel; FLEURY, Maria Teresa; RUAS, Roberto. *Competências: Conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

DINIZ de SÁ, Maria Auxiliadora; LEMOINE, Claude. *O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa*. ENANPAD, 1998.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organizations Studies*, Berlin, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luisa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

\_\_\_\_\_. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

DRUKER, Peter. *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 2003

DUTRA, Ivan de Souza. *O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses*. 2002. 125p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidades Estadual de Maringá, Londrina.

DUTRA, Joel Souza, *Gestão por Competências*. São Paulo: Gente, 2001

\_\_\_\_\_. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Editora Atlas, 2004

ECHEVEST, S., VIEIRA, B., VIANA, D., TREZ, G., PANOSSO, C. *Perfil do Executivo no Mercado Globalizado*. *Rac*, v. 3, n. 2, Mai/Ago 1999. Anais da ANPAD.

EHLERS, Eduardo; SCHOR, Tatiana. *Do projeto à dissertação: dicas práticas*. 2002. 29p. Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental – PROCAM, UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, SÃO PAULO.

ESTERBY-SMITH, Mark. *Management research : an introduction*. London, Sage, 1991.

ESTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L.; BOURGOYNE, J. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

ESTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L. *Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais*. IN. ESTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L.; BOURGOYNE, J. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; ANTONACOPOULOU, E.; SIMM, D.; LYLES, M. Constructing Contributions to Organizational Learning. *Management Learning*, v. 35, n.4, p. 371–380, 2004

FALEIRO, Sandro; PEREIRA, Ana Lúcia; MARMITT, Cristina; SALVI, Eloni. *Comportamento empreendedor dos proprietários de micro e pequenas empresas*. Lajeado:UNIVATES

FINANCIAL TIMES SURVEY OF GERMANY. The Mittlestand, Oct. 21, 1996.

FISCHER, André Luiz. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. In.: DUTRA, Joel Souza (org.). *Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-22.

FISCHER, Tânia; DIAS, Tânia Maria Cunha. *O Negócio do Acarajé e sua Liderança Mítica*. ENANPAD, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999

\_\_\_\_\_. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *Alinhando estratégia e competências*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n.1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FOX, Stephen. From Management, Education and Development to Study of Management Learning. IN. BURGOYNE, J. REYNOLDS, M. *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage Publications, 1997, p. 21-37

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. *Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: algumas considerações críticas*. Edição 5, vol. 3, n. 1 (maio/jun 1997), documento eletrônico. Em: REAd : *Revista eletrônica de administração*. Porto Alegre.

GARVIN, David A. *Aprendizagem em ação : um guia para transformar sua empresa em uma learning organization*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2003

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide; STRATI, Antonio. *The Passion for Knowing*. In Organization, volume 14(3). London: Sage Publications, 2007, p. 315-329

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999

GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira; TORREZ, Cláudio Vaz. *Valores Organizacionais e Estilos de Gerenciamento: a Realidade das Pequenas Organizações*; ENANPAD, 2005.

GREEN, Paul C. *Desenvolvendo Competências Consistentes: Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

GUEIROS, Mônica Maria Barbora; OLIVEIRA; Lúcia Maria Barbosa de. *Sucessão Familiar: Prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes*. ENANPAD 2002

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNT, John W.; LAING, Bette. *Leadership: the Role of the Exemplar*. *Business Strategy Review*. Vol 8, Issue 1, 1997. P. 31-42.

HUYSMAN, Marleen. *Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional*. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (Ed.). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

JOHNSON-LAIRD, P. *Mental models*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.

KAO, John. *Jamming : a Arte e a Criatividade na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, D. *Administrando os ciclos de aprendizado organizacional*, pp. 65-77. In Wardman KT. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996.

\_\_\_\_\_. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1998.

KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Ed. Futura, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVILLE, C; DIONNE, J. *A construção do saber*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEI, David et al. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (org.). *Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-180.

