



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE – FEAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA - PPAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
E CONTROLADORIA - MPAC

EDUCAÇÃO EMPRESARIAL: PRÁTICAS INTERVENTIVAS EDUCACIONAIS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO CEARÁ

VERA MÁRCIA FERREIRA BARRETO

FORTALEZA – CEARÁ 2010

VERA MÁRCIA FERREIRA BARRETO

**EDUCAÇÃO EMPRESARIAL: PRÁTICAS INTERVENTIVAS
EDUCACIONAIS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO
ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Lincoln C. Leão Mattos

Fortaleza – Ceará 2010

B268e Barreto, Vera Márcia Ferreira

Educação empresarial: práticas interventivas educacionais nas micro e pequenas empresas no Estado do Ceará / Vera Márcia Ferreira Barreto. – Fortaleza, 2010.

226f.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado. Fortaleza-CE, 2010.

1. Educação empresarial 2. Empreendedorismo 3.
Competências I. Título

VERA MÁRCIA FERREIRA BARRETO

TERMO DE APROVAÇÃO

**EDUCAÇÃO EMPRESARIAL: PRÁTICAS INTERVENTIVAS EDUCACIONAIS NAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando Lincoln Carneiro Leão Mattos – (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima (Examinador interno)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Jacques Therrien - Phd (Examinador externo)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Francisco Ari Andrade (Examinador externo)
Universidade Federal do Ceará – UFC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre deram provas de amor e vibram com as minhas vitórias.

Ao meu mentor Capitão Nunes (*in memoriam*), que sempre me incentivou a superar os desafios.

À tia Almerinda que sempre torceu por mim, e, mesmo a distância, contribuiu para as minhas conquistas.

A minha grande amiga Nilda O. Martins, que me estimulava a continuar a caminhada neste árduo empreendimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida.

A minha Família, pelo apoio constante.

Ao Capitão Nunes (*in memoriam*).

Ao Professor Fernando Lincoln, meu orientador.

À Coordenação e aos professores PPAC/MPAC/FEAAC/UFC.

À Turma de MPAC 2008/2010.

Às Instituições do Sistema “S” e parceiros.

Às Empresas e clientes que contribuíram durante este empreendimento.

Aos amigos que contribuíram durante este processo especialmente aos professores Franzé Costa/UECE, Ari Andrade/UFC, Jacques Therrien/UFC, Nicolino Trompieri/UFC, Rui Martinho/UFC, Marcos Lima/UFC, Barros Neto/UFC.

Aos amigos Nilda Martins, Márcia Soares, Fred Gurgel, Eliene Soares, pela força que me deram nos momentos difíceis.

Aos colegas Paulo Henrique Elias, Ananias Oliveira e Francisco Gomes Teixeira, mestrandos MPAC/FEAAC/UFC 2008/2010.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente, com sua generosidade contribuíram para que eu levasse esse trabalho a bom termo.

Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão. Por isto, diálogo é uma exigência existencial.

Paulo Freire

RESUMO

O presente estudo exploratório-descritivo pretendeu investigar e analisar as práticas interventivas educacionais quanto à sua utilidade para as micro e pequenas empresas no Estado do Ceará. O procedimento utilizado foi a amostragem probabilística aleatória por grupos. Os dados foram coletados primeiramente mediante levantamento bibliográfico. Utilizou-se o levantamento de dados primários, colhidos diretamente com as pessoas estudadas, procedendo-se em seguida a um levantamento de campo com as empresas da amostra, mediante a técnica da entrevista semi-estruturada com a aplicação de formulários pré-elaborados. O universo desta pesquisa constituiu-se das empresas clientes do Sistema “S” que utilizam serviços de ações educativas de consultoria e treinamentos no Estado do Ceará. Contemplou 25 (vinte e cinco) empresas/sujeito. Verificou-se neste estudo que o processo de desenvolvimento das Organizações está diretamente ligado ao grau de investimento educacional que o empreendedor aplica no empreendimento. Evidenciou-se que a educação, através das Práticas Interventivas Educacionais – PIEs (exploradas pelas ações de treinamento e consultoria) foram consideradas como um instrumento de apoio à gestão para as empresas (96%). Portanto, os empreendedores acreditam que as ações educativas contribuem no dia-a-dia das empresas no Estado do Ceará.

Palavras-chave: Educação Empresarial, Empreendedorismo, Competências, Micro e Pequenas Empresas, Práticas Interventivas Educacionais, Sistema “S”.

ABSTRACT

This exploratory-descriptive study aims to investigate and analyze educational practices interventional concerning to its utility for micro and small enterprises in the state of Ceará. The procedure used is the random probability sampling groups. The data were first collected by survey. We used a survey of primary data collected directly with the people studied, proceeding then to a field survey with the sample companies, by the technique of semi-structured interview with the application of pre-designed forms. The universe of this research consisted of 25 (twenty five) business-subject of the S System which use services of educational consulting and training in the state of Ceará. One verifies that the development process of organizations is directly linked to the level of educational investment entrepreneurs apply in the venture. It was evident that education through the Educational Intervenient Practices (operated by the actions of training and consulting) were used as an instrument of management support for companies (96%). Therefore, the entrepreneurs believe that education contributes in day-to-day business in the state of Ceará.

Keywords: Enterprise Education, Entrepreneurship; Competences; Micro and Small Enterprises, interventional Educational Practices, 'S' System.

LISTA DE SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ACCION	International is a microfinance and microlending organization
AO	Aprendizagem Organizacional
APA	Aprendizagem pela Ação
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNH	Banco Nacional de Habitação
CAPIT	Centro Assistencial e Profissional Integrado do Trabalhador em Transporte
CCE	Características Comportamentais Empreendedoras
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CEAG	Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Estado do Ceará
CEB	Coordenadoria de Educação Básica
CEFE	Competency-Based Economies through Formation of Enterprise
CEFE	Criação de Empresas Através da Formação de Empresários
CET	Conselho Estadual do Trabalho
CETIQT	Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil
CIN	Centro Internacional de Negócios
CINTERFOR	Centro Interamericano de Investigação e Documentação sobre Formação Profissional
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CODEFAT	Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EAD	Educação a Distância
EMPRETEC	Programa de Formação das Capacidades Empreendedoras
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FAQ	Frequently asked questions
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCDL	Federação das Câmaras Dirigentes Lojistas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FJP	Fundação João Pinheiro
FPR	Formação Profissional Rural
GEN	Global Entrepreneurship Monitor
GIFE	Grupo de Institutos e Fundações Empresariais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQ/PR	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
IDT	Instituto de Desenvolvimento do Trabalho
IEA	Instituto de Estudos Avançados
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
ILO	World Employment Programme of International Labour Office
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPGN	Iniciando um Pequeno Grande Negócio

IR	Imposto de Renda
ISS	Imposto sobre Serviços
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
ME	Micro Empresa
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MSI	Management Systems Internacional
MTE/ MTb	Ministério do Trabalho e Emprego
NAI	Núcleo de Assistência Industrial
OECD	Organization for Economic Corporation and Development
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não Governamental
PADETEC	Parque de Desenvolvimento Tecnológico
PATE	Posto de Atendimento ao Trabalhador do Transporte na Estrada
PATME	Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PEI	Planejamento Estratégico da Instituição
PEQs	Planos Estaduais de Qualificação
PIB	Produto Interno Brasileiro
PLANFOR	Plano Nacional de Formação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PREAL	Programa de Promoção da Reforma Educativa na A. Latina e Caribe
PROPRIO	Programa de Orientação ao futuro Empresário
PUDINE	Programa Universitário de Desenvolvimento Industrial do Nordeste
REP	Rede de Educação Profissional
RES	Referências Educacionais do SEBRAE
REUNE	Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo
SBA	Small Business Administration
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SINE	Sistema Nacional de Empregos
SPPE	Secretarias de Políticas Públicas de Emprego
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SST	Saúde e Segurança no Trabalho
STDS	Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TAE	Taxa de Atividade Empreendedora
TEAL	Treinamento ao Ar Livre
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UC	Universidade Corporativa
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFIR	Unidade Fiscal de Referência
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação e a Ciência
UNISESI	Universidade Corporativa do SESI
USAID	Agência para o Desenvolvimento Interno das Nações Unidas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01. Inovação tecnológica.	37
FIGURA 02. Mapa Sistema “S” Instituições e atuação da educação profissional e empresarial nos estados brasileiros.	128

LISTA DE FOTOGRAFIAS (ANEXOS)

FOTO 01: Atendimento a clientes no Programa Negócio a Negócio. Região 1.	
FOTO 02: Consultoria Coletiva Estratégias Mercadológicas. Região 1.	
FOTO 03 Curso Gestão Empresarial. Região 1.	
FOTO 04: Aplicação do Questionário de Avaliação. Região 1.	
FOTO 05: Oficina sobre Mercado de Trabalho, 1º Emprego. Região 2.	
FOTO 06: Curso Qualidade no Atendimento ao Cliente. Região 2.	
FOTO 07: Curso sobre Liderança Gerencial. Região 2.	
FOTO 08: Curso Relações Interpessoais no Trabalho. Região 2.	
FOTO 09: Curso Gerencial Desenvolvimento de Equipes. Região 2.	
FOTO 10: Curso Gerência de Loja. Região 3.	
FOTO 11: Curso Técnicas de Vendas. Região 3.	
FOTO 12: Capacitação sobre Custo e Formação de Preço. Projeto Artesanato de Valor. - Região 3.	
FOTO 13: Consultoria Gerencial realizada nas MPes. Região 3.	
FOTO 14: Curso Gerencial Técnicas de Negociação. Região 4.	
FOTO 15: Curso Motivação para a Conquista de Resultados. Região 4.	
FOTO 16: Curso Gestão Empreendedora. Região 4.	
FOTO 17: Consultoria Coletiva/Módulo 1. Programa de Orientação ao Candidato Empresário. Região 5.	
FOTO 18: Consultoria Coletiva/Módulo 2. Programa de Orientação ao Candidato Empresário. Região 5.	
FOTO 19: Capacitação sobre Associativismo e Cooperativismo (Integrar para Crescer). Região 5.	
FOTO 20: Oficina Práticas de RH: Técnicas de Recrutamento e Seleção. Região 5.	
FOTO 21: Consultorias realizadas nas MPes. Projeto Revitalização das MPes. Acompanhamento a Empresas atingidas pelas enchentes. Região 5.	
FOTO 22: Consultorias realizadas nas MPes. Projeto Revitalização das MPes. Acompanhamento a Empresas atingidas pelas enchentes. Região 5.	
FOTO 23: Processo Seletivo para Operadores de Telemarketing. Região 6.	

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 Principais benefícios obtidos pelas empresas decorrentes do apoio dado pela educação.	21
GRÁFICO 2 Faixa etária dos entrevistados	162
GRÁFICO 3 Sexo dos entrevistados	163
GRÁFICO 4. Nível de instrução dos entrevistados	163
GRÁFICO 5 Localização dos empreendedores entrevistados	165
GRÁFICO 6 Setor de atividade das empresas analisadas	166
GRÁFICO 7 Tempo de atuação das empresas no mercado	167
GRÁFICO 8 Número de funcionários por empresa analisada	167
GRAFICO 9 Faturamento anual das empresas analisadas	168
GRAFICO 10 Mercado consumidor	169
GRAFICO 11 Mercado fornecedor	170
GRAFICO 12 Participação das importações nas empresas entrevistadas	170
GRAFICO 13 Tempo de relacionamento com a instituição de serviços de educação empresarial	174
GRAFICO 14 Grau de satisfação com os serviços de consultoria e treinamento.	175
GRAFICO 15 Planejamento nas empresas entrevistadas	176
GRAFICO 16 Nível de tomada de decisões nas empresas	177
GRAFICO 17 Temporalidade em que as decisões são tomadas nas tomadas nas Empresas.	178
GRAFICO 18 Tipos de decisões empresas	178
GRAFICO 19 Informações que as empresas recebem da educação empresarial.	181
GRAFICO 20 Periodicidade das informações oriundas da educação empresarial	181
GRAFICO 21 Grau de compreensão das informações contábeis.	182
GRAFICO 22 A educação como um instrumento de gestão para as empresas de pequeno porte	184
GRAFICO 23 Atenção e credibilidade dos relatórios educacionais	197
GRAFICO 24 As informações da educação empresarial subsídios para o processo decisório	198

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Avaliação da aprendizagem	46
QUADRO 2 Níveis de aprendizagem do modelo de avaliação de Kirkpatrick	49
QUADRO 3 Competências definidas pela empresa e seus significados	54
QUADRO 4 Características comportamentais empreendedoras. Categoria I	67
QUADRO 4.1 Características comportamentais empreendedoras. Categoria II	67
QUADRO 4.2 Características comportamentais empreendedoras. Categoria III	68
QUADRO 5 Benefícios assegurados às micro e pequenas empresas	87
QUADRO 6 Fatores de sucesso/insucesso na iniciação no mundo dos negócios	99
QUADRO 7 Especificidades e problemas da pequena empresa por categoria de análise	103
QUADRO 8 Naturezas de programações oferecidas às comunidades rurais	124
QUADRO 9 Fatores geradores da demanda de consultoria	134
QUADRO 10 Abordagem educacional do SEBRAE	142
QUADRO 11 Teorias da aprendizagem	143
QUADRO 12 Como as ações educativas podem contribuir para as micro e pequenas empresas	185

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Evolução da taxa de analfabetismo no Brasil	18
TABELA 2. Evolução da taxa de matrícula no Brasil	18
TABELA 3. Brasil, regiões e estados – índices de educação	19
TABELA 4. Percepções das empresas sobre os benefícios obtidos mediante a educação	21
TABELA 5. Características do comportamento empreendedor	71
TABELA 6. Traços do empreendedor	75
TABELA 7. Taxas de natalidade e mortalidade das empresas	
TABELA 8. Ações interventivas educacionais empresariais: treinamentos	171
TABELA 9. Ações interventivas educacionais empresariais: consultoria	172
TABELA 10. Ações interventivas educacionais empresariais: palestras	172
TABELA 11. Ações interventivas educacionais empresariais: seminários	172
TABELA 12. Grau de satisfação do projeto PATME	175
TABELA 13. Principais dificuldades na gestão do negócio	179
TABELA 14. Informações importantes para a continuidade do negócio	180
TABELA 15. informações que as empresas gostariam de obter da educação empresarial	180
TABELA 16. Atributos que poderiam tornar mais úteis as informações Educacionais na dinâmica empresarial	183
TABELA 17. Mudanças observadas após a ação educativa	186
TABELA 18. Impactos das ações de consultoria e treinamento nas organizações	187
TABELA 19. Indicadores influentes no desempenho organizacional	188
TABELA 20. Competências ou características comportamentais empreendedoras	190

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	01
1.1	Problemática	01
1.2	Justificativa	02
1.3	Relevância do estudo	04
1.4	Objetivos	05
1.5	Hipóteses ou Pressupostos	05
1.6	Estrutura do trabalho	06
2	A EDUCAÇÃO NAS EMPRESAS	08
2.1	Educação no trabalho – importância	08
2.2	Crescimento e capital humano	14
2.3	Investimento empresarial na área educacional	19
2.4	A aprendizagem no contexto das organizações	25
2.5	Aprendizagem organizacional – um panorama dos principais debates, tendências e modelos de análises	28
2.6	Educação corporativa e educação à distância	34
2.7	Avaliação de programas de educação em organizações	44
2.7.1	Avaliação de cursos empresariais e o modelo de Kirkpatrick	46
2.8	Aprendizagem focada no desenvolvimento de competências	48
2.8.1	O foco no desenvolvimento das competências frente à educação empresarial	52
3	EMPREENDEDORISMO E COMPETÊNCIAS	56
3.1	Empreendedorismo	56
3.2	Conceito de empreendedorismo	57
3.2.1	O empreendedor	57
3.3	O comportamento empreendedor e o processo da estratégia do negócio	62
3.4	O papel da formação empreendedora como elemento facilitador na fixação dos objetivos do empreendedor	70
3.5	Ensino e aprendizagem empreendedora	73
4	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPEs NO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS	76
4.1	A importância da pequena empresa	76
4.2	Evolução histórica	77

4.3 Definição e classificação da pequena empresa	78
4.4 Cenário mundial	81
4.5 Fatores determinantes da expressão das pequenas empresas	82
4.6 Cenário nacional	83
4.7 Legislação brasileira	84
4.8 O papel das pequenas empresas no Brasil	87
4.9 Gestão na pequena empresa	89
4.9.1 O ambiente em que está inserida a pequena empresa	90
4.9.2 Os recursos disponíveis	93
4.9.3 Características da pequena empresa	93
4.9.4 A ação gerencia	96
4.9.5 A importância dos investimentos em RH segundo Porter	105
5 SISTEMA “S”: ARTICULAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS INTERVENTIVAS EDUCACIONAIS – AÇÕES DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E EMPRESARIAL	106
5.1 Sistema “S”: Sua obrigatoriedade e aplicabilidade para empresas prestadoras de serviços educacionais	106
5.1.1 SEBRAE	112
5.1.2 SENAC	114
5.1.3 SENAI	116
5.1.4 SENAR	118
5.1.5 SESC	121
5.1.6 SESI	122
5.1.7 SEST/ SENAT	122
5.1.8 SINE	123
5.2 O foco no desenvolvimento do empreendedorismo frente educação empresarial	125
5.3 O empreendedor e suas competências	127
5.4 Processo de desenvolvimento das práticas interventivas – ações de educação profissional e empresarial do Sistema “S”	129
5.4.1 Alguns exemplos de ações interventivas de consultoria e de T&D dentro da configuração Sistema “S”	136
5.4.2 Abordagem educacional e considerações sobre o sistema avaliativo dentro do SEBRAE/ Sistema “S”	137

6 DELINEAMENTO DA PESQUISA	145
6.1. Metodologia – considerações	145
6.2. Características da pesquisa	151
6.3. Identificação do universo e delimitação da amostra	153
6.4. Estruturação do instrumento de pesquisa	154
6.5. Coleta de dados	156
6.6. Análise dos dados	157
7 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	159
7.1. Perfil dos entrevistados	159
7.2. Perfil das empresas	162
7.3. Identificação das necessidades de informações	168
7.3.1. Do relacionamento com as instituições de serviços educacionais	168
7.3.2. Planejamento	173
7.3.3. Processo de tomada de decisão	174
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	196
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	206
APÊNDICES	224

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial, a velocidade das mudanças e a disponibilidade de informações crescem exponencialmente e de forma globalizada. A competitividade entre os agentes econômicos, com mudanças estruturais e conjunturais aceleradas, faz com que a sobrevivência das empresas esteja relacionada, mais do que nunca, à sua capacidade de captar, absorver e responder às demandas do ambiente, o que desencadeia um processo de modificações nas entidades organizacionais.

1.1 Problemática

Em sua dinâmica organizacional, o empreendedor encontra inúmeras dificuldades tanto para a tomada de decisões quanto na execução de processos gerenciais. Fatores como baixa qualificação profissional, falta de liderança, ausência de qualidade de produtos ou serviços, insatisfação dos clientes dentre outros, colaboram para o aumento deste problema. Para amenizar o cenário, os empreendedores contratam os serviços de educação empresarial que se concretizam em práticas interventivas educacionais. No entanto, as orientações recebidas nestas ações contribuem de fato para os empreendedores assistidos neste estudo ou funcionam apenas como paliativos para minorar os erros gerenciais cometidos e detectados no dia-a-dia empresarial? Desejou-se explorar estas práticas e ações educativas para verificar nas empresas as melhorias e/ou os impactos delas decorrentes, e que uso fazem os empreendedores das informações recebidas, se e como isso repercute na administração do seu empreendimento.

Partindo desta verificação, pretendeu-se investigar como se desenvolvem essas práticas interventivas e quais os resultados que elas geram para as Micro e Pequenas Empresas – MPEs.

Coube-nos indagar se essas ações educativas (cursos, consultorias, palestras), têm um percentual significativo de contribuição para o proprietário nas suas práticas gerenciais. Noutras palavras, as informações e orientações recebidas nestas ações contribuem de fato para os empreendedores assistidos neste estudo ou funcionam apenas como paliativos para melhorar ou diminuir os erros gerenciais cometidos e detectados no dia-a-dia empresarial? (2) Até que ponto essa prática pode ser avaliada e analisada (desejou-se analisar estas práticas para verificar se houve melhoria significativa dentro das empresas decorrentes destas ações

educativas) e que uso os empreendedores fazem das informações recebidas? (3) Isso repercute no seu desempenho frente à administração do seu empreendimento?

1.2 Justificativa

No quadro socioeconômico atual, marcado por transformações em que predominam a incerteza e a imprevisibilidade, a utilização das informações contábeis gerenciais assume importância vital, sendo imprescindível à sobrevivência e ao crescimento das empresas em geral. Para manterem-se atuantes e garantirem o sucesso nos negócios, as empresas precisam promover o seu desenvolvimento organizacional. As pequenas empresas possuem especificidades e sua contribuição é crescente na economia do país (VIANA, 2007).

Segundo Berti (2001), toda empresa deve estar em permanente equilíbrio dinâmico nas suas relações com o mercado. São indicadores desse equilíbrio a lucratividade, a estabilidade econômico-financeira e o seu desenvolvimento. Qualquer desequilíbrio interno ou externo deverá ser compensado com uma rápida e inteligente (estratégica) reestruturação interna, do contrário a empresa perde eficiência, reduzindo gradativamente a sua competitividade até tornar-se inviável.

Os ambientes empreendedores são aqueles nos quais ocorrem processos interativos de aprendizado e inovação. É tempo de se promover a capacitação local em inovação e aprendizado de forma sistêmica, em que a qualidade das relações entre os diferentes atores pode favorecer o crescimento e as mudanças que propiciem a atividade empreendedora, produtiva e inovadora (ALBAGLI, MACIEL, 2002).

Felizmente, a quantidade de informações disponíveis para quem deve tomar decisões cresceu nos últimos anos e tende a aumentar. Hoje, informações detalhadas são armazenadas em bancos de dados e disponibilizadas para “garimpagem” quando se desejar tomar decisões melhores (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL: 2005).

Diante do problema apresentado nesta pesquisa, justifica-se como base o seguinte:

As ações educativas apresentam-se com diferentes nomenclaturas como iniciativas pedagógicas, práticas de gestão pela qualidade, programas de qualidade, capacitações gerenciais, consultorias, dentre outras, e são ainda caracterizadas

popularmente dentro dos centros de negócios que oferecem apoio aos empreendimentos assistidos ou beneficiados como cursos, consultorias e palestras desenvolvidas através dos centros de negócios destinadas especificamente para a disseminação do empreendedorismo, visando à melhoria da aprendizagem nas empresas, portanto, influenciam no desempenho dos negócios no estado do Ceará.

Essa afirmativa leva-nos a muitos questionamentos subsequentes: por que as empresas contratam essas ações? O que essas ações educativas geram dentro da organização? Interferem nos aspectos produtividade, otimização dos processos, desenvolve a gestão de pessoas dentre outros? Há décadas estas práticas são realizadas, no mundo todo. O presente trabalho procura refletir sobre até que ponto estas ações educativas possuem impacto sobre os negócios das empresas.

O sucesso do empreendimento associa-se ao conhecimento e à experiência do empreendedor na gestão do próprio negócio. Proprietários e candidatos à abertura de negócios procuram diversas instituições que se ocupam da prestação de serviços destinados à capacitação de empreendedores tanto para gerentes quanto proprietários.

Percebe-se uma predominância de centros de negócios (pertencentes ao grupo Sistema "S" e/ou parceiros) com abrangência no estado do Ceará como Bolsa de Valores, IEL, SEBRAE, SINE/IDT, FCDL/CDL, SENAI/SENAC, SESC, que oferecem capacitação e assessoria através de programas de orientação ao empreendedor. Dentre eles, destaca-se o SEBRAE Centro de Negócios, espaço procurado pelos empreendedores visando receber apoio e orientação. Neste ambiente, o empreendedor participa de programas educacionais direcionados de acordo com a sua necessidade.

Contemplam-se eventos desde palestras, workshops, seminários, cursos gerenciais e programas específicos destinados à orientação nos negócios desde a idéia de iniciar um empreendimento até o acompanhamento e implantação de ações (consultorias) que possibilitem obter bons resultados, proporcionando maiores lucros no empreendimento. Programas como o PROPRIO (SEBRAE), podem ser citados como exemplo, pois dão oportunidade ao empreendedor num único programa de obter capacitação, ciclos de palestras e ações consultivas, além de orientação para abertura e funcionamento do negócio.

Embora esta pesquisa esteja mais voltada para o SEBRAE, pois esta instituição atua na educação com foco mais voltado para o empreendedorismo, o

que atende ao problema apresentado neste estudo, não podemos excluir outras, que são importantes e parceiras do Sistema “S” (SENAC, SENAI, SINE/IDT) para a concretização de diferentes ações que contemplam inúmeros empreendedores no Estado do Ceará.

1.3 Relevância do Estudo

A investigação sobre as práticas educacionais tornou-se um tema bastante discutido no âmbito dos estudos organizacionais nas últimas décadas, haja vista a crescente necessidade de informação neste contexto visando à melhoria dos processos que envolvem atividades laborais, quer seja de proprietário ou funcionário. Esta proposta de estudo/pesquisa é, pois, relevante, na medida em que propõe novos estudos realizados para gerar comparativos e desta forma, aprofundar o conhecimento sobre as práticas interventivas educacionais nas MPEs e sua relação com o desempenho do negócio.

Ressalte-se ainda que:

- O estudo contribuirá para a disseminação do empreendedorismo, enfatizando a importância do aspecto educacional para a orientação de micro e pequenos empreendedores, permitindo-nos checar quais os resultados obtidos no gerenciamento e a administração dos empreendimentos por ele assistidos.
- Permite a reflexão e avaliação de práticas vivenciadas pelos agentes (consultores, instrutores, facilitadores de educação empreendedora) envolvidos no processo e os avanços e entraves desta ação desenvolvida pelos centros de negócios, proporcionando a geração de mudanças para tornar os programas destinados a este fim mais significativos ao empreendedor cearense.
- Viabiliza uma diminuição da taxa de mortalidade empresarial no estado do Ceará, se essas ações ou práticas interventivas educacionais de fato influenciam ou contribuem no desempenho dos negócios empreendidos.
- Proporciona o encurtamento de distâncias entre a universidade e a sociedade através das ações realizadas pelo estudo (pesquisa/ação) permitindo uma reflexão entre a teoria X prática.

- Contribui para avaliação dos programas (focados no empreendedorismo) desenvolvidos pelos centros de negócios no estado cearense frente aos centros de negócios dos demais estados brasileiros. Portanto motiva-nos a investigar sobre as Práticas Interventivas Educacionais e seus resultados no desempenho quanto ao gerenciamento dos negócios.

1.4 Objetivos

Através do objetivo macro “Investigar as contribuições das práticas interventivas educacionais para micro e pequenas empresas – MPEs”, perseguimos os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o processo de desenvolvimento das práticas interventivas educacionais nas micro e pequenas empresas – MPEs;
2. Investigar as percepções dos gestores quanto às mudanças geradas; e,
3. Analisar os impactos sobre os resultados em termos de desempenho gerencial.

1.5 Hipóteses ou Pressupostos

Sendo a hipótese uma declaração formal de alguma suposição não-comprovada que tenta explicar certos fatos ou fenômenos (HAIR JR, BABIN, SAMOUEL, 2005), freqüentemente descreve alguns eventos sistemáticos (não-aleatórios) que podem ser testados como uso de dados. As hipóteses (pressupostos) definidas para esta pesquisa foram as seguintes:

- As práticas interventivas educacionais utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas exercem significativas influencias e auxiliam ao empreendedor no desempenho dos negócios.
- Os programas desenvolvidos pelos centros de negócios específicos para a capacitação ou orientação de empreendedores destinam-se a oferecer subsídios para que o empreendedor possa gerir com maior confiança o seu empreendimento. Observa-se, porém, que embora haja coerência interna nos programas desenvolvidos nestes centros de negócios (Sistema “S”) em

alguns momentos esses programas podem apresentar-se de forma precária/engessada porque fatores internos ou externos podem interferir no andamento das ações.

- A falta de informação possibilita o aumento da taxa de mortalidade nas empresas. Os empreendimentos tendem a correr risco de extinção por falta de informações adequadas, as quais são adquiridas através da educação empresarial por meio de práticas de ações e / ou intervenções educativas.

1.6 Estrutura do Trabalho

As ações educativas ou práticas interventivas educacionais apresentam-se com diferentes nomenclaturas (iniciativas pedagógicas, práticas de gestão pela qualidade, programas de qualidade, capacitações gerenciais, consultorias) dentre outras. São caracterizadas popularmente dentro dos Centros de Negócios - CN como cursos presenciais e/ou à distância, consultorias e palestras destinadas especificamente à disseminação do empreendedorismo, visando à melhoria da aprendizagem nas empresas; influenciam, pois, o desempenho dos negócios no estado do Ceará.