LEIRIA, Ana Maria Lovato. *As competências do empresário da empresa de pequeno porte*. 2002. 70p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

LETHBRIDGE, ERIC. *Tendências da Empresa Familiar no Mundo*. Revista do BNDES, 1997. Site: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>, acessado em 25 de fevereiro de 2008.

LEVITT, B & MARCH, J. Organizational Learning. In: COHEN, M & SPROULL, L. *Organizational Learning*, Sage, London 1995.

LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, como evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

MACEDO, Kátia Barbosa; *Empresa Familiar no Brasil: Inserção e perspectivas no mercado globalizado*. ENANPAD 2000.

MACHADO, Hilka Vier. *Empresas Familiares e a Formação de Sucessoras*. ENANPAD, 2006.

\_\_\_\_\_. *Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares*; Psicologia em Estudo, Maringá, v.10, n.2, p. 317-323, maio/ago.2005

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

MATHIEU, John E. et al. The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. In: *Journal of Applied Psychology*. 2000, Vol 85, No. 2, 273-283, Washington D.C: American Psychological Association, 2000.

MATLEY, Harry. *Organizational learning in small learning organizations: an empirical overview*. Education + Training, volume 42, number 4/5, MCB University Press, 2000.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995

MORAES, L. V. S. *A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Vento*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORAES, Liege Viviane dos Santos; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA, Cristiano J.C.A. *Aprendizagem Gerencial: Teoria e Prática*. RAE-eletrônica, jan./jun. 2004, vol. 3, n. 1.

MOURA, Maria Cristina Canovas de and BITENCOURT, Claudia Cristina. *A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais*. RAE-eletrônica., Jan./Jun 2006, vol.5, n1.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M.B. The social construction of organizational learning: concepts and practical issues in the field. *Human Relations*, New York, v. 48, n. 7, p. 727-746, jul. 1995.

NONAKA, Ikujiro. *A Empresa Criadora de Conhecimento*. IN: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NORMAN, David. *The Design of Everyday Things*. Boston : MIT Press, 1998

ODERICH, Cecília Leão. *Gestão de competências gerenciais: noções e desenvolvimento em três empresas gaúchas*. 2001. 151p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, Janaina Mendes de. *Modelo para a integração dos mecanismos de fomento ao Empreendedorismo no âmbito das universidades: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. 2006. 203p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PALMEIRA, M. *Empreendedorismo e Plano de Negócio*. In: BULGACOV, S. *Manual de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999. p.47-99.

PARRY, Scott. *The Quest For Competencies*. *Training*, jul. 1996.

\_\_\_\_\_. *Just What Is a Competency? (And Why Should Care?)*. *Training*, jun. 1998.

PELBART, Peter Pál. *Vida Capital – Ensaio de Biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003, 142p

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron, 1997

PRAHALAD, C. K. A Competência Essencial. São Paulo, *HSM Management*, n.1, Ano 1, p.7-11, mar./abr. 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June 1990.

PRANGE, Christiane. *Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em busca de teorias ?*. IN. IN. ESTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L.; BOURGOYNE, J. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001. p41-63

RAELIN, J. *A Modelo f Work-Based Learning*. *Organization Science*. Vol 8, Nov-Dez, 1997.

RAMIRO, Denise; CARVALHO, Adriana. *Como e porque eles venceram*. VEJA, São Paulo, v. , n. , p. 88-95, 03 de abril de 2002.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. *A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil*. Revista Múltipla, no. 11, ano VI. Brasília: Faculdades Integradas da União Pioneira de Integração Social, 2001.

RODAL, David; WALTI, Laurent; SGOBBA, Patrick; MULLER, Stephan. *Parenting Advantage in Corporate Strategy*. Séminaire de Management II, Université de Neuchâtel, Faculté des sciences économiques. Swiss, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Como escrever casos para o ensino de administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSATO NETO, Felix João; “*Ainda somos os mesmos e vivemos como nossos pais*”. *O Processo Sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre*. ENANPAD, 2003.