Partindo desta premissa, faz-se referências ao histórico educacional no decorrer dos capítulos, visando uma melhor compreensão da ação educacional empreendedora prestada aos empreendedores, cuja prática é desenvolvida pelas instituições e/ou organizações pertencentes ao “S” e/ou, visando o desenvolvimento e sucesso das MPEs.

Como o estudo está mais voltado para as MPEs, ressaltam-se informações pertinentes à relação educação/empresa oriundas de pesquisas realizadas anteriormente por pesquisadores interessados nesta linha de discussão. Em seguida, apresentam-se alguns conceitos (elementos teóricos) pertinentes aos documentos dissertativos que serão necessários posteriormente, no momento de análise e interpretação dos dados para fins de conexões teórico-empíricas. Tais assuntos serão explorados como descrito em seguida.

O capítulo 2, intitulado “**A Educação nas Empresas**”, propõe uma analogia acerca do processo educativo que atende micro e pequenas empresas – MPEs através da configuração aprendizagem organizacional. Para tanto, alguns itens importantes são pontuados, tais como educação corporativa e educação a distância;

aprendizagem no contexto das organizações; avaliação de programas de educação em organizações; aprendizagem focada no desenvolvimento de competências. Esses tópicos fundamentais para o entendimento das práticas interventivas de ações educacionais realizadas nas empresas mencionados nos demais capítulos.

O terceiro capítulo, “**Empreendedorismo e Competências**”, trata do comportamento de proprietários de negócios e sua influência para o sucesso empresarial enfatizando as competências, ponto bastante relevante para a administração, educação e psicologia, áreas essenciais, por contribuírem com o RH para atender ao mundo cada vez mais exigente na busca de um perfil diferenciado, de indivíduos com comportamentos e posturas sociais que potencializam a eficiência.

O capítulo 4, “**As Micro e Pequenas Empresas no Desenvolvimento do País**”, tem por objetivo apresentar as empresas de pequeno porte sob uma perspectiva global, evidenciando sua importância na conjuntura econômica, salientando o desafio que se impõe à sua sobrevivência. Para isso, será contextualizado o ambiente histórico no qual estão inseridas e o desenvolvimento dessas empresas no Brasil, a partir das políticas adotadas para esse mister.

O capítulo 5, “**Sistema “S” – Articulação de Instituições para o Desenvolvimento de Práticas Interventivas - Ações de Educação Profissional e Empresarial**”, apresenta uma contextualização da história educacional desenvolvida pelo Sistema “S”, e sua contribuição para micro e pequenas empresas, ressaltando reflexões pertinentes e preocupantes do cenário educacional-empresarial frente às exigências da sociedade quanto ao desenvolvimento de seus empregados e autogerenciamento dos proprietários de negócios.

No capítulo 6, “**Aspectos Metodológicos**”, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, visando ao alcance do objetivo geral estabelecido para solucionar o problema formulado para esta pesquisa. Primeiramente, apresentam-se as características da pesquisa quanto à natureza, à tipologia, aos procedimentos e a população amostral da pesquisa. Por último, descrevem-se a estruturação do instrumento de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados.

O capítulo 7, “**Análise, Descrição, e Interpretação dos Dados**”, explora o perfil dos entrevistados, o perfil das empresas, o levantamento de dados e apresenta os resultados da pesquisa.

Por fim, apresentamos as considerações finais e recomendações.

2 A EDUCAÇÃO NAS EMPRESAS

O presente capítulo propõe uma analogia acerca do processo educativo que atende as micro e pequenas empresas (MPEs) através da configuração aprendizagem organizacional. Para tanto, alguns itens devem ser pontuados tais como a educação corporativa e a educação a distância, aprendizagem no contexto das organizações, avaliação de programas de educação em organizações, aprendizagem focada no desenvolvimento de competências. Tais tópicos são necessários para um melhor entendimento das práticas interventivas de ações educacionais realizadas nas empresas mencionados nos demais capítulos.

2.1 Educação no Trabalho – Importância

A educação é uma prática social humana, isto é, característica dos seres humanos, e é realizada por todo e qualquer cidadão, em todas as instituições sociais. Sua finalidade é possibilitar o crescimento das pessoas como seres humanos; é processo de humanização. Tornar-se humano significa tornar-se partícipe do processo civilizatório, dos bens que historicamente foram produzidos pelos homens em sociedade e dos problemas gerados por esse mesmo processo.

A educação tem uma dimensão de continuidade que se traduz na transmissão dos conhecimentos, da cultura e dos valores, e, ao mesmo tempo, de ruptura, ou seja, de se produzirem novos conhecimentos, novas culturas, novos valores, a partir não apenas do avanço do conhecimento, mas da análise crítica dos resultados desse processo civilizatório, produto de grupos de interesses dominantes nas sociedades. Nesse sentido, a educação, que é ao mesmo tempo permanência e transformação, vai em busca de condições para o desenvolvimento humano de todos os indivíduos, garantindo-lhes o usufruto dos bens da civilização e dotando-os de uma capacidade crítica analítica imprescindível na construção de novos modos de se administrar o cotidiano.

Uma civilização que assegure os direitos humanos para todos, de sobrevivência, de alimentação, de trabalho, de participação social, de elaboração da lei, de construção da democracia etc. Sendo uma prática social, histórica e situada em determinados contextos, a educação precisa ser analisada, compreendida, interpretada em sua complexidade com vistas à construção de sociedade justa e

igualitária. Isto supõe a contribuição de vários campos disciplinares, dentre os quais o da pedagogia, área de conhecimento específico da práxis educativa.

Diante da conjuntura atual, a educação tem sido ferramenta básica no enfrentamento da vida pós-moderna e seus segmentos. São muitos os desafios gerados pela globalização e pelo avanço tecnológico na desafiadora era da informação. A educação é também a mola mestra para transformar a situação de miséria, tanto intelectual quanto econômica, política e social do povo, promovendo acesso à sociedade daqueles que são vistos como excluídos, abrindo caminhos para uma sociedade mais justa e igualitária.

[...] Os efeitos da crise econômica globalizada e a rapidez das mudanças na era da informação levaram a questão social para o primeiro plano, e com ela o processo da exclusão social, que já não se limita à categoria das camadas populares [...]. (GOHN, 2001, p. 09).

Ao passo que a educação sofre mudanças em seu conceito, deixa de restringir-se ao processo ensino-aprendizagem em espaços escolares formais, transpondo os muros da escola, para diferentes segmentos como: ONGs, família, trabalho, lazer, igreja, sindicatos, clubes etc. Abre-se, pois, um novo espaço, o da educação não formal.

As interações sociais e de linguagem favorecem a elaboração conjunta dos significados em novas situações, desvelando a natureza parcial e complexa do saber construído. (TERRIEN, 1996, p. 67). Esse momento da sociedade capitalista é oportuno para os setores produtivos estreitarem as relações entre teoria e prática, canalizando essa união em benefício da qualificação profissional, ainda que, contraditoriamente, o interesse das empresas capitalistas na formação profissional seja a acumulação de capital.

Carvalho (1993) evidencia que o fato de executar dissocia-se do ato de planejar, alienando o trabalhador da compreensão do processo produtivo. Assim, as experiências práticas devem estar ligadas a instrumentos educacionais que, além de proporcionarem a participação dos trabalhadores no planejamento, execução e avaliação, levem o sujeito a perceber as situações provenientes da prática e as alternativas cabíveis para solucionar os problemas que surgem e propor inovações.

Para que se preconizem inovações na produção, o componente intelectual demonstra ser indispensável, pois tudo parece indicar que somente com uma

articulação de nível intelectual poderemos avançar no âmbito da qualificação profissional. Essa articulação compreende a interação com a realidade através do questionamento constante das práticas empregadas na produção, de modo a incorporar ou rejeitar as experiências que surgem.

A experiência da indústria automobilística Toyota, embora não se apresente em oposição ao *just-in-time* tem-se caracterizado pela implementação de alta tecnologia. Além de aperfeiçoar a exploração do trabalhador e a diminuição da hierarquia na fábrica, mostra uma elevada tendência de socialização no trabalho, em que os engenheiros do chão de fábrica deixam de ter um papel estratégico e a produção é controlada por grupos de trabalho, a empresa investe muito em treinamento, participação e sugestão para melhorar a qualidade e produtividade (ANTUNES, 1995, p.29).

Se há no mundo do trabalho a necessidade de um conhecimento de caráter mais criativo e ativo, então a interação entre os profissionais responsáveis pela produção é essencial. Essa interação conjuga a troca de conhecimento; de um lado, os técnicos, com o saber adquirido pelos anos de experiência na profissão e alguma formação institucional, de outro, os engenheiros e outros profissionais com formação de nível mais elevado, mas que muitas vezes se encontram desprovidos de condições para socializar esse conhecimento com os demais. Assim, esses últimos acabam por centralizar em si a escolha dos procedimentos a serem utilizados na produção, perdendo a contribuição prática dos trabalhadores e emperrando a organização da empresa de acordo com as novas formas de organização do trabalho.

Algumas empresas utilizam como estratégia para a qualificação de seus quadros profissionais o programa de multiplicadores de treinamento, o qual requer do profissional maior responsabilidade e conhecimento, já que terá de dominar além de seu trabalho específico todo o processo de produção.

Esse tipo de programa requer do profissional algumas habilidades adicionais, como capacidade de compreensão e exposição de idéias, utilização e seleção de materiais didáticos para atingir fins determinados, capacidade de oratória dentre outras. Tudo parece indicar que a necessidade do mercado não se encontra mais fundamentada na divisão entre planejar e executar, por isso os treinamentos realizados simplesmente com suporte técnico não são mais suficientes. Para

trabalhar nas novas formas de organização do trabalho, parece ser necessário o desenvolvimento intelectual e comportamental visando ao trabalho em equipe.

Para que se consiga avanço na formação do trabalhador, Therrien julga oportuno ter em conta que:

[...] As interações sociais como processo de socialização e de linguagem, proporcionam a elaboração conjunta dos significados em situações, desvelando a natureza parcial e completa do saber construído [...]. (THERRIEN, 1996, p. 67).

Outro aspecto da formação profissional refere-se à necessidade de aliarem-se teoria e prática. No âmbito da escola, a práxis é bastante discutida como elemento essencial no cotidiano da sala de aula. Ao falar sobre a valorização do saber produzido nas relações sociais, Therrien (1996, p. 67) menciona o pedagogo como profissional que faz das situações concretas seu instrumento de reflexão e elabora saber, esse mesmo saber que permite ao docente a chance de relacionar-se mais profundamente com o conhecimento.

Juntamente com a tendência a uma maior proximidade entre categorias profissionais na produção, parece possível dizer que o diálogo visando à troca de experiências e a capacidade de olhar para a produção extraindo dessa mesma realidade as estratégias para encontrar novos caminhos, constitui-se em um importante elemento para despertar na empresa a capacidade criativa e de compreensão profissional.

Therrien (1996) acrescenta que

[...] como parte de uma equipe interdisciplinar, o pedagogo por compreender o processo cognoscente pode contribuir na aprendizagem do profissional aguçando o desenvolvimento das potencialidades individuais através da interação entre os profissionais na seleção de metodologias adequadas proporcionando, assim, condições para que ocorra a aprendizagem por meio do trabalho. [...].

Encaixam-se também nesse contexto de empreendedorismo e educação os conceitos de empregabilidade e competitividade, ambos essenciais para o aluno enfrentar o mundo pós-industrial globalizado. Nesse sentido, o SEBRAE orienta que,

[...] Para atuar no mundo do trabalho, onde imperam a transitoriedade, as transformações, a incerteza e o imprevisto, o indivíduo precisa ter consciência de seus próprios processos e estados cognitivos, de forma a organizar a realidade e a atuar nela. Assim, o papel do instrutor que ensina e repassa informações para alunos passivos não mais se coaduna com as expectativas e necessidades atuais [...]. (SEBRAE, 2001, p. 25).

Convém ressaltar a importância de uma equipe multidisciplinar na execução dos projetos educativos, enfatizando-se a presença de profissionais diversificados que atendam as inúmeras exigências do mercado. Impõem-se, hoje, ações de treinamento e/ou consultoria para amenizar deficiências encontradas nas diversas práticas dos trabalhadores em áreas como marketing, finanças, controladoria, gerência, comportamento, estratégia etc.

Tenha-se em mente que na fase inicial, a definição e o preparo do projeto devem ser elaborados por um profissional com formação em educação a fim de aproximá-lo o mais possível da realidade que atenda aos interesses reais da organização. Esses interesses são exclusivamente capacitar o empregado para que este produza mais e melhor. Mas não se pode prescindir de uma postura ética, respeitando-se os aspectos educacionais, que vejam no educando um ser epistêmico e não apenas um indivíduo que deve ser treinado, adestrado para o exercício do cargo.

Podemos encontrar em estudos como o de Markert (1999), a importância de subsidiar as experiências da prática de suporte educacional, já que os pedagogos do trabalho na indústria metalmecânica na Alemanha têm desenvolvido e aplicado o conceito de qualificação profissional com base na capacidade e conhecimento para compreender o processo de produção, aprendizagem direcionada às experiências surgidas no trabalho, objetivos que são orientados no processo total da produção incluindo planejamento, execução e controle do trabalho em cooperação, em seguida são desenvolvidas diretrizes didáticas que contemplam esses conceitos. (MARKERT, 1999, p.157).

Estudos como os de Markert demonstram a necessidade de se desenvolver um conceito inovador de qualificação profissional e de organização da produção. Isto porque os novos modelos organizacionais parecem requerer que as experiências adquiridas na prática do trabalho sejam subsidiadas por suporte educacional, a fim de traduzirem o momento no qual o trabalhador despende sua força de trabalho em ganhos individuais. É preciso que as equipes de trabalho inovem, troquem

experiências e interajam entre si, não apenas em uma perspectiva de execução, mas de concepção do trabalho.

[...] um outro aspecto do trabalho que o pedagogo pode vir realizar na empresa se refere à elaboração de programas instrucionais ou diretrizes didáticas. Nas empresas podemos constatar que todas elas fazem um planejamento prévio das etapas de treinamento contendo conteúdos, objetivos, técnicas (lê-se metodologia) e avaliação, porém esse planejamento é realizado sem suporte educacional, ainda que o objetivo seja a qualificação dos trabalhadores, que por mais restrito que se entenda esse conceito, em geral, refere-se a aquisição de conhecimentos do processo produtivo e desenvolvimento de capacidades intelectuais e comportamentais no sujeito que aprende determinado conteúdo [...].

A organização sistemática das atividades a serem aplicadas no treinamento demanda um tipo de conhecimento específico da prática educativa, como a elaboração e seleção de materiais didáticos, instrumentalização didática dos profissionais e, ainda, a seleção de metodologia apropriada para conduzir a execução do treinamento.

A tarefa do Pedagogo Empresarial é, entre outras, a de mediador e articulador de ações educacionais na administração de informações dentro do processo contínuo de mudanças e de gestão do conhecimento. Gerenciar processos de mudança exige novas posturas e valores organizacionais, características fundamentais para empresas que pretendem se manter competitivas no mercado.

O profissional da educação atua na área de Recursos Humanos direcionando seus conhecimentos para os colaboradores da empresa, com vistas à melhoria de resultados coletivos; desenvolve projetos educacionais, seleciona e planeja cursos de aperfeiçoamento e capacitação; representa a empresa em negociações, convenções, simpósios; realiza palestras; aporta novas tecnologias, pesquisa a utilização e a implantação de novos processos, avalia desempenho e desenvolve projetos para o treinamento dos funcionários.

Outra modalidade de capacitação e treinamento dos recursos humanos no mercado empresarial é a Universidade Corporativa. Essas universidades desenvolvem um sistema de aprendizado contínuo voltado para as necessidades específicas das empresas e de seus colaboradores. Contribuem para a aquisição dos conhecimentos dos novos processos de produção e valores organizacionais consonantes com a missão da empresa. Esse novo nicho educacional tem crescido e tende a intensificar-se nos próximos anos gerando uma demanda social de

Pedagogos Empresariais. Hoje, entre as empresas que possuem Universidades Corporativas podem citar-se: Embratel, Accor, Motorola, McDonald's, Algar, Brahma. A mais nova inauguração é de responsabilidade do SERPRO - empresa pública da área de Tecnologia da Informação e Comunicações. (Revista Tema, 2004).

Para contribuir no desenvolvimento de educandos (empreendedores/empresários e intra-empreendedores/gerentes, este profissional (facilitador/consultor) que atua como “educador” deve possuir em seu perfil duas características bastante ressaltadas por Freire (1978), a saber, amor e humildade).

2.2 Crescimento e Capital Humano

O crescente aumento da competição por mercados mundiais tem estimulado o acirramento da rivalidade tecnológica entre as diversas empresas e nações, ocorrendo uma crescente sistematização da tecnologia nas atividades produtivas. Neste contexto, o conhecimento e a educação formal tornam-se fundamentais, pois, são eles que tornam possíveis e dinamizam as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e estas, por sua vez, possibilitam a criação de novos produtos bem como o desenvolvimento de novas técnicas de produção (DAHLMAN, 1993).

O capital humano pode ser conceituado como sendo o conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população, ou seja, de uma maneira geral, é o conjunto de investimentos realizados em educação, saúde e treinamento, que são fundamentais para se obter uma maior competitividade e uma maior produtividade do trabalho (FONSECA, 1995; SANDRONI, 1989).

Este termo passou a ser empregado sistematicamente na teoria econômica no início da década de 70, a partir de trabalhos desenvolvidos por *Theodore Schultz* e *Gary Becker*, justamente quando se buscava novas formas de explicação para o crescimento econômico das nações, uma vez que os fatores contemplados pelos modelos tradicionais, tais como o estoque de capital físico e o crescimento da força de trabalho, não pareciam ser suficientes para explicar por que alguns países crescem mais do que outros (REYNOLDS, 1984; MEDEIROS, 1982).

Na verdade, o crescimento econômico de uma nação depende tanto do capital físico – isto é, acumulado sob a forma de investimentos em prédios,

equipamentos, terrenos etc. – como do capital humano, ou seja, o capital acumulado através dos investimentos em educação, treinamento e na melhoria das condições de saúde dos indivíduos, que possibilitam o aumento da sua produtividade como trabalhadores (BARRO, 1998).

Com a teoria do capital humano, passou a se considerar que o conhecimento e a qualificação profissional dos indivíduos não poderiam ser simplesmente excluídos das teorias de crescimento econômico nem ser considerados de forma simplificada e generalista, pois, conforme Fonseca (1995, p. 72), os recursos humanos - a capacidade de iniciativa, a competência profissional, a inventividade, a disciplina e o hábito de agir no presente tendo em vista o futuro – são fatores de produção pelo menos tão importantes para a criação de riqueza quanto qualquer outro tipo de capital. Ao contrário do que acreditavam os teóricos do desenvolvimentismo, para os quais a acumulação de capital físico no setor industrial era a chave do crescimento, a tendência do mundo moderno é clara no sentido de tornar o cérebro humano cada vez mais, o fator decisivo para o sucesso econômico.

No dizer do economista inglês Alfred Marshall (*apud* Fonseca: 1995 p. 69-70), o mais valioso de todos os capitais é aquele investido no ser humano.

Os investimentos em capital humano tornam-se importantes, então, porque possibilitam às empresas uma sensível melhoria do grau de capacitação de seus trabalhadores e técnicos, aumentando assim a sua satisfação e o seu grau de dedicação, o que se refletirá nos níveis de produtividade e qualidade como também na própria capacidade inovadora da empresa, uma vez que a competitividade e a lucratividade não são conseguidas somente mediante processos, mas, sobretudo, por intermédio de pessoas. Na sociedade da informação, são elas, as pessoas, que fazem a diferença (BIRCHAL, 1997; DAHLMAN, 1993).

A capacitação da mão-de-obra depende inicialmente de investimentos básicos em educação que, por sua vez, dependem basicamente de recursos governamentais. Isto se dá porque tais investimentos beneficiam todas as empresas de um país indistintamente, haja vista que supostamente abrangem a população como um todo. Assim, os investimentos em educação básica passam a atuar como uma externalidade positiva para as empresas de um país (LANGONI, 1982).

Nogueira (1997) e Dahlman (1993) informam que os novos investimentos produtivos geralmente utilizam tecnologias mais avançadas; exigem, pois, mão-de-obra qualificada, representando a educação básica o limite inferior de qualificação

exigida em um grande número de empresas. Essas, por sua vez, só podem oferecer treinamentos mais específicos e complexos para trabalhadores que tenham um mínimo de formação educacional. Ademais, tais investimentos se justificam não somente pela sua importância para a economia, mas também porque eles se refletem sobre a qualidade de vida de uma população.

Corroborando, Fonseca (1995) e Dahlman (1993) lembram que a falta desses investimentos básicos acarreta um enorme desperdício humano e econômico, uma vez que condena grande parcela da população a um círculo vicioso de baixo nível de produtividade e baixo nível de remuneração, relegando estes indivíduos a uma situação praticamente inalterável de pobreza.

Pode-se dizer que, de modo geral, os investimentos básicos em educação representam uma base sólida para o desenvolvimento econômico das nações (BARRO, 1998; ROMER, 1996), ao criarem uma perspectiva de desenvolvimentos crescentes no longo prazo e ao melhorarem a qualidade de vida da população como um todo.

Assume-se que a educação estimula o crescimento de um país ou região na medida em que possibilita o aumento da produtividade, pois uma mão-de-obra qualificada é capaz de participar ativamente do processo de produção trazendo melhoria qualitativa e conseqüente eficiência econômica.

Sem dúvida, o capital físico também desempenha um papel de destaque neste processo, pois um dos fatores que possibilita o aumento da produção de uma determinada economia é justamente o aumento do estoque de capital (BARRO, 1998; ROMER, 1996).

Rosa e Nogueira (1998), em "Abertura econômica e competitividade da indústria brasileira: uma análise regional (1985-1997)", salientam que:

[...] os investimentos em capital humano têm se mostrado muito importantes na determinação dos níveis de produtividade média dos estados brasileiros, inclusive promovendo ganhos de produtividade superiores aos gerados pelos investimentos em capital físico, conforme indicaram as estimativas obtidas através do modelo econométrico estimado.

Constatou-se um elevado grau de desigualdade entre os estados brasileiros mais ricos e os mais pobres no que diz respeito aos seus indicadores de educação e aos seus PIBs. De acordo com as estimativas, tais desigualdades afetam

sobremaneira os rendimentos decorrentes dos investimentos em capital humano, beneficiando de forma mais preponderante os estados mais desenvolvidos.

EVOLUÇÃO DA TAXA DE ANALFABETISMO NO BRASIL

Ano	Analfabetismo (%)
1970	33,0
1980	25,3
1991	19,4
1995	16,6
1996	14,7

TABELA 1. FONTE: PNUD. IPEA. FJP. IBGE: 1997.

EVOLUÇÃO DA TAXA DE MATRÍCULA NO BRASIL

Ano	Matrícula (%)
1970	49,2
1980	61,2
1991	67,8
1995	75,7
1996	76,8

TABELA 2. FONTE: PNUD. IPEA. FJP. IBGE: 1998.

Os estados nordestinos, sem exceção, apresentam índices de educação bem mais baixos que a média nacional em todos os anos considerados, o que evidencia a precariedade do sistema educacional destes estados (Tabela 3).

Sem dúvida, estes indicadores explicam por que a Região tem atraído principalmente empresas que utilizam mão-de-obra desqualificada e têm se especializado em setores como têxtil, vestuário, calçados, alimentos etc., em que o progresso técnico depende basicamente do desenvolvimento de máquinas mais modernas e poupadoras de mão-de-obra.

Ademais, o baixo nível educacional exerce influência negativa direta sobre a capacidade inovadora das empresas nordestinas, cuja dinâmica tecnológica depende basicamente dos estados do centro-sul e, também, da aquisição de máquinas e equipamentos importados (ROSA; NOGUEIRA, 1998).

A título de ilustração, vejam-se abaixo alguns indicadores relativos à educação no Brasil.

BRASIL, REGIÕES E ESTADOS – ÍNDICES DE EDUCAÇÃO.

Região/Estado	1970	1980	1991	1995	1996
Norte	0,567	0,648	0,716	0,771	0,777
Amazonas	0,544	0,660	0,713	0,755	0,764
Nordeste	0,433	0,547	0,624	0,696	0,714
Ceará	0,406	0,564	0,603	0,677	0,714
Sudeste	0,702	0,776	0,831	0,871	0,875
São Paulo	0,732	0,794	0,859	0,895	0,895
Sul	0,688	0,764	0,827	0,861	0,870
Paraná	0,616	0,728	0,809	0,847	0,851
Centro-Oeste	0,614	0,720	0,803	0,841	0,860
Distrito Federal	0,778	0,840	0,861	0,894	0,902
Brasil	0,611	0,702	0,763	0,815	0,825

TABELA 3. FONTE: PNUD. IPEA. FJP. IBGE: 1998.

Entretanto, deve-se considerar que estes estados vêm apresentando taxas de crescimento médias de seus índices de educação, bem como do PIB per capita, superiores à média nacional, buscando aproximar-se dela nos dois casos.

Esta é, sem dúvida, uma tarefa árdua, uma vez que a defasagem é realmente muito grande, sobretudo em relação ao indicador PIB per capita. Só para se ter uma idéia desta constatação, basta comparar os índices de educação e os PIBs per capita dos estados nordestinos com São Paulo, por exemplo, que é o Estado brasileiro mais industrializado. Enquanto em 1996, o índice de educação de São Paulo era igual a 0,895 (um dos maiores do país) e a sua renda per capita chegava a US\$ 8.843. O mais alto índice do Nordeste é o de Sergipe (0,751) e o mais baixo o de Alagoas (0,638 apenas); a renda mais alta era novamente a de Sergipe com US\$ 5.122, e a mais baixa a do Piauí com apenas US\$ 2.004. Os Estados nordestinos mais industrializados, Bahia, Pernambuco e Ceará, apresentam índices

relativamente baixos, mas próximos do limite superior da Região (PNUD. IPEA. FJP. IBGE: 1998).

Esta constatação, segundo Rosa e Nogueira (1998), traz implicações muito importantes sobre as perspectivas de crescimento dos estados mais pobres no longo prazo; isto porque más condições educacionais podem significar dificuldades em atrair empresas mais ricas em capital humano e tecnológico – o que poderá comprometer o futuro de tais economias. A estratégia adotada atualmente, a de atrair empresas intensivas em trabalho barato e desqualificado, encontrará cada vez mais dificuldades em promover elevadas taxas de crescimento haja vista que o ambiente competitivo tem se dinamizado sobremaneira nos últimos anos em virtude do aprofundamento do processo de globalização da economia mundial.

[...] Assim, somente através de vultosos investimentos em educação, principalmente em educação básica, é que se pode esperar que os estados e regiões menos desenvolvidas, como o Nordeste, encontre uma nova trajetória de crescimento no longo prazo, capaz de elevar sensivelmente os níveis de produtividade de seus trabalhadores bem como a qualidade de vida da população [...] (ROSA; NOGUEIRA, 1998).

2.3 Investimento Empresarial na Área Educacional

O investimento na área educacional brasileira ainda é mínimo se visto em relação aos países mais conscientes. Porém, afirma Kasznar (2005), que desde meados de 1940, diversos economistas apontam para a evidente constatação de que é essencial investir nas pessoas, nos indivíduos e na coletividade mediante a educação. Recorramos à literatura.

Bomeny; Pronko (2002) apresentam os resultados da pesquisa “*Empresários e Educação no Brasil*”, como parte das atividades do Programa de Promoção da Reforma Educativa na América Latina e Caribe (PREAL), sediado no CPDOC da Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ), com o apoio substantivo da Fundação Ford. O *survey* foi aplicado pelo IBOPE e os dados foram processados pela equipe do Doxa, IUPERJ, coordenada pelo Quantidados, UERJ. Os resultados preliminares desta pesquisa foram apresentados em um seminário realizado na Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, em abril de 2002. Estando representadas mais de 40 Fundações empresariais envolvidas com projetos educacionais.

Perguntadas sobre qual seria o principal benefício decorrente do apoio dado à educação, as porcentagens de respostas conforme o Gráfico 1 foram:

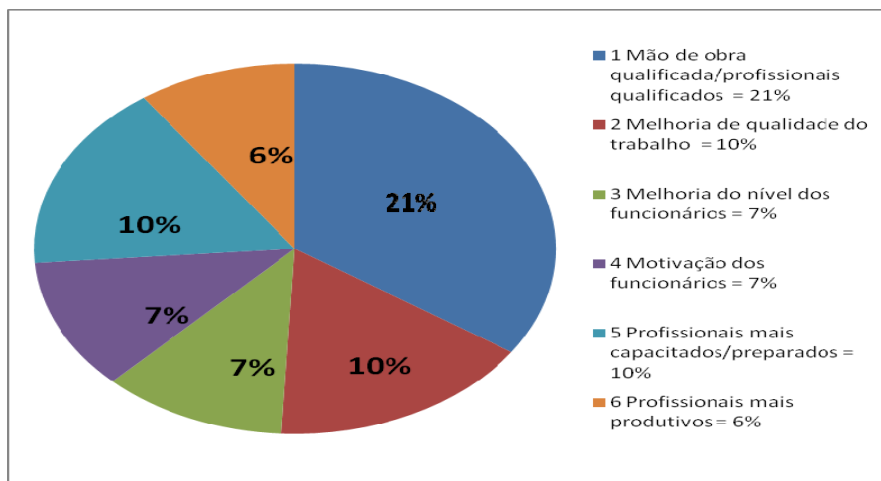


GRÁFICO 1 - Principais Benefícios obtidos pelas empresas decorrentes do apoio dado pela Educação. FONTE: Adaptado de Bomeny; Pronko (2002).

Essas porcentagens demonstram que o investimento empresarial em educação no Brasil está majoritariamente voltado para a qualificação do trabalhador/funcionário da própria empresa.

Perguntados sobre como esse benefício é percebido pela empresa, BOMENY; PRONKO (2002) obtiveram as seguintes respostas (Tabela 4).

O BENEFÍCIO É PERCEBIDO	%
Através das melhorias observadas nas pessoas atendidas pelos programas	58 %
Do aumento da produtividade	54 %
Entre funcionários ou colegas de outras empresas	34 %
Do volume de beneficiados pelos programas entre outras	27%

TABELA 4. Percepção das empresas sobre os benefícios obtidos mediante a educação. FONTE: Adaptado de BOMENY; PRONKO (2002).

Em mil empresas consultadas sobre se investem em educação ou não, 51% responderam que sim. Este é um dado importante em um país em que historicamente a elite empresarial é vista como distanciada de questões de interesse

social, público, etc. Por outro lado, a história do empresariado brasileiro mostra que desde a década de 1930, ou seja, desde a emergência da produção industrial no Brasil, os empresários participam ativamente na definição, controle e apoio ao investimento em mão-de-obra. O chamado Sistema “S” é o corolário desse tipo de envolvimento. Investe na qualificação e na assistência social a essa mão-de-obra. A pesquisa, portanto, confirmou uma tradição já anterior no Brasil.

No entanto, na década de 1990 se pretendia associar o investimento empresarial não a essa tradição anterior, mas a um movimento de novo tipo, marcado agora por uma reivindicação de atuação mais consciente e articulada da sociedade civil, movimento associado à luta pelos direitos civis e a um novo marco de cidadania, inclusive um movimento que quer se destacar do que repetida e negativamente se vincula ao “fordismo”. A pesquisa seria importante então para apontar em que essa tradição estava sendo reinventada, ou revisitada em novas bases (BOMENY; PRONKO, 2002).

De maneira geral, o investimento empresarial em educação é recente, local, de pequeno porte, regular, voltado, em sua expressiva maioria, para a capacitação da própria força de trabalho, gerado e gerido na própria empresa, preocupado com resultados e ainda muito ligado a modelos de escolarização formal. A década de 1990 é um marco na reorientação das empresas para esse tipo de atuação.

O primeiro ponto de convergência com relação às pesquisas do IPEA diz respeito exatamente à incidência do investimento privado a partir da década de 1990: “mesmo as empresas maiores que já faziam doações filantrópicas há mais tempo apontam os anos 1990 como o início de uma nova participação no campo social, mais estruturada e pró-ativa”. (PELIANO, 2001 p. 19).

Apesar da concentração do investimento privado no público interno, constatamos que entre as empresas analisadas começa a aparecer (por enquanto, em um tímido 10%) outro tipo de investimento, também este recente, local, de pequeno porte, regular, mas voltado para a comunidade, para o entorno da empresa, com um traço que pode ser localizado entre os dois termos: a filantropia e a responsabilidade social, gerado e gerido, muitas vezes, em parceria com organizações não governamentais (ONGs), instituições públicas e privadas. Pouco se sabe ainda desse outro perfil de investimento.

A primeira análise dos dados obtidos com a aplicação dos questionários e com algumas entrevistas abriu duas linhas de indagações que poderão ser

respondidas em próximas etapas da pesquisa. De um lado, aparecem as perguntas ligadas aos *porquês* do perfil predominante: por que em um país onde o SENAI (instituição pública de gestão empresarial) constituiu o paradigma da educação profissional nos últimos 50 anos, os empresários continuam destinando verbas à capacitação profissional dos seus próprios trabalhadores/funcionários?

De outro lado, a curiosidade por conhecer esse outro tipo de investimento empresarial, claramente diferenciado do primeiro, no entanto, ainda tímido, difuso, inconsistente, mas que sinaliza nova postura do empresário frente à sociedade. Caberia perguntar pelo significado e o alcance de conceitos (e práticas efetivas) de filantropia empresarial ou responsabilidade social das empresas.

Na maioria das empresas pesquisadas, os principais responsáveis pelo seu envolvimento na área social, e especificamente na área educativa são diretores, donos ou sócios – mais um ponto de convergência com os resultados do IPEA – o que é plausível, uma vez que tal decisão implica compromissos financeiros pelos quais devem responder os altos escalões. O mais interessante neste caso são as motivações que os levam a decidir por este tipo de participação. São movidos pela vontade de contribuir para a solução dos problemas sociais, de atender à demanda das comunidades ou por razões humanitárias de fundo filosófico ou religioso.

[...] Embora imprecisos, em termos gerais podemos afirmar com boa margem de segurança que menos de 30% de nosso universo de empresas é de capital estrangeiro, o que nos parece indicar a disponibilidade do empresariado nacional em se envolver em ações privadas de caráter público, ainda que como resposta aos novos constrangimentos ou estímulos à participação. Seja pelo vínculo entre consumo de seus produtos e demonstração pública de seu empenho social, através da publicação de balanço social da empresa, seja pelo ganho em produtividade com a melhoria do ambiente de trabalho provocada por ações junto aos funcionários ou ações que envolvem o trabalho voluntário dos funcionários, por uma forma ou outra, parece estar se confirmando uma mentalidade distinta daquela que tradicionalmente vem associada à ação empresarial nesse campo [...] (BOMENY; PRONKO, 2002).

Bomeny e Pronko (2002) acrescentam ainda que há estudos orientados para auferir as percepções das elites sobre pobreza e desigualdade, que ganharam fôlego com as pesquisas de Elisa P. Reis e Zairo Cheibub, também fundamentadas em pesquisa de *survey* no estilo atitudinal, sinalizaram para pontos importantes no sentido de identificar o tipo de argumentação ideológica invocada para justificar, criticar ou negar o *status quo*.

A distância entre o reconhecimento, por parte da elite, de que a pobreza é um dos principais, senão o principal, problema do país e o comprometimento com a contribuição dela própria, elite, para a solução do problema abre um leque de possibilidades de interpretação do que seria a visão de mundo dessa mesma elite. E nesse conjunto de problemas sociais de gravidade profunda, a educação aparece, na percepção da elite, como a área onde o poder público deve investir prioritariamente.

O que a pesquisa de Elisa Reis mostrou foi que, ao fim e ao cabo, as elites diagnosticam os problemas sociais como os mais decisivos em gravidade e prioridade de investimento, apostam na possibilidade de melhoria para os pobres, sobretudo com investimento em educação, sem custos diretos para os não pobres.

Os questionários dos que não investem em educação ampliaram a visão já trabalhada por Elisa Reis, focando, desta vez, no que a própria elite reconhece como o maior problema nacional: a falta de educação e de preparo dos recursos humanos para a vida em sociedade e, particularmente, para desempenho no trabalho. Nada menos que 67% que disseram não investir em educação, consideram que ela constitui um dos principais problemas nacionais. No entanto, para 90% dos entrevistados o Estado é responsável pela educação.

As empresas que fazem investimentos dirigidos a um público externo ao seu circuito direto de produção têm criado novas formas associativas não vinculadas às instâncias convencionais de associação de classe. São exemplos o Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE), o Instituto Ethos, etc. A dinâmica dessas associações, embora vinculada às empresas, é distinta por ser voluntária, por afinidade, e por um programa que se quer de “responsabilidade social”. É como se mantivessem duas esferas mais ou menos autônomas de associação: a do interesse de classe e a da defesa da ação social como promoção da empresa.

Em uma, a lei do negócio; em outra, a participação social. Neste ponto, é preciso registrar, a favor do refinamento analítico, a diferenciação nem sempre harmonizável, entre as instâncias de atuação social encontradas sob o rótulo mais geral de ação social do setor privado. As fundações e/ou institutos, ainda que sustentados por empresas, não podem ser confundidos com as próprias empresas.

Os valores que preconizam e as motivações que os orientam, e também as ações que desenvolvem guardam dinâmica própria nem sempre compatível com a expectativa racionalizadora, pragmática, instrumental, característica da lógica

empresarial. Há um espaço importante de negociação, de convencimento para obtenção de apoio a projetos defendidos pelos institutos e fundações com sucesso absolutamente não garantido em muitos casos. A simplificação de uma associação mecânica entre essas instâncias de procedimentos adotados obscurece mais do que de fato explica a dinâmica de uma intervenção que ainda está por ser mais bem desvelada (BOMENY; PRONKO, 2002).

Bomeny; Pronko (2002), para finalizar, acrescentam uma nota a mais sobre os dados encontrados na pesquisa:

[...] Há uma recorrência, ainda que dispersa e fragmentada, que vale a pena mencionar em vista de um movimento razoavelmente próspero – investimento em pós-graduação, em “treinamento em ISO 9000”, MBAs etc. Isso poderia ser interpretado como esforço para o que as empresas tem valorizado como “investimento em capital humano” basicamente no contexto da globalização e reconversão industrial. Seu crescimento e a rapidez com que esse tipo de atividade tem se espalhado exigiriam uma avaliação mais cuidada [...] (BOMENY; PRONKO, 2002).

Com relação à estrutura econômica, o papel da escola é o de dotar as pessoas de determinados requisitos intelectuais indispensáveis ao exercício de uma função no campo da produção (PARO, 2005). A dependência do sistema produtivo em relação ao sistema escolar, não se revela, pois, de maneira tão decisiva. Por um lado, a grande maioria da mão-de-obra necessária ao seu funcionamento precisa de uma qualificação tão limitada, que pode ser conseguida no próprio emprego (ou diretamente ou por meio de treinamento em serviço), sobre uma base mínima de formação anterior; por outro lado, as próprias empresas ou contam com sistemas profissionais alternativos administrados pelos próprios empresários, de que são exemplos no Brasil, O SENAI e o SENAC, ou procuram organizar seus departamentos de treinamento ou unidades de formação profissional ligados às unidades de produção.

Kasznar (2005) sugere que o empresariado pode interessar-se em investir em educação e treinamento específico porque, embora pague mais caro pelos operários e colaboradores mais especializados para se apropriarem de seu conhecimento e não os verem fugir para a concorrência, pode dividir com o trabalhador os benefícios gerados pelo conhecimento. O trabalhador vê seu salário, suas bonificações e seus prêmios aumentarem; ao mesmo tempo, o empresário constata que, com maior

produtividade, economicidade, motivação, capacidade de discernimento e habilidade associada ao aprendizado, seus lucros aumentam.

Quando se tem a convicção de que a educação influencia, decisivamente, o desenvolvimento da sociedade e a capacidade de competir das empresas e que as populações menos favorecidas, no outro extremo da organização social, precisam de idênticas oportunidades de educação para exercer o direito de inclusão na nova sociedade que se estrutura, nada mais coerente que discutir os aspectos que marcam essa relevância (LEAL, 2005). A preocupação com a aprendizagem diz respeito, portanto, não só aos bancos nas escolas e nas universidades. Adentrando nas organizações, passa a ser um foco bastante discutido.

2.4 Aprendizagem no Contexto das Organizações

Na década de 90, em particular, a aprendizagem assumiu a condição de um dos temas mais pesquisados nos estudos organizacionais. Salgado e Espíndola (1996) sustentam que na evolução do pensamento administrativo, a capacidade de aprender foi o tópico de destaque nos últimos anos, e ajudou a difundir conceitos como o de aprendizagem e capacidade organizacional, troca cultural, unidade estratégica, competência e *empowerment*. Paralelo a esse crescimento, foi se configurando a bipolarização de duas nítidas tendências de investigação na área: de um lado, a comunidade acadêmica, produzindo uma literatura descritiva, crítica e analítica, preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem e, de outro lado, a comunidade de consultores e gestores, produzindo uma literatura prescritiva e normativa, apoiada na inquestionabilidade das possibilidades de as organizações aprenderem, haja vista as experiências práticas bem sucedidas que dão sustentação à construção teórica desta abordagem.

As duas vertentes tratam o mesmo fenômeno a partir de óticas e interesses distintos. De acordo com Tsang (1997), a primeira vertente - “aprendizagem organizacional” (AO) - interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento, que favorecem a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A segunda vertente - “organizações que aprendem” (OA) - tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas

específicas para o diagnóstico e avaliação, o que lhes permite identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Já há expressiva quantidade de material publicado, em ambas as vertentes, que evidenciam a existência de problemas conceituais, de indefinições e ambigüidades entre os que investigam este tópico. Esse aspecto é ressaltado por Easterby-Smith (1997), ao argumentar que este campo de pesquisa agrupa perspectivas disciplinares diversas como, por exemplo, a Psicologia, a Ciência Gerencial, a Teoria Organizacional, a Estratégia, a Gestão da Produção e a Antropologia, as quais partem de premissas e pressupostos filosóficos distintos, cada qual com uma visão particular da dinâmica e dos processos de aprendizagem. Isso obstaculiza o alcance de consistência teórico-metodológica e acirra a disputa entre abordagens concorrentes.

Autores seminais, como Senge (1990) e Nonaka; Takeuchi (1997) associam a aprendizagem e o conhecimento organizacional à capacidade das pessoas e da empresa de transformar experiência em conhecimento. Fleury; Oliveira (2001) ressalta que quando esse conhecimento não pertence a apenas um indivíduo, mas a um grupo de indivíduos, quando se torna uma rotina institucionalizada e reconhecida pelo cliente, pode transformar-se na base das competências da empresa e representa para ela uma vantagem competitiva.

Para Argyris e Schön (1974), acadêmicos, consultores e gestores têm demonstrado redobrado interesse de aprendizagem organizacional e de suas implicações no contexto de trabalho e nas organizações. Duas grandes vertentes integram o campo de estudos sobre aprendizagem organizacional: a da aprendizagem organizacional em si, representada principalmente pelos pesquisadores acadêmicos, e a vertente das organizações que a adotam, desenvolvida por consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional.

Acadêmicos e pesquisadores tendem a enfatizar a construção de teorias sobre o fenômeno, com base em investigações empíricas e em método científico de investigação. Essas teorias procuram dar conta de processos de aprendizagem nas organizações e fatores a eles associados. Gestores e consultores por sua vez, propendem a normalizar e prescrever o que as organizações devem fazer para aprender com base em análises e experiências práticas bem-sucedidas, adaptadas

a outros contextos. Embora não constituam dois mundos isolados, já que parte importante da pesquisa acadêmica termina por sofrer influenciada de idéias e modelos oriundas de consultorias e vice-versa, as abordagens sobre aprendizagem mencionadas revelam significativas diferenças que são fontes de tensão e geradoras de debates que animam todo o campo (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

As abordagens sobre a temática do conhecimento organizacional também para Spender (2001) podem ser agrupadas em duas grandes vertentes. A primeira enfoca o conhecimento como ativo, como algo a ser comprado ou vendido, enfatizando-se as dificuldades de identificar e de armazenar os ativos do conhecimento de uma organização. Porém, essa bibliografia que foca o conhecimento como objeto é complementada por outra, que tem como foco o processo de criação e de difusão do conhecimento. Essa segunda vertente privilegia os processos individuais e sociais de aquisição e de transferência de conhecimento relacionados com criatividade, inovação, motivação e comunicação (SPENDER, 2001). Assim, enquanto a primeira vertente dedica pouca atenção aos indivíduos e grupos dentro das organizações em seus processos de aquisição e de transferência de conhecimentos, a segunda vertente trata o fenômeno do conhecimento organizacional de forma mais ampla, situacional e da perspectiva de seus sujeitos, associando-o com outros processos organizacionais.

Além disso, o relativo consenso sobre o caráter de bem público do conhecimento tem sido contestado, e vem crescendo a importância de argumentos sobre sua natureza quer quase privada, sobretudo em se tratando de conhecimento tecnológico (ANTONELLI, 2002). Evidencia-se também um crescente interesse em torno dos mecanismos de governança por meio dos quais fluem a produção e a distribuição de conhecimentos relevantes para a vida organizacional.

O termo gestão do conhecimento para Tarapanof (2003), encontra diversas definições na literatura especializada. É um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para identificar, gerar, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional. Porém, para Nonaka e Takeuchi (1995), significa uma atividade de divulgar o conhecimento embutido nas práticas individuais e coletivas da organização.

2.5 Aprendizagem Organizacional – Um Panorama dos Principais Debates, Tendências e Modelos de Análises

O fenômeno da aprendizagem é complexo, logo, difícil de precisar. No entender de Pozo (2002, p.59) que trata o fenômeno em nível individual, “o conceito de aprendizagem é mais uma categoria natural de um conceito bem definido”. Esse fato, ainda segundo Pozo (2002), não é um fenômeno peculiar ao campo da aprendizagem; o conhecimento em geral, assim como a produção científica, em particular, compartilha essa indeterminação.

Quando observamos o campo da aprendizagem organizacional, podemos constatar claramente essa imprecisão conceitual. Como efeito, os autores que estudam o tema se vêem, por vezes, caminhando em uma verdadeira selva. Existe, portanto, pouco ou nenhum consenso na área (PRANGE, 2001). Tal fato aparece para alguns autores como indicativo de fecundidade, enquanto para outros, representa um sintoma de inconsistência e incoerência (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

Easterby-Smith e Araújo (2001) atribuem tal diversidade conceitual ao fato de a temática de aprendizagem de disciplinas envolve estratégia, economia, sociologia, etc. Em função dessa força centrípeta da área de aprendizagem organizacional em relação a outras áreas de conhecimento, houve a interação, e mesmo a sobreposição, entre o conceito de aprendizagem e outros conceitos trabalhados naquelas disciplinas. Assim, as sucessivas tentativas de reconstrução do conceito de aprendizagem organizacional a partir da perspectiva de disciplinas diversas explicam parte da referida polissemia e fragmentação do campo.

Ademais, a atração de olhares de consultores para o campo vai ser a fonte conceitual mais diversificada. Tais consultores, em regra, vêm desenvolvendo uma literatura de caráter marcadamente prescritivo, tipicamente voltada para resultados de curto prazo, em oposição a uma atitude mais compreensiva em relação ao fenômeno da aprendizagem organizacional abraçada pelos acadêmicos. Concretizam-se assim, duas perspectivas na literatura: organizações de aprendizagem (ARGYRIS; SCHÖN, 1996) e Aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

Bastos, Gondim e Loiola (2004) acrescentam mais uma fonte de variabilidade conceitual ao campo. Os diferentes níveis de análise do fenômeno (individual, grupal

ou organizacional) levam à transposição de conceitos sem a devida consciência das implicações para a construção teórica, ampliando a falta de consenso no campo e, em consequência, tornando o fenômeno da aprendizagem de uma complexidade instigante.

Uma das explicações para a polissemia em aprendizagem organizacional reside no fato de que os autores tendem a enfatizar um dos possíveis níveis de análise do fenômeno: individual, grupal ou organizacional. Essa ênfase não é fortuita e reflete um debate de difícil solução, uma vez que é de natureza epistemológica. Em suma, a tensão se resume à seguinte questão: quem é o sujeito da aprendizagem?

Autores como Abbad e Borges-Andrade (2004), numa perspectiva psicológica, consideram que aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização como um todo. Assim, tanto a aquisição como a socialização de conhecimentos dos indivíduos nas organizações ocorreriam em processos formais e informais, ao longo do próprio trabalho, em interações com os clientes ou fornecedores, em reuniões, em eventos, etc. O processo de socialização, em especial, garantiria a replicação de padrões de condutas estratégicas, operacionais, administrativas, mercadológicas e relacionais.

Cook e Yanow (1996) partem de uma perspectiva culturalista, que admite a existência de aprendizagem organizacional (aprendizagem da organização) no processo produtivo de uma comunidade. Ambos os autores defendem que a aprendizagem organizacional deve ser analisada a partir da perspectiva cultural, e o grupo, não o indivíduo, é que deve ser tomado como unidade de análise.

Há ainda autores no campo da aprendizagem que atribuem a líderes o papel e a capacidade de imprimir às organizações inteiras suas visões e suas idéias. São os casos de March e Olsen (1976), Argyris e Schon (1996) e Simon (1996). Esses autores tiram a inspiração para seus modelos de aprendizagem organizacional de teorias centradas no indivíduo. Assim, aprendizagem dos indivíduos (tipicamente dos líderes) seria identificada com a aprendizagem da organização. Nessa última visão, as organizações, assim como os indivíduos, teriam capacidade de aprender.

Para Kim (1993), a aprendizagem organizacional deve ser entendida como o processo pelo qual a aprendizagem individual se torna inserta na memória e estrutura da organização. Assim, esse autor, preconiza a existência, nas

organizações, de uma espécie de memória documental, registro de rotinas e procedimentos, que pode ser resgatada pelos indivíduos em problemas futuros. Esse resgate é feito, segundo o autor, pela memória ativa da organização.

Abbad e Borges-Andrade (2004), entre outros, criticam tal perspectiva. Dizer que uma organização aprende, tem memória, etc., seriam exemplos do que tais autores denominam viés antropomórfico, que consistiria em atribuir características de seres humanos a entes e objetos inanimados.

Para Jones (1995), muitos dos conceitos de aprendizagem organizacional parecem fundamentar-se, implicitamente, em modelos cognitivistas de organizações. O exame da literatura indica, todavia, a presença de muitos diferentes modos de interpretar tais modelos. Esses modelos consideram as organizações como entidades capazes de aprender ou seriam utilizados apenas como uma metáfora?

A revisão da literatura segundo Jones (1995), demonstra existirem duas abordagens alternativas, que se dizem baseadas em modelos cognitivistas. A primeira delas se assenta na noção de organização como mente coletiva (*collective mind*), considerando que a referência ao “pensamento organizacional” não é uma metáfora, mas sim denota um fenômeno empiricamente demonstrável.

Jones (1995) critica enfaticamente, quando diz que essa é uma utilização reducionista de “conceitos do cognitivismo”. Considera ainda que o termo “conhecimento organizacional” expressa uma metáfora. Nesse último caso, a referência a organizações como entidades dotadas de capacidade de pensar e lembrar é improcedente porque elas não agem independentemente das pessoas que as constroem e as gerenciam.

Argyris e Schon (1996) e Loiola e Rocha (2000), em contrapartida, admitem a existência de dois fenômenos singulares e interdependentes: o da aprendizagem individual e o da aprendizagem organizacional. Embora dependente da aprendizagem individual, a aprendizagem organizacional, argumentam aqueles autores, não se restringiria apenas à aprendizagem dos indivíduos, apresentando-se maior que esse somatório, porque dela adviriam relações e conjunções que ampliariam o potencial do conhecimento gerado e/ou adquirido pelos indivíduos.

Tal processo, que no âmbito da psicologia organizacional passou a ser abordado como “multi-nível” (KLEIN e KOZLOWSKI, 2000), seria denominado “transferência vertical”, de cima para baixo e de baixo para cima, incluindo componentes somativos e multiplicativos (ABBAD E BORGES-ANDRADE 2004).

Autores da abordagem de organizações de aprendizagem consideram, no entanto, que quem aprende é a organização, sem preocupação com a evidenciação de diferentes níveis e elementos de mediação envolvidos no processo de aprendizagem dos indivíduos nas organizações.

Segundo o trabalho precursor de Senge (1999), tais autores estão precipuamente preocupados em emular organizações que aprendem, de modo que a capacidade da organização em aprender é um pressuposto fundamental nessa abordagem.

Em relação a tal perspectiva, Easterby-Smith e Araújo (2001), acrescentam que os esforços de seus teóricos se voltam para a identificação de modelos ou formas ideais, ou seja, a partir de organizações que se revelam “aptas” em aprender, buscam-se características consideradas essenciais para favorecer o aprendizado. Assim, muitos dos trabalhos em organizações de aprendizagem resultam da intervenção de consultores e administradores profissionais. Daqui resulta uma crítica contundente às abordagens neste âmbito. Essas abordagens negligenciam a objetividade crítica já que seus autores visam muito mais a oportunidade de outros trabalhos de consultoria, enfatizando, assim, os sucessos obtidos em detrimento das discussões dos problemas encontrados, o que apontaria muitas das limitações no desenvolvimento dos estudos sobre organizações de aprendizagem (TSANG, 1997).

Por outro lado, Kiechel (1990), afirma que a noção de “organizações que aprendem” está se constituindo um amplo guarda-chuva conceitual organizador de um conjunto de valores e idéias que buscam tornar as organizações mais ágeis em relação ao atendimento dos clientes. Desse modo, são inúmeros, ainda que carentes em rigor acadêmico, os livros produzidos nesse âmbito, apontando meios para a construção de organizações que aprendem.

Para Senge (1990), organizações de aprendizagem consistem em instituições nas quais se valoriza o aprendizado coletivo. Mais precisamente, seriam organizações capazes de oferecer um ambiente em que os indivíduos teriam liberdade e estímulo para inovar por meio da colaboração mútua. Domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico comportam as cinco disciplinas que segundo Senge (1990), são os fundamentos de uma organização que aprende.

Outros autores, no entanto, tratam o conceito de organização de modo mais ou menos distinto, evidenciando a fragmentação conceitual também dentro deste

campo. Contudo, como salientam Bastos, Gondim e Loiola (2004), tais definições englobam algumas características fundamentais como:

- Associa-se uma valência positiva ao conceito de "aprendizagem": ou seja, organizações que aprendem são aquelas bem-sucedidas;
- A dimensão valorativa do conceito se associa, muitas vezes, aos valores culturais típicos de economias desenvolvidas, de modo que as contingências são negligenciadas e,
- Por fim, o conceito assume um caráter eminentemente prescritivo, devido à ênfase na orientação prática de grande parte destes estudos. São essas limitações da abordagem de organizações de aprendizagem que os acadêmicos criticam.

Dessa forma, a literatura em aprendizagem organizacional se volta, fundamentalmente, para uma abordagem descritiva, concentrando-se na observação e análise dos processos de aprendizagem organizacional, em detrimento dos resultados e das condições para favorecer um bom aprendizado (TSANG, 1997). Esta natureza compreensiva, no entanto, tende a pressupor uma análise distanciada e crítica desses processos, fundamentada em rigor metodológico próprio da atividade acadêmica, além de uma observância dos aspectos contextuais que envolvem a aprendizagem organizacional que, nessa perspectiva, integram os processos.

Sendo assim, não se trataria de prescrever condições para o bom aprendizado organizacional, e sim de entender como as organizações e os indivíduos aprendem em determinado contexto. A implicação é que os resultados desses processos também podem ser entendidos em termos de fracassos, minando a valorização positiva tão característica da literatura em organizações de aprendizagem. Questiona-se, dessa maneira, a ênfase dada aos aspectos positivos da aprendizagem organizacional, já que esta pode redundar em mudanças comportamentais, cognitivas e afetivas que, por exemplo, levem ao conservadorismo e ao cinismo. É preciso lembrar também que se aprende com os erros cometidos.

Robey; Bourdreau; Rose (2000), postulam que aprendizagem organizacional se refere ao modo como a organização ao longo de sua história, adquire conhecimento, como este se dissemina e como repercute no desempenho futuro da

organização. Nem sempre a aprendizagem organizacional se dá de forma utilitarista, ou seja, nem sempre se aprende o que é considerado positivo e eficiente (ARGYRIS, 1992). As organizações aprendem para o “bem” e para o “mal”. As organizações e seus indivíduos aprendem também como evitar conflitos, como contornar problemas sem resolvê-los; como postergar situações, como perceber as coisas sob uma perspectiva amarga, como atribuir responsabilidades por fracassos aos outros, em uma série de rotinas defensivas.