ROUSE, W. B.; MORRIS, N. M. On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100, p 349-363., 1986

RUAS, Roberto Lima. *Uma revisão da Noção de Competências Gerenciais. A Valorização da Performance*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

\_\_\_\_\_. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001(a)

\_\_\_\_\_. *Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional*. In: Fleury, M.T; Oliveira Jr. M. (Org.) *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Ed. Atlas, SP, 2001(b).

\_\_\_\_\_. *Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios*. XXVI ENANPAD, Salvador, Bahia, 2002.

\_\_\_\_\_. *Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade*. ERA, v.43, n.2, abr./jun., 2003.

\_\_\_\_\_. *Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais*. In: *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 12, p. 121-142, 2005(a)

\_\_\_\_\_. *Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das empresas*. Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências. Bookman, Porto Alegre, 2005(b).

RUAS, Roberto Lima; COMINI, Graziella. *Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial*. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR – Volume V – Edição Especial – Janeiro 2007

SALINAS, José Luiz; *Impactos da Aprendizagem Organizacional nas práticas da auditoria interna: um estudo no Banco do Brasil*. 2001. 274p. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. S.; LUCIO, P. B. *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, Jeová Francisco dos; *O que é o simples nacional (supersimples)*. Aracajú, 2007. Site: [www.sefaz.se.gov.br/internet/webcontrol/componentes/upload/2007/forum\\_est%C3%A2ncia/simples\\_nacional.doc](http://www.sefaz.se.gov.br/internet/webcontrol/componentes/upload/2007/forum_est%C3%A2ncia/simples_nacional.doc), acessado em 8 de janeiro de 2008.

SEBRAE; *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – Relatório de Pesquisa 2005 – Volume III*. Brasília, 2006. Site [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br), acessado em 6 de janeiro de 2008.

SEBRAE; *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – Relatório de Pesquisa 2007*. Brasília, 2007. Site <http://www2.ba.sebrae.com.br/banco/documentos/biblioteca/sobrevivencia%20mpes%202007.pdf>, acessado em 19 de fevereiro de 2008.

SEBRAE; *Estudos e Pesquisas - Critérios de Classificação do Porte da Empresa*. Brasília, 2008. Site [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-para-classificacao-do-porte-de-empresas/BIA\\_97/integra\\_bia](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-para-classificacao-do-porte-de-empresas/BIA_97/integra_bia), acessado em 6 de janeiro de 2008.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina - arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 1999

\_\_\_\_\_. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (org). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, p. 342-375, 1997

SENGE, Peter M. *et alii*. *A quinta disciplina - caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1999.

SENGE, P. M; SCHARMER, C. O; JAWORSKI, J; FLOWERS, B. *Presença: Propósito Humano e o Campo do Futuro*. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2007.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006. 189p

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, César. As Competências Essenciais. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, Ano VIII, Ed. 88. Abril 2000.

SOUZA, César. *Talentos e Competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SOUZA, Vanderlei. *A carreira gerencial com base nas competências individuais*. 2001. 108p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SPICER, David; SADLER-SMITH, Eugene. *Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms*. International Small Business Journal, SAGE Publications, Vol 24(2), 2006.

STAGGERS, N; NORCIO, S. Mental Models: Concepts for human-computer interaction research. In *International Journal of Man-machine studies*, vol 38, p 586-605. St. Louis: Academic Press, 1993.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

STARKEY, Ken; MCKINLAY, Alan. *Desenvolvimento de produto na Ford da Europa: desfazendo o passado/aprendendo o futuro*. In STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas*. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

STATA, R. Aprendizagem organizacional. A chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, p. 376-396, 1997.

STRATI, Antonio. Knowing in Practice: aesthetic understanding and Tacit Knowledge. In. NICOLINI, Davide; GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora (eds.). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. New York: M.E. Sharpe, 2003. cap. 3 p. 53-75.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. *La Organización que Aprende*. Wilmington (EUA), Addison-Wesley, 1995.