Quanto às fontes de tensão no campo da aprendizagem organizacional os autores definem Aprendizagem como processo técnico ou processo social Argyris (1992) e Senge (1990);

1. Quanto aos modelos de aprendizagem organizacional, com abordagem vivencial, o aprendizado efetivo contemplaria quatro habilidades em duas dimensões: experiência concreta; conceituação abstrata; experimentação ativa; experimentação reflexiva. Para uma melhor gestão seria preciso que, além de cultivarem a aprendizagem de modo deliberado, as organizações buscassem o equilíbrio entre esses eixos. Os mais eficazes sistemas de aprendizagem são os que toleram diferenças de perspectivas. (KOLB 1997);
2. A relação entre conhecimento e aprendizagem (KIM, 1993; ABBAD e BORGES–ANDRADE, 2004);
3. Conceitos de conhecimento e processos de aprendizagem: princípio construtivista associado ao conceito de ZDP; – o saber operário constitui uma inovação (DEWEY 1990; VYGOTSKY1992);
4. Processos de aquisição de conhecimento organizacional (ABBAD E BORGES – ANDRADE, 2004);
5. Processos de conversão do conhecimento organizacional: (a) Socialização do conhecimento (introdução do método científico em substituição ao método empírico). Prática de novos arranjos organizacionais; Seleção e treinamento; Ford (rotação de cargos); (b) Codificação do conhecimento - Taylor (questionamento, processos e rotinas, padronização). Qualificação e competência (a tensão entre qualificação e competência).

Com o advento do taylorismo, o treinamento aparece como o primeiro mecanismo formal de aquisição de conhecimento nas organizações. A busca por

profissionais que saibam mobilizar suas qualificações não só alterou o significado do treinamento, mas também ampliou os mecanismos formais de aquisição de conhecimentos. Surgem, assim, os processos de educação, desenvolvimento de pessoal, e, mais recentemente, as organizações vêm criando as Universidades corporativas. Atualmente, mais do que superar deficiências de desempenho no trabalho, as organizações buscam preparar os indivíduos para novas funções, adaptar os trabalhadores para a introdução de novas tecnologias ou promover o livre crescimento de seus membros. É justamente essa diversidade de objetivos, o que justifica o uso de diferentes mecanismos de aprendizagem, ou seja, das vantagens específicas que cada um deles pode oferecer (ABBAD E BORGES-ANDRADE, 2004).

Para Lopes (2004), é necessário planejar uma transição gradual entre o modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento e a Universidade Corporativa, pois “muitas vezes as empresas não estão preparadas para absorver mudança tão radical como a instalação de uma UC; as resistências podem destruir uma excelente estratégia de disseminação do conhecimento e mudança de comportamentos”.

2.6 Educação Corporativa e Educação a Distância

A educação corporativa evoluiu de uma abordagem orientada para a aquisição de várias qualificações para outra, centrada no desenvolvimento de talentos, que significa redirecionar a aprendizagem para atingir as metas estratégicas e melhorias do desempenho empresarial. O profissional de treinamento e de desenvolvimento, por essa razão (LOPES, 2004), teve o seu papel reconfigurado para assessor ou consultor de desempenho, a fim de se destacar a relevância da sua atuação na preparação de talentos voltados para as metas estratégicas do negócio.

Na educação corporativa a opção é manter a educação à distância, on-line, e em vez do instrutor, ensinar por intermédio do campus virtual. As UC (universidades Corporativas) são, pois, uma consequência da economia globalizada para promover a educação permanente a funcionários, clientes, fornecedores e à própria comunidade em que a empresa está inserida.

Lopes (2004) salienta que a educação corporativa não é um modismo, é importante esgotar esse fato. Ela veio para ficar desde que em 1995 foi utilizada

pela primeira vez pela General Electric. Alguns fatores, entretanto, contribuíram para que a sua presença se tornasse mais marcante no fim do séc. XX e no início do século XXI, dentre eles, a redução drástica da validade do conhecimento, que exige uma força de trabalho altamente qualificada.

Entretanto, identificam-se no Brasil alguns problemas que dificultam a adoção do modelo de educação corporativa: resistência em mudar do paradigma presencial de aprendizagem para a educação virtual, tanto por parte dos profissionais de treinamento e desenvolvimento como dos empregados; metas corporativas focalizadas no retorno financeiro de curto prazo; desconsideração da importância da atuação de uma força de trabalho talentosa, criativa e inovadora.

Gomes (2004) argumenta que os últimos anos foram marcados pelo extraordinário crescimento do número de universidades corporativas, que nos Estados Unidos em 2005 já ultrapassavam vários milhares enquanto que no Brasil, mal chegavam à centena. Era um novo “mercado do conhecimento”, no qual se tornava imperioso equilibrar as demandas respondidas pelos cursos de graduação e pós-graduação tradicionais com as novas demandas originárias dos seguimentos da indústria, do comércio e de serviços, de agronegócios e de tecnologia.

Este novo contexto é expresso por Michel PORTER na Figura 1:

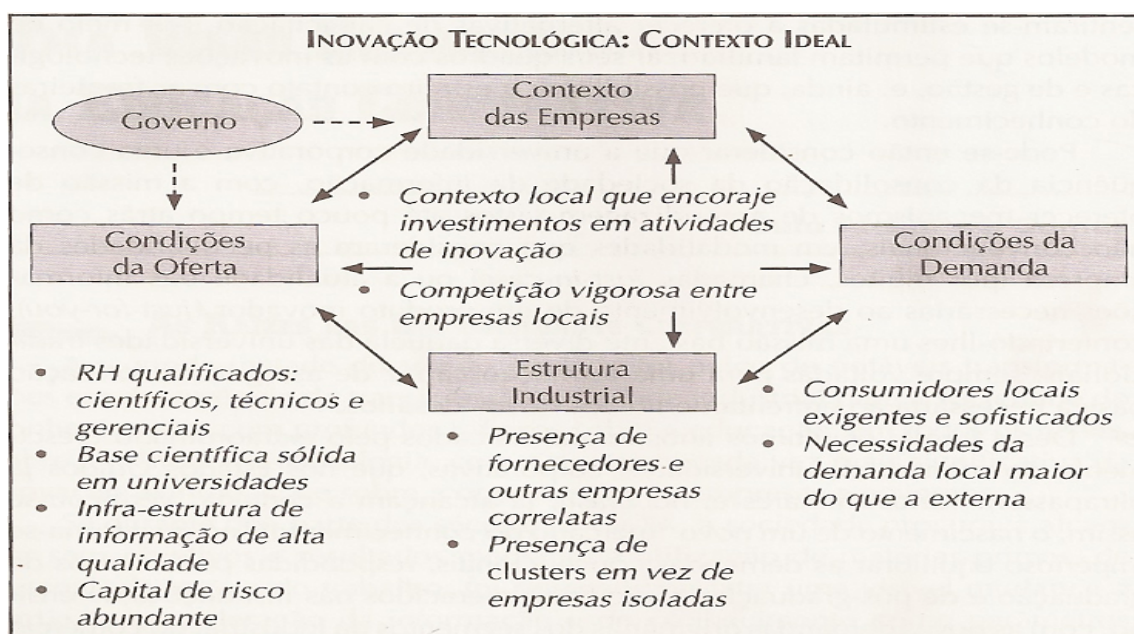


FIGURA 1 - Inovação Tecnológica. FONTE: PORTER (1989).

Para tanto, passa a ter grande significado o atendimento aos novos paradigmas da educação, em parte fruto das demandas da sociedade e em parte decorrente dos avanços da ciência e da técnica, da nova concepção de empresa e do surgimento contínuo de novas profissões. A maior “agilidade na diplomação”, a crescente oferta de novas modalidades de diplomas e o uso intensivo das tecnologias da informação e da comunicação passam a fazer parte da agenda de mudanças nas universidades convencionais, exigindo novas concepções curriculares, novas práticas pedagógicas e modelos viáveis de articulação universidade empresa (GOMES, 2005).

Enquanto Gomes (2005) afirma dentro da educação corporativa que a nova educação superior deve contemplar inicialmente a flexibilização curricular capaz de permitir uma formação interdisciplinar, com certa “transversalidade” sobre as várias áreas de conhecimento, que privilegie as habilidades e competências necessárias ao exercício profissional e se constitua em estímulo constante à educação continuada, por outro lado, Bayma (1995), ressalta que o conhecimento humano aumenta com grande aceleração, ou seja, o mundo está ficando coletivamente mais inteligente e mais complexo.

[...] São muitos os livros catalogados, as home pages na internet, as teses de doutorado, os artigos e tantos mais, que apresentam vivo testemunho desse esforço [...].

A valorização da educação anteriormente, limitada ao mundo acadêmico, passa a ser em função das necessidades do setor produtivo, cada vez mais demandada pelas organizações.

Parafraseando Bayma (2004), as empresas são levadas a reconhecer a realidade inexorável do mundo contemporâneo – a necessidade de atualizar os conhecimentos dos indivíduos. Daí, as organizações, no delineamento de suas políticas de pessoal, dar ênfase cada vez maior à educação continuada para desenvolver em seus funcionários um ajustamento estratégico de competências e necessidades.

Um exemplo de como articular as demandas de atendimento aos perfis de habilidades e competências aos modelos de formação foi desenvolvido pelo SEBRAE (GOMES, 2004), com resultados bastante positivos, na medida em que articula uma matriz de cursos específicos com os níveis de conhecimento de cada

um dos estudantes, permitindo a construção de estruturas curriculares “personalizadas”. Neste modelo foram fixados os perfis de competências técnicas, comportamentais e estratégicas e, em cada um deles foram definidos os cursos que deverão compor os respectivos perfis adequados aos vários tipos de ações ligadas às atividades empreendedoras.

Apesar de toda a tecnologia atual, há taxas elevadas de analfabetismo, de exclusão social, e de exclusão educacional (BAYMA, 2004), fruto de dívida social histórica, que precisa ser revertida com a implantação de políticas públicas e ações concretas.

[...] Temos 16 milhões de jovens e adultos analfabetos, apesar de o Brasil formar cerca de 6 mil doutores por ano. Um país de contrastes impressionantes. [...]

As avaliações revelam que a educação a distância está longe de ser uma solução mágica, mas, adequadamente utilizada, pode contribuir para a inserção de muitas pessoas na sociedade, reduzindo um pouco a exclusão social. A educação a distância não é fato novo; existe no Brasil há mais de um século, mas sem escala para levar a educação a todos que necessitam (BAYMA, 2004).

Corroborando, Formiga (2004), no início dos anos 90, o MEC via com certo preconceito a educação à distância, sendo que somente a partir de 1993, passa a encará-la como uma oportunidade a ser mais bem explorada. Uma prova disso, é em 1995, cria-se a Secretaria de Educação a Distância. Mas foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), que pela primeira vez, se inclui na legislação educacional a EAD como uma modalidade de educação e aprendizagem finalmente reconhecida.

Assevera Bayma (2005) que a educação a distância nos seus primórdios foi aplicada, principalmente, às camadas de menor poder aquisitivo e, por isso, surge e desenvolve-se acompanhada do estigma de uma educação de segunda categoria, cercada por preconceitos e vista por muitos como geradora da perda de empregos. Entretanto, a educação a distância (EAD), tanto a convencional como as novas gerações, está longe de prescindir do professor. Há quem pregue cautela quando se aborda áreas fundamentais complexas e delicadas, como a área educacional.

Freire (1996) já chamava atenção para a curiosidade que a tecnologia põe a serviço de jovens, adultos e crianças, e bem sabemos que sem curiosidade é impossível a promoção da imaginação. Para um mundo que clama por inovação, é

fundamental o espírito criativo. Bayma (2005), complementando, diz que a educação on-line promove outras formas de interação entre as pessoas, sem prescindir do professor muito bem preparado. Quando bem feita, a EAD, longe de ser uma omissão é outra forma de estar presente. Entretanto, a tecnologia abriga controvérsias que sinalizam como alertas. Há que atentar para o uso adequado. A utilização inadequada da tecnologia lembra as mídias que reproduzem aulas expositivas com aparatos tecnológicos caros, acabando por provocar o medo de ousar, tão prejudicial às boas práticas organizacionais.

Kasznar (2005) pontua que num país que até bem pouco tempo foi atrasado e retrógrado, os custos sociais da modernização são gigantescos e sacrificam tremendamente o trabalhador. Os empregos sofrem, e apesar da melhor educação que se possa ter tido, a profundidade e a drasticidade das mudanças atinge a maioria, incinerando o seu poder aquisitivo.

[...] Nessa onda de transformação, que no Brasil é longa, demorada, insuficiente..., surge um paradoxo impiedoso, isto é, ter investido em educação pode ter aumentado a cultura, o conhecimento, o saber do indivíduo como pessoa e da comunidade tratada como uma coletividade, mas não assegura mais empregos, melhores rendimentos e melhores perspectivas de vida [...]. (KASZNAR, 2005)

As organizações estão percebendo cada vez mais o valor da aprendizagem como ativo empresarial. Para Bayma (2005), essa constatação tem permitido um incremento nas funções de educação dentro da empresa, inclusive na concessão de tempo para os estudos. Nessa nova visão sobre o componente humano, o objetivo dos programas de educação corporativa devem ser o de aumentar o Capital Intelectual (CI), ativo que não aparece nos balanços financeiros das empresas, mas que pode ser mensurado pela diferença entre o Valor de Mercado (VM) e o Valor Patrimonial (VP) – $CI = (VM - VP)$ de cada empresa (SOUZA, 2000).

As universidades corporativas surgem, justamente, a partir desse incremento qualitativo e quantitativo das atividades de educação empresarial (SOUZA, 2000). A educação corporativa representa, portanto, uma nova dimensão para o treinamento e desenvolvimento, configurando-se como uma evolução incremental, na medida em que cria, mas também se apropria e adapta os princípios filosóficos, metodológicos e empresariais presentes nas práticas de treinamento. Seu foco reside na organização

que aprende e que estimula o aprendizado, principalmente no que se refere às competências essenciais da empresa (BAYMA, 2005).

Segundo Kasznar (2005), ao ofertar-se uma massa de serviços educacionais similares, gerando um exército de especialistas sem correlação com a demanda, inúmeros profissionais vivem desempregados e desiludidos, sem chances de pôr em prática seu aprendizado. Daí a importância do ensino profissionalizante, embora ainda insuficiente no Brasil, oferecido por entidades como SENAI, SENAC, FIRJAN, FIESP, SEBRAE, CETIQT e similares. Por carência de cursos técnicos, faltam eletricitistas, marceneiros e carpinteiros em algumas cidades.

[...] Dada essa situação, não raros profissionais liberais eletricitistas e carpinteiros chegam a ganhar bem mais que engenheiros, arquitetos, médicos e administradores. Isso, ao ocorrer por duas décadas, deixou de ser uma simples distorção do mercado de trabalho, das relações produtivas e trabalhistas. E mostra que em casos de instabilidade contínua, os mecanismos propugnados e desejados pela prática e disseminação da boa educação não funcionam necessariamente. (KASZNAR, 2005)

Para Eboli (2005), formar e atualizar continuamente um empregado é uma tarefa complexa, audaciosa e onerosa, portanto é normal que micro e pequenas empresas tenham mais restrições e dificuldades para conceber e implantar projetos próprios de educação permanente. No entanto, não se pode desconsiderar o forte impacto das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Para equacionar esse problema, tem-se observado um movimento crescente no Brasil de experiências bem-sucedidas de programas conjuntos de educação para setores específicos ou determinadas categorias profissionais. Devido a sua escala, essas universidades setoriais podem viabilizar propostas de educação que seriam hoje praticamente inacessíveis para muitas empresas desse porte.

Dentre essas experiências bem sucedidas, citamos como exemplos a educação corporativa do SENAC/SP; a Rede Estratégica das UCs criada pela Confederação Nacional das Indústrias; a UniSesi - Universidade Virtual do Sesi; a Universidade Abrange, da Associação Brasileira de Medicina em Grupo; a Universidade Corporativa da Indústria da Paraíba; a Universidade Secovi, do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo; a Universidade SEBRAE de Negócio (USEN), em Porto Alegre, o Programa de Educação Corporativa da Associação

Brasileira da Infra-Estrutura e Indústrias de Base (ABDIB), dentre outras.

O conceito de educação corporativa adotado no Departamento Nacional do SENAC é resultado de um processo que procurou passar a limpo a cultura organizacional, sem descaracterizá-la, que garante ao programa um caráter abrangente e oportuno, no qual, o desenvolvimento de competências internas está em sintonia com as metas da instituição.

Conforme Leite (2005), os focos do programa apresentam o seguinte:

- As iniciativas de educação corporativa convergem para cinco grandes eixos: desenvolvimento de competências essenciais ao negócio, desenvolvimento de competências operativas, educação formal, educação aberta e aprendizagem corporativa.
- A programação foi direcionada à realização de ações para o desenvolvimento de competências estratégicas, que envolveram todos os empregados do Departamento Nacional.
- A necessidade de se dar uma visão ampla e integrada das seis competências consideradas estratégicas para a Instituição-visão; negociação; trabalho em equipe, orientação para resultados, orientação para clientes e gestão de pessoas, bem como a dificuldade de reunir todos os empregados do Departamento Nacional por longo período de tempo, levou a equipe executiva do programa a pesquisar formas alternativas de atingir os resultados esperados.

Contratou-se uma empresa especializada em consultoria que desenvolveu trabalhos significativos por meio do programa competências estratégicas na visão do arqueiro, cujo método (Archery) facilitou o entendimento de conceitos complexos.

O Método Archery (arqueirismo) ou Método do arqueiro, como alguns clientes preferem chamar, é uma metodologia vivencial, também em formato de TEAL, criada para desenvolver competências humanas e organizacionais com uso do arco e flecha, que vem consolidando seu sucesso em programas de algumas Universidades corporativas e muitas empresas nos seus programas de treinamento e eventos motivacionais. Possui algumas diferenciais como:

- 1) Fundamentação Pedagógica: método de aprendizagem acelerada com elevado poder neuro-associativo dos conteúdos desenvolvidos (ancoragem);

- 2) Fundamentação Filosófica e Histórica: Elementos baseados na filosofia oriental e na história da Humanidade;
- 3) Vantagens do método: Metodologia adequada a qualquer tema voltado ao desenvolvimento humano, dentro e fora das empresas; O uso do arco-e-flecha é praticamente isento de restrições a limitações humanas; Adaptável a qualquer espaço/local; Adequado a grupos grandes ou pequenos; Nivelamento harmonizado dos participantes; Facilidade no manuseio; Rápida adaptação dos participantes; Não impõe constrangimentos; Metáforas com ligações diretas e objetivas correlacionadas com o dia-a-dia das pessoas e empresas (RIBEIRO, 2001).

Segundo Ribeiro, coordenadora do Núcleo de Educação Corporativa do SENAC de São Paulo em entrevista a Revista SENAC SP (2001, p.7):

[...] Os modelos passaram do enfoque voltado para o trabalho mecânico, característico da indústria, para formatos mais dinâmicos e em permanente transformação. É que as organizações começaram a ser vistas como seres vivos, que exigem a aplicação de novos conceitos no desenvolvimento e gerenciamento de seus recursos humanos. Na empresa o todo depende do desempenho de cada um.

Na medida em que cobre todas as áreas da organização e disponibiliza programas para todas as funções, a educação corporativa estimula o desenvolvimento individual e, a partir daí, promove o avanço do conjunto, ou seja, do todo.

Mesmo quando a educação corporativa não envolve a montagem de uma grande estrutura interna, o investimento não é pequeno. Nos Estados Unidos algumas grandes organizações chegam a aplicar 3% da folha de pagamentos na manutenção de suas universidades ou centros de desenvolvimento profissional. Segundo a palestrante Cristiane Aspertedt na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional em Florianópolis no dia 12/09/2002:

[...] No Brasil, já movimenta 90 bilhões de reais por ano com educação. A razão dessa explosão é a sociedade do conhecimento no seio da qual o conhecimento tornou-se o principal recurso econômico e o único marcado pela escassez. O segmento mais promissor é o segmento representado pelo público adulto já inserido no mercado de trabalho [...].

Quantificar o retorno já é mais difícil, mas o investimento ganha por sua vez sinergia e, além disso, as atividades ligadas ao treinamento e desenvolvimento

tornam-se pragmáticas onde os participantes elaboram projetos de aplicação prática, individualmente ou geralmente em grupo, baseado em casos reais (ASPERTEDT, 2002). A universidade corporativa também é fonte de solução de problemas. São ganhos, sem dúvida, que se somam ao reforço da identidade e da cultura da empresa.

Segundo Garcia (2002) que relatou experiências em Educação à Distância na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional, o SENAC de São Paulo vem desde 2001 desenvolvendo o seu programa de educação corporativa. Seu foco principal é o alinhamento de todo o público interno à Proposta Estratégica da organização para a década.

O projeto desenvolvido se concluiu a partir do diagnóstico realizado quando um grupo de mais de 40 gestores, representando todas as áreas do SENAC, definiu o elenco de competências a ser contemplado.

Todos os programas foram estruturados e divididos em cinco categorias, envolvendo a estratégia e a missão da organização, as competências operacionais e a educação formal e, ainda, um bloco de cursos voltados para o aperfeiçoamento pessoal dos funcionários.

O projeto apresentou características especiais, pois o público (interno) a ser trabalhado sempre se preocupou com o aprendizado dirigido para fora, e agora, necessita voltar para si mesmo.

Os instrumentos utilizados conglobam um elenco de programas que se vale de todos os recursos existentes na própria estrutura da organização, incluindo teleconferências e educação à distância, além de cursos, palestras, seminários e a participação em grupos de discussão.

O foco, de acordo com a coordenadora do Núcleo de Educação Corporativa, T. P. RIBEIRO, mencionado na Revista SENAC de São Paulo (2001, p.7), está dirigido para educação, excelência no atendimento, gestão administrativa de negócios, tecnologia da informação, marketing e qualidade, com ênfase na aprendizagem contínua e autogerida.

A Universidade Corporativa do Sesi é de fato, uma unidade organizacional do Departamento Nacional do Sesi, criada em outubro de 2003, que surgiu a partir do desenvolvimento de programas isolados, mas que foram se reorganizando com base em princípios e diretrizes comuns. Na (Universidade Corporativa do Sesi (UniSesi), concentram-se hoje todos os programas de formação desenvolvidos pelo

Departamento Nacional, apoiando os Departamentos Regionais no desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Instituição -(PEI).

As ações da UniSesi pautam-se numa série de diretrizes pedagógicas acordadas no âmbito da instituição e com os parceiros acadêmicos (RAPOSO, 2005).

A primeira delas, e que se constitui no paradigma por meio do qual atua, é a educação continuada, o que traz uma série de desafios e complexidade para as ações. A educação continuada parte da premissa de que todos precisam estar aprendendo durante toda a vida, mediante processos educativos formais e não formais e de múltiplas estratégias. Portanto, não trabalha com cursos ou treinamentos isolados, embora possam eventualmente ocorrer. São organizadas e oferecidas múltiplas oportunidades de aprendizagem, que permitem ao profissional escolher segundo suas condições e disponibilidade para aprender. Assim, a expectativa é de que o “aluno” faça um curso mesmo que de curta duração, se for essa sua disponibilidade de tempo e, depois, retorne para fazer outro e mais outro, pois se articulam e complementam entre si. A concepção é de “programa de formação”, que se concretiza no formato e duração próprios de cada aluno, envolvendo cursos e outras estratégias de caráter educativo.

A segunda diretriz é o conceito de competência como núcleo organizador da oferta de oportunidades curriculares. Parte-se da premissa de que as organizações detêm competências que se desdobram em competências individuais.

A terceira diretriz orienta a metodologia de ensino-aprendizagem, que se funda na ação-reflexão-ação, reconhecendo que os “alunos” têm uma prática profissional e que os conhecimentos adquiridos, sejam eles de caráter teórico ou metodológico, devem permitir a reflexão sobre essa prática para modificá-la.

A estruturação curricular é modular, considerando os princípios de terminalidade (o conteúdo do módulo é tratado para desenvolver um dado conjunto de competências), articulação (os conteúdos articulam-se e complementam-se aprofundando o conhecimento) e integralização (a articulação de vários módulos permite ascender outros níveis de aprendizagem, inclusive com certificação). Cada módulo é tratado nas dimensões conceitual, atitudinal e procedimental, cuja ênfase maior ou menor em uma dessas dimensões pauta-se no público a que se destina.

Dentre as linhas de ações desenvolvidas, a UniSesi oferece 1) cursos de pós-graduação lato sensu, com planos para stricto sensu; (2) desenvolvimento de

produtos e tecnologias educacionais; (3) consultoria em educação continuada; (4) eventos educativos (videoconferências, teleconferências, telecongressos).

2.7 Avaliação de Programas de Educação em Organizações

Para Lima (2005), a avaliação de programas de educação em organizações defronta-se, devido a sua complexidade, com uma ampla variedade de questionamentos metodológicos que passam pelo verdadeiro papel da avaliação no processo de aprendizagem e desenvolvimento e sua agregação de resultados para os principais agentes envolvidos no ambiente de organizações escolares e de outros tipos. Os fins educativos consistem, essencialmente, em determinar as mudanças qualitativas por que passam os aprendizes, em termos de aquisição de aprendizagens. Portanto, a avaliação da aprendizagem é o processo de determinar em que medida ou grau se conseguem tais mudanças, possibilitando, assim, um juízo de valor sobre a qualidade dessas supostas mudanças. Nesta definição Andriola (2004), considera duas idéias básicas: de um lado, o objeto da avaliação é o comportamento e, por outro lado, a avaliação deve ser entendida como um processo sistemático de coleta de análise de informações.

Avaliação da Aprendizagem	
O objeto da avaliação é:	A avaliação deve ser entendida como:
O comportamento	Um processo sistemático de coleta de análise de informações
É entendido como determinado por atributos intrapsíquicos ou anímicos, tais como motivação, compreensão, raciocínio, memorização, entre outros, pelo qual a tarefa avaliadora consiste na busca das manifestações externas que sirvam de indicadores dos aspectos internos, não avaliados diretamente. As relações entre os atributos internos e as manifestações externas têm por base o modelo correlacional.	Há de se proporcionar pelo menos duas medidas: 1- no início do processo de ensino; 2- outra, no final, cuja finalidade é a emissão de um juízo de valor sobre as mudanças de comportamento decorrentes da aprendizagem.

QUADRO 1: Avaliação da aprendizagem. FONTE: Adaptado de ANDRIOLA (2004).

McDonald (2003) reforça que, as duas proporções de medidas da avaliação mencionadas anteriormente são significativas:

[...] É interessante dizer que todo testemunho – por exemplo, conversas informais, debates e seminários em sala de aula, frequência e participação dos alunos, etc. – é válido para avaliar a aprendizagem.

De acordo com Andriola (2004), os testes de rendimento constituem uma dessas inumeráveis formas de dar testemunhos, que permitem a obtenção de informações úteis, válidas e fidedignas sobre a aprendizagem de educandos.

Não obstante, em qualquer testemunho, existem algumas etapas que devem ser seguidas: a) seleção de comportamentos ou ações que sejam indicadores dos objetivos curriculares que se deseja avaliar – tipo de objetivo educativo a ser avaliado; b) apresentação de tarefas pedagógicas que possibilitem aos educandos expressar o que sabem sobre um determinado conteúdo – tipo de tarefa pedagógica a ser utilizada.

Para Lima (2005), ficou comprovado por análises teóricas que no cenário mundial pós-1970, o processo de educação em organizações faz parte do conjunto de processos organizacionais estratégicos, pois absorve o desenvolvimento profissional das pessoas, que, por sua vez, é uma exigência cada vez mais necessária na transformação e criação de novos negócios e pela globalização dos mercados, onde as inovações tecnológicas, a qualidade dos produtos e dos serviços tornara-se condições básicas neste novo panorama das organizações.

O momento atual está mais para inovar em avaliação do que reproduzir os modelos tradicionais, pois estes, embora importantes e validados em suas respectivas épocas e mesmo sendo representantes concretos, nos dizeres de Bachelard, das rupturas e melhorias no fenômeno avaliativo, não conseguem atender a todos os problemas emergidos do novo cenário em organizações, além de questões complexas que a sociedade, a Educação e a Administração vêm colocando de forma mais constante e tempestiva (LIMA, 2005).

Sendo um fenômeno complexo, a avaliação não conseguirá ser plenamente precisa de forma a abranger todos os aspectos de um programa de educação em organizações, mas quanto mais abrangente, mais agregará subsídio ao grau de conhecimento acerca do programa ou mais servirá aos processos de tomada de decisões, juízo de valor ou medida de desempenho e potencial, além de promover

seu real sentido, ou seja, facilitar o processo de aprendizagem e desenvolvimento para todos os seus agentes envolvidos (LIMA, 2005).

O modelo de Kirkpatrick pode ser um ponto de partida para a obtenção destes propósitos, haja vista seu pioneirismo ainda estar fortalecido com o emprego dos seus níveis componentes de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados, junto a todas as cinco grandes organizações consultadas na pesquisa de campo, e também em 32% das 269 organizações consultadas pela ABRH-NACIONAL (1999).

2.7.1 Avaliação de Cursos Empresariais e o Modelo de Kirkpatrick

Educar na sociedade do conhecimento significa para Nascimento (2004), capacitar as pessoas para o uso da Tecnologia da Informação. Trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas, de modo a permitir uma atuação efetiva na produção de bens e serviços, tomar decisões baseadas no conhecimento, operar com habilidade os novos meios e ferramentas contempladas pelo trabalho e aplicar criativamente os meios. Trata-se ainda de formar indivíduos para aprender a aprender, conduzindo-os a lidarem positivamente com a permanente e acelerada transformação tecnológica.