TAFNER, Paulo. *Estratificação de empresas: histórico e proposta de classificação*. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 1995.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; ANDRADE JUNIOR, Alexandre Leite de; BANGANGA, Sebastião Franque. *Recursos Humanos nas pequenas e médias empresas brasileiras: um enfoque dos anos 90*. ENANPAD, 1998.

TREVISAN, Marcelo; MOTTA, Jaena. *Perfil de empreendedores: Associação de Jovens Empresários de Santa Maria / RS*. VII SEMEAD, Santa Maria, 2003.

TRIPODI, T et al. *Análise da Pesquisa Social*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981

ULRICH, David. *Recursos Humanos Estratégicos*. Tradução Cristina Bázan. São Paulo: Futura, 2000.



VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIGOTSKI, Lev Semenovich. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*, 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WEICK, Karl, *A Psicologia Social da Organização*. São Paulo: Editora Blücher, 1969.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: HARDY, Cynthia. *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p. 440-458.

WINTERTON, Jonathan; LE DEIST, Françoise Delamare. *What is Competence ?*. Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March 2005. London: Taylor & Francis Group, 2005.

WOOD Jr., Thomaz e PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração por habilidades e por competências*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD Jr., Thomaz. *Organizações Espetaculares*. São Paulo: Editora da FGV, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª.edição. Porto Alegre: Bookman, 2001, 206p.

ZARIFIAN, Philippe, *Objetivo Competência*. São Paulo: Atlas, 2001a.

\_\_\_\_\_. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico na indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001b.

\_\_\_\_\_. *O modelo da competência*. São Paulo: SENAC, 2003.

ZAVISLAK, Paulo. In: Nota Técnica In: CLEGG, S; HARDY,C; NORD,D. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v3.p.180-185.

ZERO HORA. Porto Alegre, RS, p.4-7, 24 de fevereiro de 2007, ano 44, no. 15518.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A**  
**INSTRUMENTO DE PESQUISA**



## **PESQUISA COM GESTORES DE EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE**

### **A – Caracterização da Empresa**

- 1- Nome da Empresa:
- 2- Área de atuação:
- 3- Tempo de existência da empresa:
- 4- Cidade:
- 5- Principais produtos ou serviços:
- 6- Número de pessoas envolvidas na empresa e classificação:
- 7- Breve histórico da criação da empresa:
- 8- Outros aspectos relevantes que queira acrescentar sobre a empresa:

### **B – Caracterização do gestor**

- 1- Nome do gestor:
- 2- Idade:
- 3- Sexo:
- 4- Tempo de trabalho na empresa:
- 5- Graduação:
- 6- Anos de graduado:
- 7- Atividades anteriores:
- 8- Outros aspectos relevantes que queira acrescentar sobre si:

### **C – Caracterização do curso de pós graduação realizado**

- 1- Instituição onde cursou:
- 2- Cidade/estado:
- 3- Nome do curso:
- 4- Razão da escolha do curso:
- 5- Tempo de duração do curso:
- 6- Anos de pós-graduado:
- 7- Percepção do curso ao iniciar:
- 8- Percepção do curso ao concluir:
- 9- O curso atendeu as suas expectativas?
- 10- Outros aspectos relevantes que queira acrescentar sobre o curso:

### **D- Qual seu entendimento sobre o conceito de capacidades e competências ?**

#### **E- Capacidades/competências desenvolvidas no curso**

1- Dentre as capacidades/competências apresentadas abaixo, quais as que você entende que tenham sido desenvolvidas durante o curso?