Lima (2004) afirma que dentre os principais processos organizacionais destaca-se o processo de educação empresarial, que cuida de promover o treinamento, a qualificação, a capacitação e o desenvolvimento profissional dos recursos humanos cada vez mais exigidos pela transformação dos negócios e pela globalização dos mercados, onde as inovações tecnológicas e a qualidade dos produtos e dos serviços tornaram-se condições básicas no atual panorama de competitividade empresarial.

Portanto, a necessidade de informações que subsidiem as decisões sobre investimentos em processos de educação empresarial torna-se essencial para estas organizações, facilitando o conhecimento dos impactos e retorno de investimentos nesses processos organizacionais.

Salienta ainda Lima (2004) que no campo da avaliação de cursos em organizações empresariais, um modelo avaliativo que merece destaque pela sua aplicabilidade é o de Kirkpatrick, cujo modelo foi apresentado, em sua primeira versão, em 1959 e prevê a existência de quatro níveis em avaliação de treinamentos

empresariais que, se aplicados todos em seqüência, constituem uma forma eficaz para a avaliação de cursos nas empresas.

Na visão Kirkpatrick (1998), o processo avaliativo torna-se mais complexo à medida que se avança nos níveis (reação, aprendizagem, comportamento e resultados). Chegar até o último nível de avaliação requer maior esforço, maior dispêndio de trabalho e tempo, porém promove a obtenção de informações que vão tornar a avaliação do programa mais consistente, se realizada corretamente.

Para ilustrar o que dissemos, vejamos um quadro dos níveis de aprendizagem do modelo avaliativo elaborado por Kirkpatrick.

Níveis de aprendizagem do Modelo Avaliativo de Kirkpatrick	
1º Nível: Reação	Índice de medida: Satisfação do cliente no programa. Aspectos específicos a serem considerados: - Objetivos e conteúdos do programa; - Métodos e técnicas; - Desempenho apresentado pelo facilitador; - Logística do programa.
2º Nível: Aprendizagem	Índice de medida: Variação de aprendizagem ocorrida durante o programa Aspectos específicos a serem considerados: Aspectos teórico-metodológicos. Informações sobre o nível de aprendizagem obtidas através do progresso do aprendiz em: Trabalhos individuais ou em grupo; Variação de resultados de pré-teste e pós-teste; Testes objetivos (múltipla escolha, questões do tipo certo/errado, questões de preenchimento de lacunas); Testes de respostas abertas; Questões de dissertações; Exames orais; Entrevistas; Exercícios práticos, na opinião do facilitador, de observadores e do coordenador do programa.
3º Nível: Comportamento	Índice de medida: Desempenho individual (mudança de conduta e de procedimentos após o programa) Aspectos específicos a serem considerados: aplicação de princípios e técnicas pelo educando dentro do seu ambiente organizacional. Instrumentos a serem utilizados para a coleta de informações: Avaliação sistemática do desempenho no cargo, antes e depois do treinamento; incluir em referida avaliação, consulta aos seguintes grupos: treinando, superior, subordinados, seus pares ou pessoas que conheça bem o seu desempenho; ser feita análise estatística para comparar desempenho anterior e posterior e relacionar as mudanças atribuídas ao programa.
4º Nível: Resultados	Índice de medida: Desempenho organizacional Aspectos específicos a serem considerados: aumento de produção; melhoria da qualidade, redução do custo, redução de acidentes, aumento de vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento.

QUADRO 2: Níveis de aprendizagem do modelo avaliativo de Kirkpatrick.
FONTE: Adaptado de Lima (2004).

O modelo de Kirkpatrick, segundo Neves (1995), ainda não foi plenamente absorvido ou aplicado pelas empresas brasileiras, embora reconheça avanços verificados em pesquisas realizadas com grandes empresas instaladas no Brasil. Vale ressaltar, no entanto, conforme Lima (2004) que o modelo apesar de desenvolvido no final da década de 1950, ainda é um modelo amplamente adotado nos campos teórico e aplicativo das organizações empresariais, mesmo que parcial ou integralmente.

Por este motivo, dentre os vários modelos clássicos, como os de Hamblin ou de Warr, Bird e Rackham, apresenta uma estrutura de melhor aspecto sistêmico.

2.8 Aprendizagem Focada no Desenvolvimento de Competências

Em 1973, McClelland publicou o paper "*Testing for Competence rather than Intelligence*", que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões (talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado), de habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e de conhecimentos - o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (MIRABILE, 1997).

Durante a década de 80, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (SPENCER e SPENCER, 1993; MCLAGAN, 1996; MIRABILE, 1997).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades

estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Ou seja, tanto na literatura acadêmica, quanto nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Lawler (2003) argumenta contra esta linha de raciocínio, mostrando que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Em tais situações, afirma este autor, as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*. As observações deste autor merecem ser registradas, porquanto, alinhadas com as observações de autores europeus, propiciarão a fundamentação para a elaboração de nosso modelo de análise.

Observa-se assim que, enquanto prevaleceu o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional.

O debate francês a respeito de competência nasceu nos anos 70, justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem.

Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o

inventário de competências: *bilan de compétences*.

O conceito de competência, que emerge na literatura francesa dos anos 90, procura ir além do conceito de qualificação. Zarifian (1999), foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- 1) A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.
- 2) Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.
- 3) Serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

No caso brasileiro, este debate emerge na discussão acadêmica fundamentado inicialmente na literatura americana, pensando-se competência como *input*, algo que o indivíduo tem.

A introdução de autores franceses como Le Boterf, Zarifian, autores ingleses como Jacques e seus seguidores (Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp), contribuem para o enriquecimento conceitual e empírico, gerando novas perspectivas e enfoques (RHINOW, 1998; AMATUCCI, 2000; FLEURY e FLEURY, 2000; HIPOLITO, 2000; RODRIGUES, 2000; RUAS, 2000).

A área de RH possui um “mapa” que determina o “destino” de cada um na empresa. Ao mesmo tempo em que o trabalhador tem a garantia de continuar na

empresa e que existem planos específicos para ele, ele é aprisionado à vontade da organização que o guia e dita as regras de seu desenvolvimento (SCHMITT, 2003).

As competências apresentam-se em duas grandes ordens no processo organizacional:

- 1) Intensidade (sujeito). procura os processos mais internos do ser humano, a heterogeneidade e o subjetivismo, típicos dos psicólogos e dos pedagogos e;
- 2) Extensidade (objeto) – que se caracteriza pela homogeneidade, materialidade e objetividade, típicas dos administradores, economistas, engenheiros, contadores etc. Faz-se necessário que as teorias e os modelos de competências, na sua gestão e no seu desenvolvimento, estejam conectados a estas duas faces (LIMA, 2005): uma contempla o modo de produção, o mercado e a organização; e a outra o ser humano e sua individualidade.

Para Faria (2007, p. 33), o RH ocupa uma Instância Mítica de Análise de Controle. Nesta, alguns aspectos a serem considerados tais como:

- Nas unidades produtivas especificamente capitalistas, enquanto estratégia de mitificação, o vínculo afetivo tem grande relevância, à medida que possui o dom de hipnotizar os sujeitos que a eles se entregam e o aceitam como verdade absoluta;
- A entrega total causa perda de identidade individual e coletiva, contribuindo para a alienação do sujeito ao trabalho sob controle do capital;
- A direção pode propor um esquema de competências, apoiado no mito de que todos, a princípio têm condições de atingir o padrão exigido e de que os que não podem, não têm os requisitos (hora, habilidade, envolvimento, ética, etc.) necessários para participar do projeto.

Apresenta Faria (2007, p. 33) o quadro de competências e seus significados nas organizações, dentre as quais destacamos algumas como trabalhar em equipe, motivação para o trabalho, Iniciativa, adaptabilidade, julgamento/resolução de problemas, planejamento/organização, *coaching*, orientação para a qualidade/padronização do trabalho, dentre outras.

COMPETÊNCIAS	SIGNIFICADOS
Trabalhar em equipe	Trabalhar efetivamente com equipes/grupos de trabalho ou com pessoas fora da linha formal de autoridade (por exemplo – colegas e supervisores) para atingir metas da organização; adotar decisões que respeitem as necessidades e contribuições dos outros: contribuir para e/ou aceitar o consenso: colocar objetivos da organização ou equipe acima dos objetivos.
Motivação para o trabalho	O quanto as atividades e responsabilidades existentes no trabalho são compatíveis com o tipo de atividades e responsabilidades que atendem às expectativas e que, portanto, produzam satisfação pessoal pelo trabalho: o grau em que o próprio trabalho é pessoalmente gratificante.
Iniciativa	Persistência para atingir objetivos; iniciar ações por conta própria ao invés de aceitá-las passivamente; realizar ações para superar as expectativas; ser proativo.
Adaptabilidade	Manter a eficácia com tarefas e ambientes inversos, responsabilidades e pessoas diferentes.
Julgamento/resolução de problemas	Baseados em suposições lógicas e informações que levam em consideração recursos, limites e valores da organização, proporcionando rotas alternativas para solução do problema.
Planejamento/organização	Estabelecer meta para si mesmo e/ou para os outros completarem um objetivo específico; planejar tarefas individuais e conseguir recursos.
Coaching	Estabelecer metas de realização; supervisionar o desempenho, treinar e avaliar o desempenho.
Orientação para a qualidade/padronização do trabalho	Determinar padrões de alto grau de desempenho (para si, para os outros e para a empresa) em todas as áreas; ficar insatisfeito com o desempenho médio; impor a si mesmo padrões de excelência ao invés de ter padrões impostos por terceiros; preocupar-se com todos os aspectos do trabalho: verificar periódica e detalhadamente os processos e as tarefas.

QUADRO 3: Competências definidas pelas empresas e seus significados.
 FONTE: Adaptado de Faria (2007)

2.8.1 O foco no Desenvolvimento das Competências Frente à Educação Empresarial

Para Wickert (2006), o foco no desenvolvimento das competências, justifica-se pela necessidade de adequar a formação de empreendedores às demandas do mundo contemporâneo. As grandes tendências globais que se refletem na educação, determinam a necessidade de profissionais com novas competências para atuar no mundo dos negócios. Essas devem constituir a base do trabalho educacional do SEBRAE com o empreendedor.

A aprendizagem focada no desenvolvimento de competências, distancia-se do ensino fundamentado em conteúdos disciplinares, para centrar-se na aprendizagem da pessoa e na sua atuação na sociedade como agente social. Para desenvolver um conceito de formação baseada em competências, é necessário definir o seu significado, visto que esse termo pode ser colocado em diferentes ambientes, sugerindo conotações de estudiosos do tema.

O termo “competência” apresenta significados diversos na visão dos autores:

Competência é a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação (PERRENOUD, 2000).

Às vezes, concebemos a competência como uma capacidade de mobilizar todos os tipos de estratégias cognitivas, entre as quais estão saberes: pessoais, privados, públicos ou compartilhados; saberes provenientes da experiência, de uma troca ou construídos na etapa da formação; saberes de ação, ou formalizados ou teóricos, baseados na pesquisa” (LE BOTERF, in PERRENOUD, 2001).

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2001). Competência é um conjunto identificável de conhecimentos (saberes), práticas (saber fazer) e atitudes (saber ser) que mobilizados podem levar a um desempenho satisfatório (DESPRESTBITERIS, 2001).

Competência é a capacidade do sujeito de mobilizar recursos, visando abordar e resolver uma situação complexa (MORETTO 2005).

A pedagogia da competência assume duas dimensões: uma psicológica, em que a noção de competência é apropriada sob a ótica das teorias psicológicas da aprendizagem; outra sócio-econômica, pela qual essa noção adquire um significado no âmbito das relações sociais de produção (RAMOS, 2001).

A competência é concebida como o conjunto de saberes e capacidades incorporadas por meio da formação e da experiência, somados à capacidade de integrá-los e transferi-los em diferentes em diferentes situações (HERNANDEZ, 1998).

Competência é a capacidade do sujeito de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (atitudes, habilidades, conhecimentos) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações (ROQUE *et al.*, 2003).

Conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões que habilitam para a discussão, a consulta, a decisão de tudo o que concerne a um ofício, supondo conhecimentos, teóricos fundamentados, acompanhados das qualidades e da capacidade que permitem executar as decisões sugeridas (TANGUY, 1997).

Competências profissionais, capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho (DCN EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE NÍVEL TÉCNICO – Parecer CNE-CEB 16/99 e Resolução CNE-CEB Nº. 04/99).

Fleury (2001) entende a competência como um conceito em construção. Dessa forma, observa-se que os autores, de maneira geral, não vêm diferenças substanciais entre competência e capacidade e alguns colocam competência como sinônimo de habilidade. Para o documento Referencias Educacionais do SEBRAE – (RES), consideram-se as habilidades como características do ser humano e as competências como construção pessoal, a partir de suas aprendizagens sociais, formação educacional e experiências pessoais.

O que é importante ressaltar na educação para o desenvolvimento de competências é que elas são essenciais na aprendizagem dos adultos, pois esses, em função das exigências explícitas de sua ação social e profissional, necessitam de uma formação orientada para finalidades. O adulto constrói um conhecimento se estiver motivado, por estar de algum modo relacionado a uma necessidade ou desafio, ou se ele perceber a importância daquela aprendizagem para sua vida, seja no plano pessoal, profissional ou social, o que conduz para a compreensão de que a contextualização e a significância são as bases da aprendizagem para o desenvolvimento de competências. É importante, para o adulto, que ele constate e valorize suas próprias competências, dentro de sua profissão ou de outras práticas sociais e que descubra as que ainda necessita desenvolver.

As competências envolvem a mobilização de esquemas cognitivos, atitudinais e operacionais, diante de um determinado contexto, por isso, seu detalhamento depende da área e do tema a ser trabalhado e das circunstâncias em que se desenvolve, visto que a situação pode determinar a necessidade de dar maior ênfase a uma das dimensões, embora todas sejam contempladas. As dimensões são interdependentes e relacionam-se às características específicas de cada

situação de aprendizagem e de trabalho. As possibilidades de levantamento de necessidades de treinamento para empresa podem ser ampliadas com a descrição das competências necessárias às diversas áreas ou atividades do negócio.

O SEBRAE, que segue uma concepção integrada de educação, conceitua competência como a faculdade de mobilizar conhecimentos/saberes, atitudes e habilidades/procedimentos para um desempenho satisfatório em diferentes situações de vida: pessoais, profissionais ou sociais.

Portanto, na concepção de uma solução educacional, é necessário um planejamento, com previsão de atividades e estratégias educacionais específicas para o desenvolvimento de competências, que propiciem o pensar crítico, o pensar criativo e a aplicação de conhecimentos.

A diferenciação essencial entre a formulação de objetivos e a descrição das situações nas quais os participantes poderão desenvolver competências é que os objetivos referiam-se ao que o participante deveria saber sobre determinados conteúdos e, as competências definem o que o participante poderá fazer ou como poderá agir com os conhecimentos adquiridos. As competências pressupõem o agir em determinada situação, mobilizando, de forma integrada, conhecimentos, atitudes e procedimentos. Sua formulação ou descrição deve, portanto, partir da análise de situações e derivar a seleção de saberes necessários.

Percebe-se que o SEBRAE possui uma preocupação em relação à observância do referencial educacional nacional – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96), demonstrando um alto grau de comprometimento e qualidade na prestação de serviços nas diferentes práticas interventivas de educação que contempla aos empreendedores das MPEs.

3. EMPREENDEDORISMO E COMPETÊNCIAS

Este capítulo apresenta o comportamento de proprietários de negócios e sua influência para o sucesso empresarial enfatizando as competências, ponto bastante relevante para a administração, educação e psicologia, áreas essenciais, por contribuírem com o RH para atender ao mundo cada vez mais exigente na busca de um perfil diferenciado, de indivíduos com comportamentos e posturas sociais que potencializam a eficiência empresarial.

3.1 Empreendedorismo

Empreender “significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”.

As definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar (DORNELAS, 2003, p. 35). O empreendedorismo está associado a comportamentos e posturas sociais que potencializam a eficiência empresarial (COLBARI, 2007, p. 78).

Os ambientes empreendedores são aqueles em que há processos interativos de aprendizado e inovação. Surge um novo contexto da importância de se promover a capacitação local em inovação e aprendizado de forma sistêmica, em que o papel das relações entre os diferentes atores pode favorecer processos de crescimento e mudança, em que se desenvolve a atividade empreendedora, produtiva e inovadora (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

“O principal interessado na disseminação da proposta de educação para o empreendedorismo nas escolas é o campo empresarial, os homens de negócios” (FRIGOTTO, 2003 apud SOUZA, 2006, p. 225).

3.2 Conceito de Empreendedorismo

O universo do empreendedorismo é dotado de uma pequena confusão sobre a definição do que é empreendedor.

Fillion (1999, p. 6) explica que esta confusão ocorre porque “os pesquisadores tendem a perceber e definir empreendedores usando premissas de suas próprias disciplinas”. Existe uma definição por parte dos economistas, associando o empreendedor com a inovação, enquanto os comportamentalistas (psicólogos, psicanalistas, sociólogos) associam o empreendedor a aspectos criativos e intuitivos. Inicialmente apenas os economistas descrevem o empreendedor, mas sem lograr inserir elementos racionais, característica da ciência econômica, para explicar e entender o complexo comportamento do empreendedor. Esta dificuldade possibilitou aos pesquisadores comportamentalistas buscar um conhecimento mais profundo do comportamento do empreendedor. Max Weber foi um dos primeiros autores a discorrer sobre o comportamento do empreendedor por meio de um sistema de valores.

Entretanto foi David C. McClelland que deu início a maior contribuição da ciência do comportamento para o empreendedorismo. Depois de McClelland outros comportamentalistas contribuíram para definir o que são empreendedores e as suas características (FILION, 1999). McClelland (1972) descreve os empreendedores como indivíduos que, por possuir certo arrojo em suas atitudes, conseguem transformar a realidade. Esses indivíduos, que são poucos, possuem características específicas que os diferenciam dos demais.

3.2.1 O empreendedor

O termo empreendedor tem origem francesa (*entrepreneur*) e significa, segundo Drucker (1991), aquele que assume risco e começa algo novo. Foi utilizado pela primeira vez por volta de 1800, por Jean-Baptiste Say – economista francês – com o intuito de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos.

Joseph Schumpeter, no século XIX, dá nova conotação ao termo

empreendedor, definindo-o como alguém que perturbava e desorganizava a ordem vigente, sendo o agente responsável pela transformação e desenvolvimento econômico. Para ele, empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos processos ou produtos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimentos, criando novos tipos de organizações (LONGEN, 1997).

Kuratko (1989) salienta que o empreendedor exerce o papel de um catalisador para as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios; que o empreendedor é um pensador independente e ousa ser diferente dentro de um ambiente cercado por acontecimentos comuns. Ele tem a capacidade de acompanhar, controlar ou até mesmo ajustar os resultados que cada influência exerce sobre o seu empreendimento. Acredita-se hoje que o empreendedor seja o 'motor da economia', um agente de mudanças. Muito se tem escrito a respeito, e a literatura oferece variadas definições para o termo.

Fillion (1999, p. 19) define empreendedor como “[...] a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.”. Farrell (1993, p. 27) justifica a importância do empreendedor para a economia, demonstrando que as verdadeiras causas do crescimento de algumas empresas é o espírito empreendedor, “é ele que constrói empresas”. Dolabela (2002) diz que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.

Longenecker *et al.* (1997, p. 3) procuram dar um tom mais romântico a esses empresários, dizendo que “os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial.” Isso porque eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não são vistos como provedores de mercadorias nada interessantes. Em vez disso, são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva.

A cada ano, milhares de indivíduos desse tipo inauguram novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico.

Segundo McClelland (1961), um empreendedor é, quase por definição,

[...] um sujeito com uma grande idéia e ânimo de sobra para defendê-la. É importante saber que essa idéia tem que ser transformada em algo real e, quem sabe, duradouro. É uma pessoa que tem necessidade nata de realização, definida como “conquistar algo com esforço próprio”, “realizar algo em que acredita muito”. Assim sendo podemos dizer que é um lutador incansável em busca de seus objetivos, nos quais acredita com afinco. Nesse ponto de vista existe algo que está além de recompensas como prestígio e dinheiro, existe a satisfação pessoal em realizar algo desafiante, produzindo um sentimento de competência pessoal.

Salienta ainda que, o sucesso profissional não consiste apenas no desenvolvimento de suas habilidades específicas, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras através do aperfeiçoamento de tais características.

Conforme os estudos de McClelland (1992), as características que o empreendedor bem-sucedido deve, senão ter, desenvolver e aprimorar podem se distribuir em três categorias:

- Realização (conjunto de realização);
- Planejamento e resolução de problemas (conjunto de planejamento), e
- Influência (relação com as pessoas – conjunto de poder).

Historicamente, os empreendedores têm sido indivíduos à parte em relação ao estereótipo do homem de negócios. Eles eram determinados, inovadores, ousados iconoclastas que prezam sua independência (ZOGHLIN, 1994, p. 3).

Alguns dos mais conhecidos empreendedores, Henry Ford, por exemplo, eram capazes de ser implacáveis. Eles não hesitavam em modificar ou passar por cima das regras para conseguir o que queriam. Os executivos, ao contrário, seguiam as regras empresariais mecanicamente: era cômodo trabalhar para uma grande organização, numa época em que os empregos eram para a vida toda.

Degen (1989) descreve o empreendedor como sendo uma pessoa com necessidade de realizar coisas novas, com disposição para assumir risco. Predisposição para identificar oportunidades e grande criatividade.

Para Farrell (1993), o empreendedor precisa ter algumas características fundamentais para o sucesso do seu empreendimento. É importantíssimo conhecer o seu produto e o mercado como ninguém, para manter-se à frente dos concorrentes. Saber conduzir as pessoas e incentivá-las a fazer bem feito. É

imprescindível ter o foco constante no produto e no cliente, como também a capacidade de estabelecer os valores ou crenças das pessoas em sua empresa.

O economista Shumpeter (1983, p.60) associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

[...] O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. (SHUMPETER, 1983 apud DEGEN, 1989, p.1).

Analisa Drucker (1992) o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para este autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil. Acrescenta ainda, que existem sete fontes para uma oportunidade inovadora: o inesperado, uma contradição entre o que é e o que deveria ser uma necessidade, uma mudança estrutural, mudanças demográficas, mudança na percepção e conhecimento científico novo.

O termo empreendedorismo para Dolabela (1999, p.29), é uma livre tradução que se faz da palavra “*entrepreneurship*”, designando uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas como: geração de auto-emprego (trabalhador autônomo); empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor); políticas públicas (políticas governamentais para o setor); um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela; pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores; empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Verificou-se que o empreendedorismo, de acordo com pesquisas feitas pelo autor acima citado, é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações (família, amigos ou por líderes ou figuras importantes, tomados como modelo).

Para Kuratko (1989) existem algumas similaridades nos estudos sobre o empreendedor, no entanto, salienta as características mais importantes em um empreendedor: A iniciativa pessoal, a habilidade em consolidar recursos, habilidades gerenciais, desejo por autonomia e a capacidade de assumir riscos são comuns entre os autores. Outras características não menos importantes são: agressividade, competitividade, comportamento orientado para objetivos, confiança, intuição, capacidade de aprender com os erros e habilidade nas relações humanas. A idéia de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores nos meios científicos.

Dolabela (2002, p. 28) finaliza essa teoria dizendo:

[...] Assim, é possível que as pessoas aprendam a ser empreendedoras, mas dentro de um sistema de aprendizagem especial bastante diferente do ensino tradicional [...].

De acordo com Fillion (1999), na literatura identifica-se um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores características tais como criatividade, persistência, internalidade e liderança. Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar.

3.3 O Comportamento Empreendedor e o Processo da Estratégia do Negócio

Para Mintzberg (2000), alguns autores proeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo.

A escola empreendedora [...] não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é visão (MINTZBERG, 2000, p.98).

Na perspectiva do autor, a visão do empreendedor influencia nos resultados do negócio e o espírito empreendedor está bastante ligado à criação da visão estratégica, muitas vezes com a obtenção de um novo conceito.

As estratégias podem ser caracterizadas como deliberadas, em grande parte, visto que residem nas intenções de um único líder. E por serem em grande parte pessoais, os detalhes dessas estratégias podem emergir à medida que se desenvolvem. Logo, a visão também pode mudar. O líder pode fazer adaptações no meio do caminho e pode aprender, o que significa que novas visões podem surgir ao longo do processo. (MINTZBERG, 2001).

Os estudos científicos de análise do comportamento empreendedor procuram dimensionar comportamentos, ações e atitudes que o diferenciem do ser humano “normal” estruturando características pessoais de sucesso que norteiam aqueles que desejam trabalhar por conta própria. É cada vez crescente o número de estudos e pesquisas realizadas na tentativa de entender as forças psicológicas e sociológicas que movem o empreendedor de sucesso. Cada pesquisador, usando uma lógica e uma metodologia estabelecida em seus próprios campos, tem direcionado esforços significativos na identificação das características empreendedoras.

Dentre os autores que estudaram o comportamento empreendedor, destacam-se McClelland (1961), por uma pesquisa realizada a partir de 1982, em 34 países, identificando uma dezena de características de comportamento

empreendedor, comuns às pessoas triunfadoras, e Mintzberg (2001), por estudos sobre a relação entre o empreendedorismo e o processo da estratégia do negócio.

De acordo com McClelland (1961), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção etc., nem apenas de incentivos creditícios e ou fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características.

Segundo os estudos de McClelland (1961), balizados por muitas pesquisas e experimentos, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a de realização.

A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, que não é determinado apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constantes em seus desempenhos e realizações, gostam de resolver problemas que signifiquem desafio para as suas próprias capacidades e cuja resolução produza sentimento de competência pessoal. (SILVA, 1991).

O Brasil, no ano de 2000, participou pela primeira vez de uma pesquisa voltada para a avaliação do nível de empreendedorismo em uma nação, somando-se a uma iniciativa pioneira, realizada por um consórcio de universidades e instituições de pesquisas de mais de vinte países. Coordenado em nível internacional pela *London Business School* da Inglaterra e pelo *Babson College* dos Estados Unidos, o projeto, denominado *GEM – Global Entrepreneurship Monitor* – visa avaliar, de forma comparativa entre os países, o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora.

O *GEM* apresenta como principal medida a Taxa de Atividade Empreendedora (TAE), que indica a proporção de empreendedores na população adulta. O projeto *GEM* chegou ao Brasil por iniciativa da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná, e encontra-se instalado na sede do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP/PR.

Os resultados da pesquisa realizada em 21 países (Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Índia, Israel, Irlanda, Itália, Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido) entre os meses de maio e agosto de 2000, apontaram o Brasil como o primeiro país do mundo em iniciativa empreendedora.

Na época da pesquisa, 1 em cada 8 brasileiros estava iniciando um negócio. Nos Estados Unidos, uma pessoa em cada dez estava começando um empreendimento, um em cada 12 na Austrália, uma em 25 na Alemanha, uma em cada 50 na Suécia e na Finlândia, e uma em 100 no Japão. De acordo com os estudos realizados, muitos brasileiros estão achando mais vantagem montar o próprio negócio do que procurar emprego em firmas e empresas de terceiros.

Mas os dados da pesquisa mostraram que 47% das empresas que surgem no país acabam fechando dentro de 42 meses, percentagem apenas inferior à Coreia e aos Estados Unidos. O brasileiro tem potencial para abrir seu próprio negócio, mas não tem estrutura e apoio financeiro para mantê-lo no mercado. Existem também os casos de pessoas que estão sempre empreendendo, como não conseguem se profissionalizar em uma área, fecham o negócio e mudam para outra.

Na pesquisa realizada em 2002, que contou com a participação de 37 países, o Brasil apresentou uma TAE de 13,5% (para cada 100 brasileiros 12 estavam empreendendo), ocupando a sétima posição no ranking de países empreendedores. Houve uma redução na TAE em relação ao ano de 2000, mas considera-se que o nível de empreendedorismo se mantém estável. O declínio de pontos reflete a persistência a um quadro adverso da economia brasileira.

A USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), a Management Systems International (MSI) e a McBeer & Company, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram em 1982 um projeto para estudos mais abrangentes do comportamento empreendedor. O projeto começou por um estudo em 34 países, identificando características comuns aos empreendedores triunfadores, e que foram agrupadas em três categorias de competências pessoais.

As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou ter que desenvolvê-las ou apenas aprimorá-las, segundo McClelland são as seguintes:

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCEs)	
CATEGORIA I: REALIZAÇÃO	
CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS MANIFESTADOS
Busca de oportunidades e iniciativa	Age antes de solicitado, antes de forçado pelas circunstâncias; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de atuar melhor, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

QUADRO 4: Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs)
FONTE: Adaptado de McClelland (1982).

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCEs)	
CATEGORIA II: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	
CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS MANIFESTADOS
Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Estabelecimento de metas	Comportamentos manifestados: Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Comportamentos manifestados: Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

QUADRO 4.1: Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs)
FONTE: Adaptado de McClelland (1982).

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCEs)	
CATEGORIA III: INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)	
CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS MANIFESTADOS
Comprometimento	Comportamentos manifestados: Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
Persuasão e redes de contato	Comportamentos manifestados: Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.

QUADRO 4.2: Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) FONTE: Adaptado de McClelland (1982).

No Brasil é cada vez mais freqüente a ocorrência de eventos que situam como objeto central para discussão as Pequenas e Médias Empresas. Ao mesmo tempo, verifica-se que esta tendência não se restringe ao âmbito regional ou nacional, mas tem sido ampliada por todo o mundo. Partindo deste contexto, impõe-se a seguinte questão: o resultado atitudinal do empresário, isto é, proveniente do comportamento empreendedor, influencia no nível da competitividade de um negócio?

Na busca de argumentos para tal premissa, Santos e Barbosa (2006) realizaram uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, em uma empresa varejista de médio porte, do segmento de bijuterias, que apresentou um crescimento de participação de mercado nos últimos quatro anos, chegando atualmente a ser uma das líderes de seu setor no Estado do Ceará.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, Santos e Barbosa (2006), traçaram os seguintes objetivos específicos: (1) caracterizar o perfil empreendedor do gerente-proprietário de uma empresa bem sucedida no segmento varejista de bijuterias; e, (2) identificar e analisar as características da personalidade empreendedora e seus impactos no sucesso do negócio.

Na entrevista, o roteiro que orientou o diálogo entre pesquisador e sujeito da pesquisa foi balizado pelas seguintes questões: surgimento da idéia do negócio, histórico da empresa e estrutura organizacional do empreendimento; referências pessoais do empreendedor; dificuldades encontradas, pontos fortes e pontos

críticos do negócio; auto-avaliação, considerando o seu desempenho como empreendedor, a partir das CCEs identificadas por McClelland (1961); análise pessoal do risco do negócio; decisões que balizaram o crescimento do empreendimento e amplitude da rede de relacionamentos; diferencial competitivo e estratégias de marketing.

Silva e Barbosa (2006) optaram também pela aplicação ao empresário, objeto da pesquisa, de um questionário de auto-avaliação do perfil empreendedor desenvolvido pelo SEBRAE Nacional e pela ONU – Organização das Nações Unidas, para avaliar o potencial empreendedor dos participantes do Programa de Capacitação Empreendedora - EMPRETEC. O questionário, inspirado pelo T.A.T. (*Thematic Aperception Test*), um teste de avaliação motivacional desenvolvido por McClelland, propicia uma auto-análise de posturas empreendedoras adotadas e é constituído por 50 situações que são pontuadas numa escala de 1 a 5, de acordo com a frequência de ocorrência na vida cotidiana do empreendedor. Cada uma das CCE identificada pelos estudos de McClelland (1961), corresponde a um conjunto de 5 situações. Se o empreendedor obtiver uma pontuação total para uma determinada CCE que esteja no intervalo entre 20 e 25, esta se apresenta com forte influência em seu comportamento. Segue abaixo um exemplo simplificado de uma situação pertencente à CCE “Independência e Auto-Confiança”.

Na visão de Barbosa e Silva (2006), os resultados do trabalho constituem-se em valiosas reflexões para que se possa ter uma visão mais clara do papel do empreendedor de empresas no alcance de metas de um negócio e no seu desenvolvimento no mercado. As características pessoais empreendedoras defendidas por McClelland (1961), foram identificadas como fatores determinantes do sucesso da empresa B, liderada pelo gerente-proprietário, cujo comportamento empreendedor ajudou-lhe a superar expectativas de mercado e concretizar oportunidades em negócios efetivos. Com esse estudo Barbosa e Silva (2006), chegaram aos seguintes resultados:

1. Através do monitoramento constante do mercado varejista de bijuteria, o empreendedor desenvolvia ações de adaptabilidade do negócio;
2. A empresa expandiu sua área de atuação, melhorando sua competitividade a partir da iniciativa e busca de oportunidade do empreendedor;
3. Os erros do passado foram vistos como aprendizado pelo empreendedor;

4. Embora o empreendedor não realizasse um planejamento preciso da viabilidade financeira do negócio, assumia riscos moderados ao desenvolver políticas de crescimento;
5. Qualidade e Eficiência foram fatores essenciais para a diferenciação no atendimento e dos serviços a clientes ofertados ao público-alvo do negócio;
6. O empreendedor construiu ótimas redes de contato com fornecedores e clientes, *stakeholders* estratégicos para a *performance* do negócio.

De acordo com Timmons (1994), o empreendedor é cercado por estereótipos que muitas vezes não correspondem à realidade e conflitam com as pesquisas. Um dos mitos apresentado é que os “empreendedores não são feitos, nascem”. Segundo o autor, a real capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade somente depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. É possível alguém aprender a ser empreendedor. Há um campo vasto para estudos mais profundos sobre as diferentes abordagens que o assunto empreendedorismo apresenta.

A pesquisa sobre a “Influência do Perfil Empreendedor no Desempenho do Negócio” de caráter descritivo e quantitativo foi aplicada nas franquias de confecção infantil pertencentes a uma mesma rede, distribuídas pelo território nacional brasileiro, onde para Fontenelle e Hoeltgebaum (2006), pressupõe-se que as características que identificam um empreendedor, se presentes em um franqueado, podem diferenciá-lo em resultado perante as demais franquias.

Com o objetivo de encontrar uma relação entre as características empreendedoras do franqueado e o desempenho da empresa franqueada, Fontenelle e *Hoeltgebaum* (2006), concluíram que existe uma relação entre um desempenho superior e a presença de características empreendedoras nos franqueados avaliados. Sendo assim, confirma-se a importância de tais características para o sucesso de um empreendimento.

Os trabalhos de Fontenelle e *Hoeltgebaum* (2006) demonstram, quanto ao sistema de franquia, que o empreendedor que compra uma franquia elimina etapas à medida que pode trabalhar com uma marca já testada no mercado, de qualidade e aceitação comprovadas. Isto implica que, na maioria dos casos, o franqueador não precisa ter conhecimentos prévios de como administrar o negócio em questão. Ao

candidato a futuro empreendedor, que ainda não se decidiu, ou não está motivado a criar um negócio próprio independente nem a abrir uma microempresa terceirizada, Leite (1998), recomenda o sistema de franquia 2 que, segundo ele, parece adequado àqueles executivos que ainda receiam se lançar no mundo empresarial.

Para avaliar as características comportamentais dos proprietários de franquias, foi escolhido um questionário desenvolvido por McClelland (1992) para avaliação das CCEs. Fontenelle e Hoeltgebaum (2006) fizeram esta escolha baseando-se pela experiência do autor no assunto empreendedorismo e pela grande utilização que já foi feita deste instrumento de coleta de dados em estudos científicos já publicados. Portanto Fontenelle e Hoeltgebaum (2006) obtiveram as seguintes características comportamentais dos proprietários de franquias:

	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS	MÉDIA GERAL		
		Média	Máximo	Mínimo
1	Busca de oportunidades	18,58	23	13
2	Persistência	17,81	21	13
3	Comprometimento	19,52	23	12
4	Exigência de qualidade eficiência	17,65	21	12
5	Correr riscos calculados	16,81	20	13
6	Estabelecimento de metas	20,87	25	16
7	Busca de informações	19,32	25	14
8	Planejamento e monitoramento sistemático	17,84	22	13
9	Persuasão e rede de contatos	17,26	21	12
10	Independência e autoconfiança	18,29	25	14

TABELA 5. Características do comportamento empreendedor.
 FONTE: Fontenelle e Hoeltgebaum (2006).

Esta análise segundo Fontenelle e Hoeltgebaum (2006), torna-se importante na medida em que se busca saber qual a principal característica comportamental que rege o grupo estudado. Para isto, foi elaborada uma tabela de médias onde se pode verificar o perfil dos entrevistados. O perfil empreendedor é atribuído ao indivíduo que atinge uma pontuação superior a quinze pontos, sendo assim pode-se dizer que, na média, o grupo estudado possui as características comportamentais do empreendedor, conforme McClelland (1992).

A aplicação da pesquisa de Fontenelle e Hoeltgebaum (2006) demonstrou que os entrevistados possuem o perfil empreendedor, conforme a média geral.

McClelland (1992) considera empreendedor o indivíduo que, conforme questionário de mensuração atinge uma pontuação superior a 15 pontos, sendo que o grupo atingiu uma média geral de 18,4 pontos, 22,7% acima do mínimo necessário. Pode-se então concluir que o grupo possui perfil empreendedor. Observou-se que os franqueados da rede de confecção infantil pesquisada possuem como característica mais desenvolvida o estabelecimento de metas, atingindo 20,8 pontos, sendo que esta característica está diretamente ligada a cultura da franquia em questão, que operacionalmente treina seus franqueados para o estabelecimento e cumprimento de metas. A menor média do grupo pesquisado estabeleceu-se na característica correr riscos calculados, com 16,81 de pontuação (FONTENELLE E HOELTGEBAUM, 2006).

3.4 O Papel da Formação Empreendedora Como Elemento Facilitador na Fixação dos Objetivos do Empreendedor

Para Freire (1978), a educação ocorre no encontro dos homens através do diálogo:

[...] não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão. Por isto, diálogo é uma exigência existencial. Não há diálogo, porém, se não há um profundo amor ao mundo e aos homens. Como posso dialogar, se alieno a ignorância, isto é, se a vejo sempre no outro, nunca em mim? Neste lugar de encontro, não há ignorantes absolutos, nem sábios absolutos: há homens que em comunhão buscam saber mais.

Klandt (2004) comenta que muitas reuniões científicas e artigos em revistas de prestígio contribuem nas investigações sobre a educação empreendedora desenvolvendo, de forma decisiva, um esforço continuado dos docentes universitários por incluir em seus programas, materiais relacionados ao campo de empreendedorismo. Estes professores, complementando a docência, realizam investigações sobre formação empreendedora e seu impacto no lançamento de novos negócios com êxito.

A educação empreendedora, pois propicia a aprendizagem necessária para que os indivíduos iniciem com segurança, novos negócios (LENA; WONG, 2004). Hoje em dia, estes processos educativos permitem aos indivíduos iniciar, com maior

conhecimento de causa, a planificação que lhe conduzirá de forma adequada às etapas necessárias para criar uma empresa de futuro (RONSTADT, 1985).

Fillion (2004) reflete que a educação em todos os seus níveis, desempenha um papel primordial no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora; que é necessário desenvolver a essência das dimensões fundamentais associadas a aspectos da personalidade do indivíduo empreendedor.

Robinson; Sexton (1994) resume que se pode afirmar que altos níveis de educação incrementam as possibilidades dos indivíduos empreendedores de obter êxito em seus projetos empresariais. Corroborando, Leitão (2008), em seus estudos (dentre os oito nos quais se empenhou), insiste na seguinte hipótese.

[...] Quanto mayor educación formal previa adquirida por el individuo emprendedor, tenderá a elegir objetivos globais mais arriesgados para su proyecto empresarial [...]

Leitão (2008), no estudo sobre “os traços psicológicos do empreendedor e a continuidade do projeto empresarial: um estudo empírico dos empreendedores brasileiros” tratou de revelar os elementos da personalidade dos empreendedores que os converte em indivíduos com uma capacidade superior de observar e explorar as oportunidades do mercado com êxito.

O autor concretamente observou as características psicológicas dos projetos empresariais de uma mostra de empreendedores brasileiros que participaram de um programa de capacitação empreendedora no período de 1997-2005.

Os resultados obtidos a partir de uma análise de regressão logística nos permitem afirmar que a continuidade de um projeto e, portanto, o êxito de um projeto empresarial está determinado pelas suas características pessoais, em particular, por seu espírito inovador e criativo, assim como por sua capacidade de auto-avaliação (LEITÃO 2008).

Leitão (2008), em seus estudos sobre “*El comportamiento emprendedor, el éxito de su proyecto empresarial y la formación como elemento facilitador em el cumplimiento de sus objetivos*”, aplicou o questionário específico (anexo) dirigido aos empreendedores que participaram do Programa EMPRETEC, com a finalidade de obter informações necessárias para sua investigação. O questionário foi realizado mediante entrevistas pessoais aos empreendedores depois de muita investigação, durante os meses de março a junho de 2006.

As duas regiões brasileiras selecionadas foram representadas por empreendedores do Estado do Ceará, situados na região nordeste do país, uma das zonas menos favorecidas economicamente e que, portanto, enfrenta maiores dificuldades sociais de mercado e por empreendedores do Estado de Santa Catarina, localizado na região sul do país, caracterizada por um dos maiores índices de desenvolvimento sócio-econômico do Brasil (LEITÃO, 2008).

Os empreendedores eleitos para a análise da pesquisa haviam participado de um programa de formação das capacidades empreendedoras EMPRETEC, ofertado pelo SEBRAE, cujo programa de formação baseia-se nos estudos de McClelland (1960), sobre a motivação e as necessidades de realização, desenvolvidos nos anos 80 em âmbito do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, em associação com a Universidade de Harvard, tendo associado no Brasil desde 1993, o SEBRAE, Instituição responsável pelas políticas de apoio à Micro e Pequenas Empresas.

Os resultados foram obtidos através de análise fatorial exploratória e com análise fatorial confirmatória através do auxílio das ferramentas do SPSS – Statistical Package for Social Sciences 14.0 e o AMOS 6.0.

Verificaram-se, portanto, 3 variáveis que caracterizam o empreendedor, e que envolvem traços cognitivos e afetivos da personalidade e experiência profissional e formação, conforme tabela a seguir:

	TRAÇOS	PESO
01	Inovação	0,943
02	Experiência profissional	0,907
03	Responsabilidade social corporativa	0,830
04	Risco	0,753
05	Criatividade	0,714
06	Independência	0,692
07	Liderança	0,657

TABELA 6 - Os traços do empreendedor. Resultados de análise exploratória dos traços cognitivos da personalidade, traços afetivos e da experiência e de formação.
FONTE: Adaptado de Leitão (2008).

Para Leitão (2008), os traços psicológicos do indivíduo definem a personalidade empreendedora, determinante no processo de fixação de seus objetivos empresariais. *“Cuanto mayor la experiencia previa adquirida por el individuo emprendedor, tenderá a elegir objetivos más arriesgados para su proyecto empresarial”.* Leitão (2008)

[...] Los resultados de nuestros análisis en una muestra de emprendedores brasileños ponen de manifiesto, por una parte, que los rasgos psicológicos inciden en la supervivencia de un proyecto empresarial. Por otra parte, se observa que los emprendedores con más creatividad, capacidad de innovación, liderazgo y respaldo por parte de familiares, amigos e instituciones son aquellos cuyos proyectos tienen más posibilidades de sobrevivir. Podemos concluir con que las autoridades públicas tienen una buena oportunidad para formar a emprendedores con buenas ideas, innovadoras y creativas aunque no se trate de emprendedores con altos niveles de formación y experiencia profesional ya que éstos serán capaces de mantener proyectos exitosos . (LEITÃO, 2008).

3.5 Ensino e Aprendizagem Empreendedora

Para Argyris e Schön (1974), acadêmicos, consultores e gestores têm demonstrado redobrado interesse de aprendizagem organizacional e de suas implicações no contexto de trabalho e nas organizações (capítulo2).

Segundo Mattos e Ferreira (2003), há sérias desconfianças de que bom número dos cursos de graduação supõe hoje algo falso: que o conhecimento em administração é rico e variado o suficiente para produzir bons efeitos na sociedade, e tudo que têm a fazer é transformar aquele conhecimento, mantendo-o atualizado com a produção editorial em língua portuguesa.

Há uma fragmentação do currículo nas diversas áreas relacionadas ao funcionamento da empresa, como o marketing, as finanças, as estratégias, a gestão de pessoas, e outras parecem indicar que faltam eixos pedagógicos unificadores, ou que paradoxalmente, o aluno não está no centro da pedagogia, porque esta supõe que a função maior do ensino é adaptá-lo aos grandes modelos organizacionais em vigor. Falta um objeto para desencadear atitude pró-ativa no aluno.

Por outro lado, a orientação conservadora não será alterada pelo objetivo formal da maioria dos cursos atuais, a formação de gerentes. Supostamente “gerentes” chegam a organizações já estruturadas para mantê-las no ramo de seus objetivos iniciais. Isso se reforça quando se vê que o material didático das escolas de administração privilegia a teoria da gerência de grandes organizações, cuja

complexidade demanda técnicas que se tornam os conteúdos mais positivos e atuantes para os alunos (MATTOS e FERREIRA, 2003).

Corroborando, Machado da Silva, Vieira e Dellagneto (1998), afirmam que diferentemente seria por o foco nos estágios de ciclos de vida das organizações, inclusive no estágio denominado empreendedor.

Para Mattos e Ferreira (2003), a idéia do empreendedorismo é consentânea à multiplicação de empresas, e, portanto, de produto, emprego e renda, dentro de uma estratégia desenvolvimentista enfatizado no planejamento estratégico do SEBRAE/Sistema “S” (capítulo 5). Mas essa idéia não se opõe à afirmação gerencial, desde que seja introduzido nas disciplinas o conceito de gerente empreendedor – conceito de “*intrapreneurship*” que é do final dos anos 1980. Na verdade, por ele já se reconhece que as qualidades de um empreendedor não podem ser identificadas com sua aplicação mais comum, aquela feita ao pequeno empreendedor de seu próprio negócio.

Os planos pedagógicos precisarão definir suas diretrizes, e de forma mais ampla, em função da teoria científica acumulada sobre o assunto, e de outros estudos sobre os resultados objetivos das próprias práticas pedagógicas, já então juntas a ex-estudantes.

Quanto ao ensino e aprendizagem empreendedora, afirmam Mattos e Ferreira (2003) que os empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática (DRUCKER, 1987). Uma disciplina de inovação, base, segundo esse autor, do conhecimento do empreendedor, seria uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras; os traços do comportamento empreendedor podem ser conseguidos pela prática e experiências vividas, como também pela assimilação de conhecimentos estruturados e codificados em sala de aula. (GIMENEZ et al. in: SOUZA, 2001).

Não se pode ensinar na concepção do empreendedorismo como se ensinasse outras matérias. É possível conceber programas como sistema de aprendizado adaptados à lógica desse campo de estudo. A abordagem deve levar o aluno a definir, estruturar contextos e compreender várias etapas de sua evolução. Um programa de empreendedorismo deve concentrar-se mais no desenvolvimento do “conceito de si” (auto-conhecimento) e na aquisição de *know-how* do que na simples transmissão de conhecimento. (FILLION, 1999). Para esse autor, não se

deve esperar que, ao final do curso de empreendedorismo, os alunos estejam prontos para montar próprio negócio e sim que possuam o instrumental para se desenvolver como futuros empreendedores.

Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e desenvolva o processo de elaborar novos planos de vida.

O treinamento empresarial para a atividade empreendedora deve capacitar o empreendedor para imaginar e identificar visões. A educação para o empreendedor deve auxiliar o indivíduo, no seu desenvolvimento, pelo reforço de suas características diferenciadas. Deve ser pró-ativa e não estar centrada em único método. Deve ainda, incluir acompanhamento pessoal dos objetivos de aprendizagem de cada participante (FILLION, 1993).

Para Mattos e Ferreira (2003), há uma distinção entre a formação gerencial e a empreendedora em Fillion (1993). As discrepâncias entre gerentes e empreendedores requerem diferentes métodos educacionais e de treinamento. Na educação gerencial, enfatiza-se a aquisição de *know-how*, na educação empreendedora privilegia-se o autoconhecimento. Em termos de *know-how*, o ponto de vista de Fillion (2000) é que os gerentes devem usar abordagens racionais, com uma estrutura de trabalho pré-definido. Empreendedores por outro lado, deve ter uma abordagem imaginativa e definir sua própria estrutura de trabalho. O trabalho do empreendedor consiste, principalmente, em definir contextos e estruturas de trabalho. Com base nisso, vê-se claramente que o empreendedor é um construtor da mudança.

4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPEs NO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as empresas de pequeno porte, sob uma perspectiva global, evidenciando sua importância na conjuntura econômica, salientando o desafio que se impõe à sua sobrevivência. Para isso, será contextualizado o ambiente histórico no qual estão inseridas e o desenvolvimento dessas empresas no Brasil, a partir das políticas adotadas para esse mister.

4.1 Importância da Pequena Empresa

As empresas de pequeno porte, sob uma perspectiva global, evidenciam sua importância na conjuntura econômica, salientando o desafio que se impõem à sua sobrevivência. As micro e pequenas empresas no Brasil têm uma função muito importante na economia, através da distribuição da renda, absorção de 70% da mão-de-obra e da significativa participação de 21% no Produto Interno Bruto. Segundo números do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, no período de 1990 a 1999, foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas.

Apesar de sua participação no número de empreendimentos do mercado, as MPEs enfrentam problemas, que as acompanham durante toda a sua vida. Atuando em um ambiente competitivo e mutável, apresentam taxas elevadas de criação e mortalidade, devido a sua baixa capacidade produtiva, ausência de economia de escala e limitado poder de barganha.

Desta forma, a capacidade competitiva e a sobrevivência das organizações estão intimamente ligadas às suas capacidades de aprender e de inovar. A inovação caracteriza-se pela busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e técnicas organizacionais. Pode ser classificada como radical (desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção) ou incremental (introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização).

O processo de inovação no interior das empresas varia em função da importância do papel da tecnologia nas atividades das mesmas. A tecnologia pode significar apoio à atividade produtiva principal, no caso das empresas de base

tecnológica, ou uma forma de manter a competitividade, no caso das empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, ou seja, efetuar pequenas mudanças que levam a melhoria de produtos ou processos e redução de custos. As empresas dos setores tradicionais são geralmente consideradas pouco dinâmicas em função da restrita disponibilidade de recursos humanos qualificados, da deficiência de sua estrutura organizacional, da falta de planejamento e da ênfase em investimentos em atividades de curto prazo.

4.2 Evolução Histórica

Historicamente, o poder econômico se caracterizou pelo domínio das grandes corporações, em que os Estados vislumbravam uma perspectiva de crescimento e desenvolvimento. A gerência científica, o controle de tempo e movimento (taylorismo), a produção em série e a massificação do produto (fordismo) são exemplos dos esforços empreendidos em favor das grandes organizações (LACERDA, 2006).

O modelo de desenvolvimento econômico adotado mundialmente baseava-se nas grandes empresas de produção de capital intensivo e de moderna tecnologia, devido principalmente à expectativa de progresso, produtividade, estabilidade de emprego e conquista de tecnologia. Esta estratégia de desenvolvimento tendia a ignorar o potencial das pequenas empresas. As grandes empresas, por seu lado, eram tidas como âncoras de sustentação para o crescimento e o progresso econômico, que, por sua vez, produziriam a necessária economia de escala, com alta produtividade e eficiência.

Sob esse enfoque, as pequenas empresas tinham uma função transitória. Seu potencial era absolutamente ignorado e eram necessárias apenas nos países que se encontravam na fase inicial de industrialização. Acreditava-se, à época, que no decorrer da maturação econômica, essas empresas declinariam, gradualmente (KASSAI, 2002).

No sentido reverso das previsões, a partir do início dos anos 70, a percepção mundial sobre as pequenas empresas foi se modificando; o papel da pequena empresa na economia foi revisto e sua importância no crescimento econômico reconhecida. Tal fato ocorreu devido à crise econômica que se abateu sobre os países desenvolvidos ou em fases de desenvolvimento. As grandes empresas, até

então base da economia do mundo industrializado, encontravam-se em dificuldade, passando a demitir grande número de empregados. Paralelamente, as pequenas empresas começaram a absorver esse contingente de mão-de-obra (PIORE; SABEL, 1989).

O ressurgimento das pequenas empresas, como tema de discussão, aconteceu com a promulgação do conceito de setor informal, pelo *World Employment Programme do International Labour Office* (ILO), no início dos anos 70. O resultado do estudo revelou que muitos países em desenvolvimento eram incapazes de integrar o crescimento da força de trabalho urbana no mercado de trabalho. Investigações sobre desemprego e subemprego, associadas à alta urbanização, evidenciaram que considerável parte da população sobrevivia de atividades econômicas de pequena escala. Então, solicitou-se dos países em desenvolvimento que adotassem políticas de promoção e encorajamento das pequenas empresas (SPÄTH, 1994).

Para reforçar esse ponto de vista, em 1985, a *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), em trabalho realizado entre seus países membros, evidenciou uma tendência de concentração de empregos em pequenas empresas. Constatou, também, que as pequenas empresas foram as maiores responsáveis pelo crescimento da oferta de emprego nos últimos 10 a 15 anos, nesses países, consolidando o grau de importância dessas entidades em nível mundial (MOTTA, 2000).

4.3 Definição e Classificação da Pequena Empresa

Todo esforço de definição e classificação de pequenas empresas decorre, precisamente, da inevitável necessidade de aplicação de medidas de apoio e estímulo que conduzam ao seu fortalecimento e expansão.

Para o alcance desses objetivos, faz-se necessário diluir as distorções, para que essas empresas possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos e do tratamento diferenciado concedido a esse segmento.

A definição de pequena empresa torna-se, às vezes, complexa, arbitrária e heterogênea, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios distintos para propósitos diferentes. Vêm-se definições baseadas no número de empregados, no capital social, na receita bruta, na receita operacional líquida, no

grau de sofisticação tecnológica etc., considerados de forma isolada ou em conjunto (LACERDA, 2006).

Segundo Pinheiro (1996), os EUA foram os primeiros a definir pequena empresa. Segundo a definição oficial dada pelo *Selective Service Act*, de 1948, a pequena empresa deveria atender aos seguintes critérios: (a) Posição não dominante no comércio ou indústria da qual faz parte; (b) Número de empregados não superior a 500; (c) Possuída e operada independentemente.

Leone (1999) explica que é possível compreender as pequenas empresas mediante o estudo de seu tamanho, pois é pelo porte que elas se destacam das outras categorias empresariais, porquanto, dependendo do tamanho, as empresas revelam comportamento econômico e social diferenciado e, conseqüentemente, apresentam problemas diferentes e recursos distintos para solucioná-los.

Essa posição é reforçada por Almeida (1994), que, de maneira quase que idêntica, diz que cada empresa, em função do seu tamanho, tem características diferentes, o qual é determinante para se estabelecer o porte como principal fator de classificação das empresas.

Nessa perspectiva, Almeida (1994) informa que os estudiosos do assunto, na tentativa de resolver a questão, seguiram por três caminhos distintos: o critério quantitativo, o qualitativo e combinação de ambos. Enquanto o critério quantitativo enfatiza o caráter econômico e ou contábil, o qualitativo é de natureza gerencial e social. Os dados quantitativos são necessários para dimensionar e comparar certos aspectos, funções e problemas das pequenas empresas, atingindo diversos componentes da atividade empresarial, notadamente o valor do capital social, do ativo fixo, do faturamento e o número de empregados.

Este critério é o mais utilizado, por apresentar algumas vantagens, (MOTTA, 2000) tais como:

- Permite a rápida determinação do porte da empresa;
- É fácil de ser coletado, e;
- Possibilita análises comparativas.

Em contrapartida, Rattner *et al.* (1985) asseguram que a definição do tamanho, por indicadores quantitativos (valor do capital social, do ativo imobilizado, de vendas e o número de empregados) não fornece informações com validade e

correção adequadas acerca do comportamento da organização, seu inter-relacionamento e posição dentro do segmento mercadológico em que atua, uma vez que representam óticas diferentes e revelam problemas específicos das empresas.

Lacerda (2006, p. 40) considera, em razão dessa multiplicidade de critérios, a seguinte classificação:

- Qualitativos: incipiente especialização, em termos de organização e administração (em geral familiar e centralizada);
- Qualitativos combinados: ausência de organização com estrutura financeira inadequada.

Os parâmetros qualitativos que, quase sempre, explicam o comportamento econômico das organizações, fornecem uma imagem mais próxima da realidade da empresa, uma vez que analisam aspectos como estrutura interna, gestão, estilo de direção, atitudes dos dirigentes, condições de participação e domínio do mercado em termos de concorrência etc., podendo oferecer subsídios para o estudo do comportamento de uma entidade (LEONE, 1999).

A classificação mista, como resultado da associação de aspectos qualitativos e quantitativos, combina indicadores econômicos e sociais que, segundo Lacerda (2006 p. 41), “parece permitir análise mais adequada para fins de categorização de empresas”, pois considera fatores econômicos, características sociais e políticas da empresa e do ambiente em que esta atua.

Considerando todos os aspectos supracitados, Lacerda (2006, p. 41) parte de um enfoque sociológico, definindo Empresa de Pequeno Porte (EPP) como:

[...] todas aquelas empresas que sofrem a influência das decisões tomadas pelo poder econômico da Nação, pouco podendo fazer para influir nelas. São muito mais objetos do que agentes ou participantes dessas decisões.