- Saber empregar conceitos, métodos e ferramentas da gestão contemporânea de maneira oportuna e adequada: (quando, como e onde) - ( )
- Visão estratégica e de negócios: (desenvolver capacidade de analisar, relacionar e interpretar situações, cenários e informações de origens e/ou natureza diferentes em sua atividade profissional) - ( )
- Capacidade de atuar em ambientes mais complexos ou de negócios: (nos quais intervêm atores pouco conhecidos) - ( )
- Identificar oportunidades no negócio, desenvolver novos projetos e apresentar e defender idéias novas - ( )
- Explorar e desenvolver competências relacionais: (relacionamento, negociação e *Networks*) - ( )
- Aprender com seus próprios erros e acertos: (capacidade de refletir, avaliar e aprender na ação).- ( )

2- Que outras capacidades/competências você considera que tenham sido desenvolvidas ao longo do curso ?

## **F- Capacidades/competências necessárias no dia-a-dia da organização**

1- Das capacidades/competências abaixo relacionadas, quais as são mais necessárias na sua organização (indicar todas as aplicáveis, de acordo com a área de atuação da empresa ).

	<b>Competências voltadas para a competitividade da empresa</b>	<b>Competências voltadas para a estratégia da empresa</b>	<b>Competências gerenciais dos Empresários</b>
<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco em produtos diferenciados.</li> <li>- <i>Marketing</i> de relacionamento.</li> <li>- Valorização da marca</li> <li>- Inovação</li> <li>- Transparência nos negócios</li> <li>- Participação em Programas de Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de pessoas</li> <li>- Busca de novos mercados</li> <li>- Investimento em pesquisa.</li> <li>- Busca de parcerias com outras empresas</li> <li>- Aproveitar as oportunidades de novos neg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração</li> <li>- Liderança</li> <li>- Definição de planejamento e metas</li> <li>- Conhecimento do mercado</li> <li>- Seriedade e transparência</li> <li>- Passar credibilidade ao mercado</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Postura de parceria com a equipe.</li> <li>- Ética</li> </ul>
<b>Comércio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissionalização da equipe e organização interna.</li> <li>- Metas atreladas a planejamento.</li> <li>- Inovação</li> <li>- Desenvolvimento de pessoas</li> <li>- Qualificação profissional</li> <li>- Satisfação do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca do diferencial pelo atendimento ao cliente.</li> <li>- Equipe de vendas voltada para resultados</li> <li>- Desenvolvimento das pessoas para melhorar o atendimento</li> <li>- Surpreender o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração.</li> <li>- Gostar muito do que faz</li> <li>- Persistência</li> <li>- Saber lidar com pessoas</li> <li>- Credibilidade e transparência perante o mercado.</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Comprometimento com o negócio</li> <li>- Ética</li> </ul>
<b>Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver produtos inovadores com tecnologia</li> <li>- Se posicionar de acordo com as tendências de mercado (novos produtos e serviços).</li> <li>- Quebra de paradigmas para competir no mercado (atendimento 24 horas)</li> <li>- Facilitar o serviço para o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deixar de ser atendentes para ser consultores dos clientes.</li> <li>- gerenciamento correto das informações.</li> <li>- Diversificação de clientes (não ficar na mão de poucos).</li> <li>- Levar soluções ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos sobre técnicas de administração.</li> <li>- Visão estratégica</li> <li>- Motivar as pessoas</li> <li>- Persistência</li> <li>- Visão de mercado</li> <li>- Sensibilidade para gerenciar equipes.</li> <li>- Curiosidade</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Transparência</li> <li>- Credibilidade no mercado</li> <li>- Ética</li> </ul>

2- Que outras capacidades/competências são necessárias na sua organização ?

**G- Capacidades/competências aplicadas nas organizações**

- 1- Dentre as capacidades/competências desenvolvidas no curso, quais são as mais aplicadas na sua organização?
- 2- Que outras capacidades/competências são aplicadas na sua organização e de que forma entende que foram desenvolvidas?
- 3- Que tipo de dificuldades enfrentou para implementar na sua organização as capacidades/competências desenvolvidas durante o curso?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)