Independentemente do critério, é relevante mostrar a diversidade de métodos de classificação, em razão, sobretudo, da influência das instituições no processo de regulação e tributação dessas organizações. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, diversifica bastante, pois leva em conta a região, o estado e ou município e, dentro dessas condições, avalia indicadores como o porte econômico-financeiro, o ramo de negócio e a forma

jurídica. No entanto, estatisticamente, o SEBRAE faz a classificação das empresas de pequeno porte em função do número de funcionários, combinado com o setor em que a empresa atua (SEBRAE, 2007), ou seja: na indústria consideram o intervalo entre 20 e 99 empregados; no comércio e serviços observam o intervalo entre 10 até 49 empregados.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2007), por outro lado, classifica como empresas de pequeno porte aquelas que apresentam receita operacional bruta anual de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) utiliza o mesmo critério de classificação do SEBRAE (2007), classificando de acordo com o número de pessoas ocupadas no setor.

Essa multiplicidade de métodos causa apreensão e complica a posição dos empreendedores, porque essas empresas recebem incentivos dos Governos Federal, Estadual e Municipal. Os critérios dessas entidades são diferentes e, muitas vezes, as empresas conseguem algumas isenções e outras não, em razão dos enquadramentos a que estão sujeitas, notadamente quando atendem os fins em termos de Imposto de Renda, e não se enquadram nos limites de isenção do Imposto sobre Serviços (ISS) e do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

4.4 Cenário Mundial

Sengenberger (1994) realizou uma pesquisa sobre a tendência de oferta de emprego por empresas de pequeno porte formalmente constituídas. A análise destes dados evidencia uma tendência temporal de declínio e crescimento, durante a mesma época, em vários países. Observa-se que apesar da oferta de emprego por pequenas empresas ter apresentado uma tendência de queda, entre o final dos anos 60 e início dos anos 70, o processo decrescente se reverte, nos anos 80.

É importante ressaltar que, em todos os casos, o acréscimo na oferta de emprego pelas pequenas empresas coincidiu com o decréscimo na oferta pelas grandes organizações. Tal fato provocou outra mudança nos setores econômicos desses países: uma recomposição estrutural, em que as empresas prestadoras de serviços se sobressaíram às indústrias na geração de empregos.

Dentro dessa mesma linha de raciocínio é válido ressaltar outro estudo sobre a importância das pequenas empresas para a prosperidade econômica de um país, quando comparou a experiência Européia e Americana, realizado pelo *Small Business Administration* (SBA). De 1960 a 1984 o crescimento econômico da Europa e dos EUA foi parecido: e 3,3% anual para a União Européia e de 3,1% para os EUA. Porém, apesar desta similaridade, há diferenças fundamentais. Enquanto o total de emprego da União Européia estava estacionado, nos EUA, este aumentou em 33 milhões. O desemprego ficou ao redor de 5% nos EUA de 1960 a 1975 enquanto que na Comunidade Européia estava ao redor de 3%, Em 1982, tanto na União Européia quanto nos EUA, o desemprego estava em 10% e este permaneceu em 10% na Europa enquanto que nos EUA caiu pela metade (*SBA ADVOCACY*, 1998 a) (MOTTA, 2000, p. 76).

Longenecker et al. (1997) afirmam que o crescimento da participação das pequenas empresas na economia também foi observado pelos tablóides periódicos de negócios; e, citando um artigo publicado pelo *The Economics*, diz que, apesar das fusões cada vez maiores e barulhentas, a mudança de maior vulto, que está se impondo ao mundo dos negócios, é a de que as empresas estão ficando cada vez menores.

Ainda conforme o citado artigo, até meados da década de 1970, o tamanho das empresas, em toda parte, vinha crescendo e o número de autônomos caindo. Porém, a situação se inverteu, com o encolhimento das grandes empresas e a expansão gradativa das pequenas.

4.5 Fatores Determinantes da Expansão das Pequenas Empresas

A expansão das pequenas empresas em economias de países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento tem vários fatores determinantes, (MOTTA, 2000), a saber:

- 1) Políticas públicas de apoio, notadamente voltadas para a redução de impostos e desregulamentação, uma vez que a intervenção governamental impede seu desenvolvimento;
- 2) Apoio por parte das grandes empresas, através do processo de terceirização de serviços, como forma de suscitar a criação de pequenas empresas para ocupar tarefas antes executadas internamente;

- 3) Especialização flexível, que é a substituição do modo de produção em massa por uma alternativa baseada em pequenas empresas.

Embora mencionado anteriormente por Motta (2000), é fundamental adotar a postura tomada pelas grandes empresas que, na tentativa de se adequarem às exigências da nova economia, sofreram processos de enxugamento em suas estruturas (*downsizing*), como forma imediata de reduzir custos, além de se dividirem em unidades menores, para se tornarem mais ágeis no processo de inovação. Com a redução de tamanho, passaram a terceirizar várias atividades, objetivando ganhar flexibilidade e enxugar custos, favorecendo a criação de muitas organizações menores que se tornaram suas parceiras.

As empresas de pequeno porte, portanto, são unidades complementares aos oligopólios, ocupando-se de mercados em que as empresas de maior porte não têm mais interesse de atuar. Embora muitas unidades econômicas de pequeno porte sobrevivam numa relação de dependência às grandes empresas, através de subcontratações, fornecimento de insumos, compra e uso de tecnologia, assistência técnica etc., tendem a aumentar sua participação na economia (PINHEIRO, 1996).

É relevante salientar que sua existência e importância não estão ligadas apenas ao fato de seu atrelamento às grandes empresas, mas devido ao papel expressivo que desempenham, sendo de extrema representatividade para o crescimento econômico e social de um país.

4.6 Cenário Nacional

O processo de industrialização brasileira acelerou-se a partir da década de 50. Até meados da década de 1970, a preocupação dos empresários residia basicamente no aumento de vendas, otimização das estratégias de marketing e as formas de maximizar o volume de produção, período aquele em que um mercado consumidor pouco exigente absorvia os custos decorrentes dessas políticas (COUTINHO, 1997).

No início dos anos 80, com a segunda crise do petróleo atingindo todos os segmentos da sociedade, mundialmente, a realidade brasileira mudou. Houve retração no mercado, que se tornou bem mais exigente, passando a enfatizar a fixação de volumes de produção compatíveis com a demanda, fixação de padrões

de qualidade com estratégia de marketing e, sobretudo, redução de custos (MOTTA, 2000). Esse cenário adverso e as várias crises econômicas que assolaram o País àquela época (década de 80), notadamente com a exacerbação da espiral inflacionária, que requeriam das empresas respostas rápidas, culminaram por evidenciar uma excessiva taxa de mortalidade das empresas, mas também incrementando incentivos na busca e implantação de novos modelos de gestão (MOTTA, 2000).

Nessa perspectiva, as empresas brasileiras ficaram mais expostas ao ambiente competitivo internacional e, por questões de sobrevivência, foram compulsoriamente exigidas, no sentido de alcançar eficiência e eficácia compatíveis com as de seus competidores no exterior (OLIVEIRA, 2005).

Conforme Motta (2000), os padrões nacionais comparados com os internacionais revelam uma defasagem tecnológica provocada pela falta de investimento na área de Pesquisa e Desenvolvimento, além de baixos níveis de produtividade e custos elevados em seus processos produtivos, principalmente nas pequenas empresas.

Para atingir os padrões internacionais, as organizações brasileiras tiveram que investir em tecnologia, pesquisa, adoção de inovações gerenciais e organizacionais e no relacionamento cooperativo entre fornecedores e produtores.

4.7 Legislação Brasileira

O reconhecimento da capacidade das empresas de pequeno porte em prol do desempenho da política do Estado, com vistas ao fortalecimento econômico e ao desenvolvimento social, traduziu-se na Lei 7.256, de 27/11/1984, conhecida como a Lei do Estatuto da Microempresa, ocasião em que os pequenos comerciantes passaram a ter alguns benefícios que foram além da mera isenção tributária ou da simplificação de controles administrativos.

Foram previstas, também, a simplificação do registro, a diminuição de exigências previdenciárias e trabalhistas em relação a seus empregados, além da concessão de apoio crédito e gerencial.

Os benefícios assegurados microempresa ou de empresa de pequeno porte (OLIVEIRA, 2005) destacam-se no Quadro 5.

Benefícios assegurados às micros e pequenas empresas – MPEs

1. Facilidade de constituição e funcionamento; tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial;
2. Eliminação de exigências burocráticas e obrigações acessórias incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido da Lei;
3. Dispensa de cumprimento de diversas obrigações acessórias previstas na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;
4. Prioridade no recebimento de orientações por parte da fiscalização trabalhista e previdenciária;
5. Observância do critério da dupla visita pela fiscalização trabalhista antes da lavratura de autos de infração;
6. Apoio creditício junto às instituições financeiras públicas e privadas, com linhas de crédito específicas;
7. Apoio com mecanismos que propiciam treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica, articulados com operações de financiamento.

QUADRO 5: Benefícios assegurados às micros e pequenas empresas.

FONTE: Adaptado de OLIVEIRA (2005).

Outro ponto fundamental no processo de incentivo, visando à construção do seu fortalecimento e expansão, foi da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, em seu Artigo 179, que dedicou atenção especial às Empresas de Pequeno Porte (EPP) ao textualmente determinar:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Porém, a Lei 8.864, de 28/03/1994, que instituiu o denominado Novo Estatuto das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, foi o marco que efetivamente reconheceu as pequenas empresas no Brasil. Nos termos do referido dispositivo legal, as EPP seriam as pessoas jurídicas que possuíssem uma receita bruta anual igual ou superior a 700.000 UFIRs – Unidade Fiscal de Referência.

No entanto, o atual Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte está no bojo da Lei 9.841, de 05/10/99, cujos valores estão atualizados nos termos do Decreto 5.028, de 31/03/2004, onde as empresas com receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões,

cento e trinta e três mil e duzentos e vinte e dois centavos) são consideradas empresas de pequeno porte.

A partir de 2004, o governo começava a dar os primeiros passos rumo à aprovação da Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, que viria para estabelecer e regulamentar os estímulos e incentivos para o setor. Enfim, em 15 de dezembro de 2006, a nova legislação foi sancionada. Em 1º de julho de 2007, a Lei Geral entrou em vigor, porém algumas das novas regras ainda dependem da regulamentação de outras leis nos governos estaduais e municipais.

O referido dispositivo legal, de acordo com o SEBRAE (2007), define como microempresa, o empreendimento com receita bruta anual inferior a R\$ 240 mil e como empresa de pequeno porte aquele que faturar até R\$ 2,4 milhões no ano.

A introdução de um sistema mais simples e justo de pagamento de impostos e contribuições, crédito facilitado, redução da burocracia e maior acesso às compras governamentais, às exportações e às novas tecnologias são amostras do que é esperado com a nova lei.

A nova lei traz uma parte que podemos chamar de 'desamarração', a qual irá facilitar os primeiros passos das MPEs, diminuindo a burocracia. E também há a parte que chamamos de 'empurrão', que é o incentivo à atuação dessas empresas em novos mercados (SEBRAE, 2007, p. 2). A principal mudança fica por conta da nova forma de tributação, regime apelidado de Supersimples. Este é um sistema de pagamento de impostos e contribuições unificado, que diminui a burocracia na hora de pagar os encargos e também diminui o valor total pago por pequenos empreendedores. Contudo, as secretarias de fazenda dos municípios e Estados são as que mais têm temido e criticado esse novo sistema, já que o Supersimples será recolhido e repassado a eles pelo Governo Federal.

Como toda inovação, porém, esse diploma legal traduz os anseios dos agentes econômicos pela redução da carga tributária e, paradoxalmente, dúvidas quanto à sua eficácia. Se, de fato, for implementada a abertura de mercado na compra de bens e serviços das microempresas pelo poder público, os avanços serão significativos. Entretanto, sobrelevando os interesses fiscais, ela produzirá efeitos contrários às suas pretensões.

4.8 O Papel das Pequenas Empresas no Brasil

Uma importante contribuição das pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003).

As pequenas empresas representam 99,2% do total de empresas formalmente constituídas do País, contra apenas 0,8% de grandes empreendimentos, caracterizando em termos de quantidade uma participação significativa. Atualmente, estas pequenas empresas atuam nos mais diversos setores da economia, dentre os quais: industrial; comercial; de serviços; construção; transporte.

Essas empresas respondem por 57,2% do pessoal ocupado (empregados, proprietários e sócios), contra 42,8% das grandes empresas. Pagam 26% dos salários e outros rendimentos (incluindo retiradas de proprietários e sócios) e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB).

Apesar dessa representatividade, os empresários, de forma geral, consideram-se prejudicados frente à intrincada burocracia do governo brasileiro. As empresas de pequeno porte sempre foram relegadas a um segundo plano, no bojo dos sucessivos modelos econômicos implantados neste País. As políticas de desenvolvimento e os investimentos quase sempre foram direcionados para projetos de grande porte.

A despeito do passar de várias décadas sem qualquer benefício governamental, essas entidades se mantiveram operantes, gerando novos empregos, introduzindo inovações, estimulando a competição, auxiliando as grandes empresas e contribuindo com a produção de bens e serviços, isto é, cumprindo um papel de expressiva importância dentro da economia, inclusive, segundo Kanitz (2004), sendo alternativa para diminuição da pobreza, da marginalidade, das desigualdades sociais e da concentração de renda.

Para Pinheiro (1996), além da representação econômica, essas entidades desempenham um papel social de considerável amplitude. Igualmente às

microempresas, são geradoras de recursos para as camadas de baixo poder aquisitivo da população e suas atividades estão dirigidas para as necessidades de consumo desse contingente populacional. Acrescenta (PINHEIRO, 1996, p. 98), ainda, que a verdade dessas considerações está no fato de que os programas para essas empresas se estribam em premissas, tais como: Oportunidade de auto-emprego entre os pobres; Crescimento econômico baseado em iniciativas de negócios de pequena escala; Formação de uma base econômica para expansão dos negócios; Uso de recursos naturais no processo de desenvolvimento econômico; Desenvolvimento de estratégias que ajudam a passar as iniciativas econômicas do setor informal para o setor formal; Oportunidade de desenvolvimento econômico para as populações locais; Redução da pobreza através da geração de novas fontes de renda; Ambiente de incubação onde os serviços e tecnologias locais podem ser alimentados para expandir a base econômica do país; Desenvolvimento de talento e de habilidades empresariais.

Cher (1991, p. 58) atribui às pequenas empresas algumas características próprias e exclusivas: “significativa contribuição na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra; flexibilidade locacional (espalham-se por todo o território nacional) e caráter majoritariamente nacional (predominância do capital nacional privado)”.

Kanitz (2004, p. 69) afirma que a existência de um expressivo número de pequenas empresas leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo e aumenta as chances de alocação de recursos mais condizentes com a demanda. Além disso, leva à redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado.

Assim sendo, a importância das pequenas empresas não se restringe à geração de emprego, mas representa uma oportunidade de fortalecimento econômico e desenvolvimento social ao país:

[...] o que fará o Brasil crescer serão as forças como pequenos e médios empresários, e também jovens empreendedores que abrem franquias nos mais diferentes pontos do país. O importante não é mais uma grande e abrangente política econômica, e sim a eficiência gerencial de milhares de pequenas e médias empresas. Se estas falharem no seu trabalho, aí sim o Brasil não irá mais para frente (KANITZ, 2004, p. 70).

4.9 Gestão na Pequena Empresa

Na busca da eficácia do sistema empresa, entende-se que o processo de gestão organizacional deve abranger as seguintes fases ou etapas: organização; planejamento; execução; e controle conforme Nakagawa (1998).

Organização significa “ato ou efeito de organizar” (FERREIRA, 1975, p. 469) de pôr em estado de funcionar. É a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais para transações planejadas com o ambiente. Representa todos os fatores que influenciam o comportamento dentro de um sistema social (Missão, Crenças, Valores, Modelos de Gestão, Variáveis Ambientais).

No processo de gestão, portanto, essa função administrativa significa o ato de agrupar adequadamente, estruturar e integrar os recursos e os órgãos, estabelecendo as relações entre eles e atribuindo as responsabilidades específicas e os graus de autoridade para que os objetivos possam ser atingidos.

O planejamento consiste na etapa entre uma situação atual conhecida e uma situação futura desejada, na qual se espera que, no mínimo, esteja garantido o cumprimento da missão da empresa e sua continuidade, reside a indagação acerca de quais decisões tomar para que essa situação futura seja, de fato, alcançada. O processo de planejamento determina, pois, o que deve ser feito no futuro e quais os objetivos a serem alcançados (CATELLI, 1999).

No entendimento de Oliveira (2007, p. 262), planejamento:

[...] é a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O processo de planejamento deve, pois, considerar todos os fatores condicionantes ou limitadores, tais como: as características institucionais da empresa (sua missão, suas crenças e valores e seu modelo de gestão), as variáveis ambientais externas (econômicas, políticas, etc.) e as de natureza interna (capacidade produtiva, tecnologia usada etc.).

Uma administração eficaz tem condições de conseguir, em longo prazo, o desenvolvimento da empresa e a otimização dos seus resultados, quaisquer que sejam as circunstâncias que influenciam o seu desempenho hoje e no futuro. Todavia, segundo Guerreiro (2006, p. 20), “administrar é tarefa difícil e complexa em decorrência da quantidade e características distintivas dos fatores a serem manipulados, além da influência das próprias dimensões da empresa”.

Nesse contexto, convém evidenciar uma visão geral dos fatores que se julga determinantes na gestão de uma pequena empresa, quais sejam: o ambiente em que está inserida, os recursos disponíveis e a ação gerencial.

4.9.1 O Ambiente em que está inserida a Pequena Empresa

Vieira e Ferro (1985) acreditam na existência de uma forte pressão que as pequenas empresas enfrentam na luta pela sobrevivência e afirmam que essa pressão é mais intensa e de natureza diferente das dificuldades enfrentadas pelas unidades de grande porte dentro do sistema econômico brasileiro.

Rattner *et al.* (1985, citando Sato, 1977) observaram que a problemática das pequenas empresas não é exclusiva do subdesenvolvimento e não pertence a determinada etapa do desenvolvimento capitalista, senão que é inerente ao próprio capitalismo. Assim, a dinâmica e o problema da ‘sobrevivência’ destas empresas devem ser vistos e relacionados com os processos de acumulação, centralização e dispersão de capital existente em âmbito mundial.

Segundo Longenecker *et al.* (1997) a existência contínua de pequenas empresas em um sistema econômico competitivo evidencia por si só a ação eficiente da pequena empresa.

Para esses autores, se elas fossem irremediavelmente ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair dos negócios em benefício dos concorrentes mais fortes.

Souza (1997), de outra forma, diz que estas empresas têm, no mínimo, a função primordial de complementar a estrutura produtiva da economia. Entretanto, opina que a evolução da tecnologia e dos mercados tende a alterar suas posições relativas e suas funções, mas não a eliminá-las, enquanto manifestações do pequeno capital e não como unidades individuais.

Porter (1986, p. 80), entende que

[...] “a concorrência de um setor depende de cinco forças competitivas: poder de negociação de fornecedores; ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas”.

O poder de negociação de fornecedores é ameaça de elevação de preços e redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. O determinante da ameaça de novos entrantes depende, especialmente, das barreiras de entrada existente, que têm seis fontes principais: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala (PORTER, 1986). Segundo SEBRAE (2005), nos setores em que atua grande parte das pequenas empresas, as barreiras de entrada tendem a ser baixas, o que aumenta a possibilidade de entrada de novas empresas e, conseqüentemente, a competição entre elas.

No que se refere ao poder de negociação dos compradores, Porter (1986) afirma que esse poder puxa os preços para baixo, ocasião em que barganham por melhor qualidade ou mais serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros.

Quanto à ameaça de produtos e serviços substitutos, considera que pode ser conseqüência das baixas barreiras de entrada. Conforme SEBRAE (2005), a intensificação da concorrência no setor em que a pequena empresa participa é conseqüência dessas baixas barreiras de entrada citadas por Porter (1986).

Por fim, quanto à rivalidade entre as empresas, Porter (1986) assegura que é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, tais como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou de garantias ao cliente.

Todos esses fatores estruturais e ainda os clientes, fornecedores substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas do setor, podendo ter, conforme o caso, maior ou menor importância, o que influencia o desenvolvimento da pequena empresa (SEBRAE, 2005).

O desafio para garantir a sua sobrevivência é manter-se atenta às mudanças do ambiente, usando estratégias para ampliar seus mercados e consolidar as suas operações.

Diante desse cenário, Sanches (2005, p. 24) cita motivos de ordem externa e interna para a descontinuidade das pequenas empresas:

Os externos ocorrem no meio ambiente da empresa, estão fora de seu controle e lhe dificultam a sobrevivência. Já os internos dizem respeito aos seus pontos fracos e também contribuem para reduzir sua sobrevivência. Dentre os motivos externos, há o 'efeito sanduíche', que ocorre para aquelas que compram de grandes fornecedores e vendem para grandes clientes. A pequena empresa nesta situação tem grandes dificuldades de sobreviver, pois os preços de compra são impostos pelos fornecedores e os de venda pelos clientes e, nesse 'sanduíche', acabam sendo devoradas.

Oliveira (2005) afirma que a pequena empresa apresenta bom desempenho nas atividades em que há inovação tecnológica, uma vez que tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de mão-de-obra; apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados; apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos ou imperfeitos; opera em mercados pouco conhecidos ou instáveis, ou atende a uma demanda marginal e flutuante; sobrevive por estar mais perto do cliente, respondendo rápida e inteligentemente às mudanças que dele provém; e sobrevive criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

Considera ainda que as pequenas empresas desempenham muitas de suas funções mais importantes por via indireta ou, até mesmo, involuntariamente, pois absorvem os choques dos períodos de baixa e de incerteza na conjuntura econômica, desempenham muitas das tarefas menos compensadoras, porém necessárias, na economia e assimilam a queda de resíduos provenientes das atividades de elevado risco. São justamente estas as funções que levam as pequenas empresas em direção à baixa lucratividade.

Para Oliveira (2005), as principais dificuldades encontradas pelas pequenas empresas são: informações financeiras inadequadas; falta de controle do inventário; gastos administrativos excessivos; volume de vendas insuficiente; problemas de *marketing* e vendas; política de preços inadequada ou defasada; falta de um sistema de controle de custos; mão-de-obra inadequadamente qualificada; e chefias e gerências sem o adequado treinamento.

A questão é que o fenômeno da mortalidade das pequenas empresas não pode ser tratado isoladamente. As chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de seu fechamento. Porém, os fatores ambientais são

decisivos no sentido de estimular ou restringir a dinâmica empresarial (LONGENECKER *et al.* 1997, p.31).

4.9.2 Os Recursos Disponíveis

Os poucos recursos disponíveis estão dentre as principais dificuldades vividas pela pequena empresa para atingir eficazmente o mercado. Para reforçar esse ponto de vista, alinha-se adiante o posicionamento de alguns estudiosos nessa área.

Motta (2000, p. 91/92) assegura que “81,2% dos problemas empresariais que afetam principalmente as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são de natureza estratégica, apesar de ser corrente o pensamento de que as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas devem-se à insuficiência de recursos”.

Segundo Carvalho (2004, p. 71), “as pequenas empresas têm desvantagens estruturais relacionadas ao seu pequeno porte, que podem dificultar, por exemplo, o acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias”.

Motta (2000) identificou problemas de natureza estratégica, que redundam da inadequação na escolha, utilização ou alocação dos recursos disponíveis, e problemas de insuficiência de recursos.

Longenecker et al. (1997, p. 60) asseveram que “um dos maiores obstáculos à competitividade das pequenas empresas brasileiras é a dificuldade ao acesso às ferramentas de ponta da tecnologia de informação e as técnicas modernas de gestão”.

Observe-se que as assertivas acima sinalizam que a disponibilidade de recursos na pequena empresa se constitui em um fator inibidor do seu desenvolvimento e de sua sobrevivência.

4.9.3 Características da Pequena Empresa

Segundo Schel (1995), as pequenas empresas, além de um pequeno número de empregados, possuem também as seguintes características:

- Estrutura organizacional simples com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridade;
- Usam o trabalho próprio ou de familiares;

- Não possuem administração especializada fora da empresa;
- Ocupam um espaço bem definido no mercado em que atuam;
- Flexibilidade de localização, espalhando-se por todo o território nacional;
- Maior intensidade de trabalho;
- O proprietário e a administração são altamente interdependentes, ou seja, em geral não há diferença entre os assuntos particulares e empresariais, pois é comum o empreendedor utilizar-se da mesma conta bancária de sua empresa;
- Predominância absoluta do capital privado nacional;
- Dificuldade em obter créditos, mesmo em curto prazo.

Oliveira (2005) considera que as pequenas empresas:

- Em geral, são de propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;
- É administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada(s), este(s) se conserva(m) como principal centro de decisões;
- O seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s);
- Geralmente têm uma área de operações limitada à da sua localização ou, quando muito, à da região onde está situada;
- A sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominância em relação ao mercado.

O IBGE (2003) atribui as seguintes características:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios, com poder decisório centralizado;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;

- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Diante das características retrocitadas, pode-se ressaltar, conforme Sanches (2005, p. 25), que:

[...] a estreita vinculação empresa-empresário, pois, nas pequenas empresas não há separação entre a figura do empresário e a da empresa, a qual é dirigida segundo os objetivos pessoais do empresário. A empresa é utilizada para lhe dar 'status' social e administrada de forma emotiva [...]

Os bens da empresa se confundem com os do empresário. Quando a empresa vai bem, o empresário a descapitaliza para atender os seus objetivos pessoais. Quando a empresa vai mal, o seu grande temor não é o de perdê-la e sim o de ser arrastado junto com ela. Sanches (2005, p. 25) afirma inclusive que são raras as que dispõem de todo o capital necessário para o seu bom funcionamento.

[...] Quando a margem de lucro com que opera for suficientemente elevada para pagar os custos de capital de terceiros, e ainda sobrar recursos para constituição de capital próprio, a empresa sobreviverá e se tornará adulta. Caso contrário, vira empresa 'anã' e tenderá a desaparecer. A falta crônica de recursos financeiros leva a empresa a não se adequar em capacidade produtiva e instalações; a não dispor de capital de giro para financiar seus estoques, produção e vendas; a não cumprir suas obrigações tributárias e até a perder o crédito na praça pelo não cumprimento dos seus compromissos financeiros [...].

Sanches (2005) realça que o proprietário, geralmente alguém com alguma especialidade profissional operacional, resolveu abrir o seu próprio negócio sem possuir nenhuma noção e sem nenhuma formação adequada, e essa fraqueza acaba criando infundáveis problemas para a empresa no seu dia-a-dia.

Como se pode constatar, algumas tentativas de explicações da taxa de sobrevivência apontam para as características intrínsecas dessas empresas. No

entanto, Motta (2000) afirma que a problemática deve ser analisada sob o ângulo da inserção dessas empresas no seu setor, mercado e sistema econômico.

O SEBRAE realizou uma pesquisa no início de 2004 com o propósito de encontrar a taxa de mortalidade para as empresas constituídas em 2000, 2001 e 2002, e de identificar os principais fatores associados à capacidade de sobrevivência dessas empresas (SEBRAE, 2004).

A pesquisa identificou que 50,6% das empresas constituídas durante o ano de 2002 continuavam vivas. Das empresas constituídas em 2001, 43,6% estavam em atividade em 2004. E, finalmente, das empresas constituídas em 2000, 40,1% continuavam em atividade. A partir destes dados, pode-se fazer uma estimativa da mortalidade das empresas: 49% morrem e/ou desaparecem com até um ano de atividade, 56% com até 2 anos e 59% após 3 anos (SEBRAE, 2004).

O quadro mostra os fatores de sucesso e insucesso na iniciação no mundo dos negócios apontados pela referida pesquisa (SEBRAE, 2004).

Os fatores que aparecem como importantes para o sucesso da empresa, apresentados no Quadro 6 apontam para empreendedores com consciência do ambiente em que a empresa irá atuar, e capacitados para gerir o negócio de forma profissionalizada e que foquem o negócio no cliente (SEBRAE, 2004).

RISCOS DE EXTINÇÃO	CHANCES DE SUCESSO
Empresa muito pequena	Empresa maior
Baixa escolaridade do proprietário	Maior escolaridade
Ausência de experiência prévia	Experiência prévia
Experiência como autônomo no ramo	Experiência como funcionário de empresa em ramo similar
Falta de capital	Certa disponibilidade de capital
Falta de apoio profissional	Apoio/ajuda profissional
Pouca preocupação com cliente/mercado	Foco no cliente/mercado
Concepção e ou formatação errônea do negócio	Boa concepção do negócio
Abriu o negócio em resposta à pressão social/econômica	Abriu o negócio por vocação e ou treino
Primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro

QUADRO 6 – Fatores de sucesso e insucesso na iniciação no mundo dos negócios.
FONTE: Adaptado de SEBRAE (2004).

Outro ponto importante é que a pesquisa (SEBRAE, 2004) não analisou a influência das variáveis ambientais como fatores que levam as empresas ao fracasso. Embora estas variáveis fujam do controle do empresário ou da empresa (pois são ligadas à natureza do mercado ou à conjuntura econômica), são fatores que muitas vezes determinam o fechamento do negócio. Porém, os dados revelam pontos relevantes associados aos estilos e vocações dos empresários e das empresas. Segundo SEBRAE (2004), estes fatores são capazes de ampliar ou reduzir suas chances de sucesso.

Os principais fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas, no período de agosto/1998 a junho/1999 eram a restrição de crédito e de capital humano. Essas restrições acentuavam-se nas empresas do estrato de até 5 pessoas ocupadas, que apresentavam taxas sempre mais elevadas que a das empresas dos demais estratos (IBGE, 2003). A análise da dinâmica de criação e fechamento das firmas existentes no Brasil constata os mesmo fatores limitantes: a dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano (BNDES, 2007).

Taxas %	Empresas					
	Comerciais			De serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais
1998						
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999						
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
2000						
Taxa de natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Taxa de mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

TABELA 7. Taxas de natalidade e mortalidade das empresas. FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 1998/2000.

Os estudos (IBGE, 2003; BNDES, 2007) de um modo geral revelam que o comportamento das taxas de natalidade e mortalidade das empresas mostra-se bastante sensível à variável de porte/tamanho nas empresas, ou seja, as pequenas empresas apresentam uma taxa de natalidade superior, no entanto, também morrem mais cedo.

4.9.4 A Ação Gerencial

As ações dos pequenos empresários, a exemplo dos demais, são influenciadas por suas crenças, valores, princípios, convicções, idéias, aspirações e objetivos pessoais. Assim, pretende-se entender as atitudes próprias do comportamento desses empreendedores, considerando que sua postura administrativa tem influência direta na gestão das pequenas empresas.

Welsh e White (1981, p.18) afirmam a princípio que “a pequena empresa deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas”. No entanto, acreditam que a gestão da pequena empresa, diferentemente das grandes corporações, deve acontecer a partir de suas próprias peculiaridades decorrentes das características advindas, sobretudo do seu tamanho reduzido.

Carvalho (2004) afirma que embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios pequenos e grandes, os meios de atingi-los podem ser bem diversos; os problemas, sob alguns aspectos, podem ser os mesmos, apesar de as soluções exigirem metodologias diferenciadas. O referido autor explica que a grande organização normalmente dispõe de recursos de toda a ordem, o que permite a ela vencer obstáculos e dificuldades estruturais e conjunturais.

Os principais fatores de competitividade das pequenas empresas são: desenvolvimento de produtos; a flexibilidade; o tipo de serviços oferecidos aos clientes; e a qualidade dos serviços propiciados aos clientes (MOTTA, 2000).

A flexibilidade se refere à capacidade das pequenas empresas em responder prontamente as demandas de seu mercado, mediante adaptação de seus produtos às mudanças empreendidas por seus clientes. Esta flexibilidade é resultante não apenas de sua estrutura menos formalizada, como também de equipamentos menos especializados e que permitem introduções de alterações e adaptações mais rápidas que em grandes empresas com equipamentos sofisticados. A estrutura menos complexa dessas empresas permite que realizem trabalhos mais ‘artesanais’ e

'personalizados' e isto é uma grande vantagem em um mercado que busca produtos cada vez mais específicos (MOTTA, 2000, p. 86).

Para Cher (1991, p. 26), outra vantagem é a proximidade aos clientes, que lhes permitem identificar rapidamente mudanças de demanda e buscar sua adequação à nova realidade.

[...] por apresentar esta característica as pequenas empresas têm um melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados. Nos casos em que produtos ou serviços têm de ser projetados ou prestados para atender às especificidades desejadas por um indivíduo ou por um pequeno grupo de clientes, a pequena empresa acaba levando vantagem sobre as grandes organizações e sobre a tecnologia de produção em massa [...].

Longenecker *et al.* (1997) asseveram que tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para coordenar as atividades empresariais. Porém, embora os gerentes tanto de grandes como de pequenas empresas desempenhem funções similares, seu trabalho como gerente é um tanto diferente, pois existem aspectos diferenciais no gerenciamento da pequena empresa.

Gimenez (1998) apresenta alguns problemas típicos na gestão de uma pequena organização:

- Delegação: as decisões e a administração, em geral, estão concentradas em uma só pessoa, o que a torna lenta e incompleta, na medida em que a empresa cresce. Há, portanto, a necessidade de se delegar poder para funcionários. Contudo, os gestores/empreendedores consideram este um tema difícil.
- Definição de responsabilidade: na maioria das pequenas empresas, as responsabilidades das pessoas e dos departamentos não estão claramente estabelecidas. Isso dificulta sobremaneira o sistema de controle e gera muitas ineficiências.
- Ceticismo e conservadorismo: a pequena empresa tende a ser conservadora em suas ações, especialmente por desacreditar em algumas áreas de ação, como o *marketing*, por exemplo.
- Não uso de consultores externos: muitas vezes, a pequena empresa desconhece, desconsidera ou mesmo rejeita a possibilidade de consultoria.

No entanto, um profissional externo pode ser de grande utilidade para o negócio.

Leone (1999) defende, corroborando com os autores supracitados, também a necessidade de encarar de modo diferenciado a gestão das pequenas empresas por elas terem algumas características próprias que as distinguem das de grande porte.

Acrescenta, ainda, que existem algumas características comuns a essas empresas que garantem um tipo de gestão específica, como, por exemplo, a importância do papel do empreendedor, suas aspirações, motivações e objetivos pessoais, e o papel do ambiente, que impõe a essas empresas a necessidade de adaptação.

Levando em conta essas suas características inerentes e seus próprios problemas, classifica essas especificidades em três categorias distintas: organizacionais, decisórias e individuais, que estão descritas no Quadro 7.

ORGANIZACIONAIS	DECISORIAIS	INDIVIDUAIS
Pobreza de recursos	Tomada de decisão intuitiva	Onipotência e influência pessoal do dirigente
Situação extra-organizacional incontrolável	Horizonte temporal de curto prazo	Identidade entre pessoas físicas e jurídicas
Fraca maturidade organizacional	Inexistência de dados quantitativos	Dependência dos empregados
Gestão centralizada	Racionalidade política, econômica e familiar	Simbiose entre patrimônio social e pessoal
Estrutura simples e leve	Propensão a riscos calculados	Ausência da atividade de planejamento formal
Fraca especialização	Estratégia intuitiva e pouco formalizada	Sistemas de informações simples

QUADRO 7 - Especificidades e problemas da pequena empresa por categorias de análise.
 FONTE: Adaptado de Leone (1999, p. 92).

Na categoria organizacional, Leone (1999, p. 93) afirma que “as pequenas empresas são mais centralizadas e com desenho organizacional simples, porquanto são entidades que não apresentam condições que lhes permitam manter uma estrutura sofisticada, devido à sua complexidade e custos envolvidos”.

Quanto à categoria decisorial, Leone (1999, p. 93) destaca que “o processo de tomada de decisão é baseado no empirismo, no julgamento e na intuição do dono do negócio, numa visão de curto prazo e, na maioria das vezes, os dados que dão suporte e sustentação à decisão nem sempre estão disponíveis”.

Já, quanto às especificidades individuais, Leone (1999, p. 93) ressalta a confusão entre empresa e dirigente, ou seja, inexistente diferença entre pessoa física e pessoa jurídica, entre família e empresa. “Tudo que afeta uma, também tem ramificações na outra”. Enfim, as pequenas empresas “vêm o seu funcionamento e as suas perspectivas de expansão afetados pelo percurso individual de seu dirigente maior”.

Entende Viana (2007) que os aspectos abordados influenciam e dificultam a implantação de qualquer instrumento de gestão. Mas, independentemente dos fatores alinhados, a gestão da pequena empresa depende fundamentalmente de um sistema de informações bem delineado, dentro de um processo arquitetado de conscientização plena, onde haja o comprometimento do empreendedor e a aceitação de sua equipe de trabalho.

Viana (2007) faz referências ao problema do uso da informação contábil nas pequenas empresas. A respeito disto, outros autores reforçam sobre este aspecto.

Para Oliveira *et al.* (2000), em razão da influência fiscal, as informações contábeis são distorcidas, tornando-as de difícil utilidade gerencial. Isto se reforça nas pequenas empresas, onde o atendimento das necessidades da gestão dos negócios é relegado ao segundo plano.

Essa constatação é confirmada por Ramos *et al.* (2000) que revelaram que a maioria dos empresários de empresas de pequeno e médio porte vê, na contabilidade, um simples instrumento de registro para atender às exigências fiscais, deixando de perceber que existe diferença entre a contabilidade financeira e gerencial.

Pitella (2000) adverte que os empresários têm interesse em compreender melhor o processo contábil, com o objetivo de utilizar da forma mais eficiente, as informações extraídas dos relatórios contábeis. Indica, ainda, que a maioria deles consulta o contador com o objetivo de diminuir a tributação e com raras exceções discutem aspectos relacionados ao processo de gestão.

Souza (2001) verificou, que 50% das empresas consultadas, para formar preços, acrescentam uma porcentagem em seus produtos de maneira aleatória,

26% delas formam com base no mercado, 13% por critérios estimativos, 10% por indicação dos fornecedores e 1% por determinação legal. Com base nas respostas obtidas, o autor observou um forte indicador de que a maioria das pequenas empresas não informa adequadamente seus preços, conduzindo-as a resultados inesperados e sem ação eficiente de gerenciamento na realização de uma venda.

Ainda de acordo com a pesquisa, Souza (2001) constatou que dentre os problemas mais citados pelas empresas consultadas estão a concorrência, falta de capital de giro, inadimplência e carga tributária elevada. A área financeira surgiu como aquela em que as pequenas empresas necessitam de mais orientação, seguida pelas áreas de vendas e marketing. A maioria dos entrevistados afirma que o contador poderá auxiliá-los nas questões de direito tributário, folha de pagamento e balanço patrimonial, porém mostram desconhecimento quanto ao suporte de inúmeras outras atividades, principalmente as de caráter gerencial.

Silva (2002) identificou que o aspecto fiscal é que ganha maior grau de importância. Embora os entrevistados mostrem certo contentamento com o serviço prestado pelos profissionais de contabilidade, na grande maioria dos casos não lhes são fornecidas todas as informações que julgam necessárias, não tendo o serviço contábil como uma extensão de sua empresa, mas sim como uma obrigação imposta pelo governo com fins arrecadatórios.

Pires *et al.* (2004), observaram que os escritórios de contabilidade não atendem de maneira oportuna e satisfatória as necessidades dos clientes, focando suas atividades em questões de natureza eminentemente fiscal. Informações contábeis, não relacionadas a questões tributárias, só são solicitadas quando precisam atender aos bancos, para consecução empréstimos e ou financiamentos, aos fornecedores e ou renovação de cadastros. O controle de receitas e despesas se faz sem o auxílio da Contabilidade.

Cerqueira *et al.* (2004) corroboram com a ênfase dada à questão tributária, quando afirmam que os microempresários acreditam que as guias fiscais para recolhimento de tributos sejam relatórios contábeis e desconhecem os demais, como balancetes, fluxos de caixas etc.

Costa e Yashitake (2004), afirmam que as pequenas empresas não utilizam as demonstrações financeiras produzidas pela contabilidade, possivelmente porque essas não retratam a realidade de suas empresas. Além disso, consideram as alterações fiscais a principal informação gerada pela contabilidade. Segundo os

autores, as empresas que possuem apuração de resultado em determinados períodos o fazem pelo confronto das entradas e saídas de caixa. Não obstante, por falta de conhecimento do Princípio da Competência, essas empresas deixam de apurar o resultado econômico (lucro ou prejuízo), e apuram, apenas, os seus saldos de caixa.

Por fim, o estudo concluiu que um dos maiores motivos que leva as empresas a não utilizarem controles e informações contábeis é a falta de conhecimento do que seja controle contábil e quais informações poderiam ser utilizadas no processo decisório.

Diante do exposto, tem-se que o excesso de burocracia, o “fiscalismo”, a falta de incentivo e de responsabilidades do governo para com as pequenas empresas formam um somatório de óbices. Para que os empresários creiam na ajuda que a Contabilidade pode oferecer para os seus processos de gestão, os profissionais da área devem dar sua contribuição. (SÁ, 2007).

Na realidade, a maioria dos empresários desconhece o que pode extrair da Contabilidade, e, por outro lado, os profissionais da área nem sempre tomam a iniciativa de mostrar sua real capacidade informativa aos seus usuários, talvez por estarem cientes de suas limitações para convencer o empresário sobre a utilidade das informações gerenciais, bem como de uma estrutura fiscal impositiva e complexa.

Cientes das inúmeras dificuldades e da seriedade do tema, o SEBRAE e a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP criaram o PATME - Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas, para permitir que as MPEs "acessem os conhecimentos existentes no País, por meio de consultorias, visando à elevação do seu patamar tecnológico" (PATME, 1998, p. 6).

Para prestar consultorias as MPEs, o SEBRAE e a FINEP, gestores do PATME, utilizaram-se de entidades executoras que eles mesmos licenciam e a quem encaminharam projetos para realização.

Segundo Ribeiro (2002), o Centro de Inovação e Negócios – CIN é uma das entidades executoras do PATME no SEBRAE/PE. Organizado como sociedade civil sem fins lucrativos, do qual empresas e entidades públicas poderão fazer parte, de acordo com as normas estatutárias.

Tem como missão: “apoiar na organização e modernização das empresas, principalmente das micro e pequenas, visando aumentar sua produtividade através da informação, consultoria especializada e capacitação gerencial”.

Desde que começou a atuar, a partir de 1996, o CIN com recursos do SEBRAE e da FINEP, já beneficiou mais de 1.500 empresas com projetos de apoio tecnológico. Sua forma de intervenção é considerada inovadora e com grande flexibilidade, razão porque vem executando um grande número de projetos.

A partir de 1998 o CIN tem ocupado as primeiras posições no ranking das entidades executoras do PATME no país.

A sua área de abrangência é predominantemente o estado de Pernambuco, mas desenvolve também projetos em outros estados com ajuda dos SEBRAEs locais e dos empresários. Já atendeu empresas nos seguintes estados: Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Bahia, Mato Grosso e Maranhão. Destacando-se entre estas, as indústrias do pólo gesso do Araripe no Ceará.

Através do SEBRAE/CE, o PATME desenvolveu atividades beneficiando também, as micro e pequenas empresas – MPEs, onde pode ser exemplificado as diferentes ações educacionais (consultorias e treinamentos) que aconteceram dentro do PATME no CIN localizado em um dos campi da Universidade Federal do Ceará – PADETEC/UFC/CE, favorecendo ainda um excelente laboratório para pesquisadores interessados nesta linha.

[...] O apoio do PATME à inovação tecnológica procede através da otimização dos processos e produtos existentes, com vistas à melhoria da qualidade e da produtividade, ou através do desenvolvimento de novas tecnologias e inovação, aumentando a competitividade do empreendimento [...] (RIBEIRO, 2002).

Com o passar dos anos e as mudanças decorrentes nas instituições gestoras e representantes no estado cearense, o programa foi substituído/reformulado e atualmente tem suas ações de consultorias e treinamentos realizados pelo SEBRAE/Ce através do Atendimento Tecnológico.

4.9.5 A importância dos investimentos em Recursos Humanos no Contexto das Estratégias Competitivas de Michael Porter

Uma estratégia competitiva visa à obtenção de lucratividade e ao alcance de uma posição sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Porter (1991) resumiu três estratégias competitivas genéricas para que uma firma possa enfrentar essas cinco forças competitivas no mercado:

- **Liderança no Custo Total:** Esta estratégia visa manter o custo total da empresa mais baixo em relação à concorrência, permitindo assim maior volume de vendas. Para isto, é preciso minimizar os custos em cada área de operação da companhia (desenvolvimento, marketing, pessoal, etc.).
- **Diferenciação:** Neste tipo de estratégia, a empresa procura ser única em sua indústria, selecionando um ou mais atributos, que muitos compradores consideram importantes, programando-se para satisfazer estas necessidades. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega, no processo de marketing e em outros fatores. Noutras palavras, consiste em agregar ao produto ou serviço algo que não tenha sido percebido em todo cenário industrial, buscando a fidelidade dos consumidores, que favorece a chance de produzir com menor sensibilidade ao preço.
- **Enfoque:** O objetivo desta estratégia é a concentração em um grupo específico de clientes, num determinado segmento de uma linha de produtos ou em um mercado geográfico. Esta estratégia baseia-se na premissa de que uma firma é diferente quando atende melhor as necessidades de um mercado específico, ou reduz os custos que servem a esse mercado, ou a ambas as coisas.

Vale salientar que usualmente, a firma escolhe alguma estratégia individual. Segundo Porter (1991), isto ocorre porque, é difícil uma empresa conseguir adotar com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente. As vantagens competitivas duram somente até o instante em que as empresas concorrentes as copiam. Qualquer inovação pode ser copiada, inibindo ou mesmo anulando as vantagens já obtidas no mercado. Por outro lado, copiar modelos resulta em custo, uma vez que a

vantagem obtida por esta ação só se mantém até que a concorrência reaja, quando então uma nova iniciativa se impõe.

Assim, cada estratégia genérica requer investimentos no desenvolvimento de qualificações e competências essenciais para a obtenção de sucesso, que geralmente se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura organizacionais.

O posicionamento estratégico na busca de vantagens competitivas depende muito dos esforços das firmas investirem na capacitação de seus recursos humanos visando desenvolver e aprimorar criatividade e competências essenciais. Pessoas desenvolvidas, treinadas e capacitadas conseguem desempenhar melhor as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferenciada, que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto.

Porter in Pietrovski (2002:22) destaca que

“A intensidade da concorrência mundial vem aumentando e fica cada vez mais claro que os recursos naturais e mão-de-obra barata já não servem de base para avanços sustentáveis. Cresce a importância da especialização e da inovação, dois aspectos decorrentes do posicionamento competitivo realmente único e diferenciado. Não se deve imitar outras empresas; deve-se criar um posicionamento por meio da estratégia”.

Nesse contexto, o capital humano de uma empresa constitui um elemento - chave no processo de inovação ou de melhoria das inovações já existentes. Mais ainda, este fator de produção com suas capacitações e competências colabora para permitir a criação de um posicionamento estratégico competitivo.

Esta relação entre perfil do capital humano e estratégia é mais bem esclarecida por Porter (1991, p.21):

[...] Está em moda amarrar a seleção e a motivação de executivos à missão de uma unidade empresarial, quase sempre expressa em termos de construir, manter ou colher parcela de mercado. De igual importância, senão maior, é combinar a seleção e a motivação dos executivos com a estratégia genérica que está sendo seguida.

As competências e capacitações individuais, bem como o estoque de recursos humanos da organização, fornecem a base das competências essenciais da empresa, que nas palavras de Prahalad & Hamel (Apud FLEURY & OLIVEIRA

Jr., 2001, p.126) são definidas como “o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”. Assim, estas competências essenciais geram vantagem competitiva para a empresa, por constituir em sistemas físicos e gerenciais difíceis de serem imitados pela concorrência.

Dentro do contexto das estratégias genéricas de Porter, os investimentos em capital humano melhoram a posição estratégica da empresa por proporcionar a capacitação dos recursos humanos e o desenvolvimento de competências essenciais.

Nesse sentido, as empresas precisam investir significativamente na qualificação dos recursos humanos existentes, visando desenvolver competências essenciais, em busca da eficiente consecução de seus objetivos bem como da obtenção de vantagem competitiva no mercado.

Como resultado das mudanças, estruturas que vêm modificando o ambiente empresarial e, conseqüentemente, o ambiente da produção e do trabalho, torna-se necessário investir na capacitação e qualificação dos trabalhadores com vistas a capacitar as firmas para que as mesmas possam competir nos mercados mundiais.

Demonstra-se, destarte, a necessidade que as empresas modernas têm de gerenciar adequadamente seus recursos humanos. Isto decorre do fato amplamente aceito de que as organizações mais lucrativas, atualmente, são aquelas que conseguem adaptar-se às alterações ocorridas no contexto global, adotando políticas de desburocratização empresarial e de gestão de pessoal, voltadas para a liderança, negociação e motivação, que tendem a criar um ambiente propício para a inovação, a criatividade, e conseqüentemente para a lucratividade.

5 SISTEMA “S” ARTICULAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS INTERVENTIVAS. AÇÕES DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E EMPRESARIAL

Este capítulo apresenta uma contextualização da história educacional desenvolvida pelo Sistema “S”, e sua contribuição para as micro e pequenas empresas, ressaltando reflexões pertinentes e preocupantes do cenário educacional-empresarial frente às exigências da sociedade quanto ao desenvolvimento de seus empregados e auto desenvolvimento dos proprietários de negócios.

5.1 Sistema "S" Sua Obrigatoriedade e Aplicabilidade para Empresas Prestadoras de Serviços Educacionais

Na década de 40 se instituiu uma fonte de receita intitulada “contribuições sociais” voltada a entidades sociais, em sua maior parte de direito privado. O intuito era beneficiar todos os empregados vinculados a uma determinada atividade empresarial comercial. Dá-se então o início do Sistema “S”.

Antes do advento da Constituição Federal de 1988, as contribuições destinavam-se a sete entidades criadas pelos Decretos-Leis nº 8.621/46 e 9.853/46. Após sua promulgação este número aumentou significativamente para onze instituições, sendo elas SESI, SENAI, SENAC, SESC, SEBRAE, SENAR, SEST, SENAT, INCRA, DPC, e Fundo Aeroviário.

Para uma determinada empresa saber a quem contribuir, deve verificar sua classificação junto à CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas, pois cada entidade representa uma determinada atividade. Exemplo disso seria o SESI – Serviço Social da Indústria, que representa os ramos da indústria e agroindústria.

A natureza jurídica da contribuição é de Tributo, prevista pela própria Constituição Federal de 88 em seu artigo 149, que institui a contribuição de interesse das categorias profissionais ou econômicas e determina a competência exclusiva da União.

“Art. 149. Compete exclusivamente à União instituir contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais ou econômicas, como instrumento de sua atuação nas respectivas áreas, observado o disposto nos arts. 146, III, e 150, I e III, e sem prejuízo do previsto no art. 195, § 6º, relativamente às contribuições a que alude o dispositivo.”

Como já mencionamos, esta contribuição se aplica às empresas dos ramos definidos, e incide sobre o valor da folha de pagamento dos empregados. O valor arrecadado destina-se à própria manutenção da instituição, e visa melhorar a qualidade de vida do trabalhador, através de palestras, eventos esportivos, aperfeiçoamento profissional, etc.

Há doutrinadores que defendem a obrigatoriedade da contribuição baseados na idéia matriz de que todas as empresas enquadradas nas categorias econômicas representadas por sindicato chefiado pela Confederação Nacional do Comércio, são, necessariamente, consideradas empresas comerciais, razão pela qual devem contribuir com as entidades sociais SESC e SENAC. Isso gera um questionamento sobre o seguinte: as empresas prestadoras de serviços estão isentas desta contribuição ou devem contribuir?

Para alguns, esta argumentação está equivocada, justificando-se que defender esta posição significa abolir a tabela de enquadramento dada pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, além de passar por cima da própria natureza jurídica da empresa.

Para evitar conflitos jurídicos e diversidades doutrinárias, o Instituto Nacional da Seguridade Social – INSS, em reunião ordinária ocorrida em 10 de maio de 2002, aprovou a Instrução Normativa nº 70 cujo artigo 156 desobriga de vez todas as empresas prestadoras de serviços a cumprirem com a contribuição de interesse das categorias profissionais ou econômicas.

“Art. 156. É indevida a cobrança de contribuição para o SESC e SENAC, relativamente às sociedades civis e a quaisquer empresas atuantes na área de prestação de serviço.”

Assim sendo, o fisco deixará de exigir das empresas prestadoras de serviços, independentemente do tipo de sociedade que constituam o recolhimento das contribuições às entidades sociais SESC e SENAC, se elas estiverem representadas por sindicato chefiado pela Confederação Nacional do Comércio.

Desta forma, às empresas que recolheram indevidamente a contribuição para as instituições SESC e SENAC, caberá o ressarcimento destes valores, sob a alegação de desobrigação nos termos da Instrução Normativa nº 70, artigo 156.

Desde 1996, a articulação entre as iniciativas de Educação Profissional desenvolvidas pelos mais diferentes atores sociais tem sido assumida especialmente pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (nova designação do Ministério do Trabalho - MTb), que formula políticas de articulação das necessidades de formação com a elaboração de planos estaduais, o estabelecimento de parcerias entre as instâncias governamentais e as diferentes entidades executoras das ações formativas. Tais estratégias de planejamento, sustentação, acompanhamento e avaliação das iniciativas nesse campo de Educação Profissional têm gerado novas formas de organização, gestão e financiamento.

Segundo documentos referentes do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, a educação profissional efetiva-se atualmente numa vasta rede diferenciada. Integra esta composição, portanto, o Sistema "S" – que inclui os Serviços Nacionais de Aprendizagem e de Serviço Social, mantidos por contribuições parafiscais das empresas privadas: SENAI/SESI (indústria), SENAC/SESC (comércio) e serviços (exceto bancos): SENAR (agricultura): SENAT/SEST (transporte sobre pneus); SEBRAE (todos os setores, para atendimento a micro e pequenas empresas) e SESCOOP (cooperativas de prestação de serviços).

O PLANFOR (Plano Nacional de Formação) vem sendo desenvolvido através do MTE, desde o início dos anos 90. O PLANFOR foi estruturado e implementado em 1995, como proposta de dinamização dos programas de qualificação financiados pelo FAT – (Fundo de Amparo ao Trabalhador). (FAUSTO e ACKERMANN, 2000, p. 7). Tem como linhas programáticas o desenvolvimento de estratégias destinadas à qualificação/requalificação de trabalhadores jovens e adultos em geral e à sua formação contínua, numa perspectiva que supere a visão anteriormente predominante de "treinamento" no sentido estrito.

A educação profissional deve enfatizar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos básicos, específicos e de gestão, voltados para o desenvolvimento de um indivíduo que é ao mesmo tempo, trabalhador e cidadão competente e consciente (MTb/Sefor, 1995, p, 9).

Para a implementação do PLANFOR, foram estruturados dois mecanismos, geridos pelo MTE, por meio do SEFOR, sob a homologação do CODEFAT:

- Aos PEQs – Planos Estaduais de Qualificação, elaborados pelas Secretarias Estaduais de Trabalho, passando pela aprovação e homologação das

Comissões Estaduais de Trabalho, por sua vez articuladas às Comissões Municipais de Trabalho – ambas tripartites e paritárias, como o Codefat. Os PEQS são constituídos por projetos e ações de Educação Profissional (cursos, assessorias, estudos e pesquisas), executados pela Rede de Educação Profissional local, contratada pelo STb na forma de legislação vigente, com recursos do FAT, mediante convênios entre o Estado e a União(MTE – STb).

- Parcerias Nacionais e Regionais do MTE com organizações não-governamentais (ONG's), Sindicatos de trabalhadores, fundações, universidades, escolas técnicas, entidades internacionais, para projetos e ações de EP, em escala nacional ou cobrindo mais de unidade federativa, com recursos repassados mediante e convênios ou acordos de cooperação técnica (FAUSTO e ACKERMANN, 2000, p. 7).

O MTE adota procedimentos sistemáticos de avaliação do PLANFOR, em nível nacional. Tais pesquisas têm sido feitas em parceria com a Unitrabalho e com várias universidades brasileiras. (Avaliação do PLANFOR: uma política pública de educação profissional em debate – Caderno Unitrabalho 2, 1999).

Com foco nas ações desenvolvidas pelo MTE, exemplificamos algumas atividades relacionadas ao desenvolvimento de gestores/empreendedores realizados/concretizados pelas diversas instituições parceiras da abrangente Rede de Educação Profissional (caps. 2, 3 e 4).

Ao explorar esse campo que nos remete a tantos questionamentos acerca da educação, cabe-nos neste momento resgatar a história das ações educativas desenvolvidas no Brasil e no Ceará pelos Centros de Negócios/Sistema “S”, referindo Estudos sobre as ações educativas e seus impactos no desempenho das organizações; elementos que causariam este impacto; categorias teóricas e conceitos-chaves nesta linha de análise, visando à contemplação de futuros itens que serão apresentados e/ou discutidos nos demais capítulos. Das instituições mencionadas, destacamos em seguida apenas algumas, as quais se justificam por guardarem maior pertinência com o foco da pesquisa.

5.1.1 SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. A instituição foi criada em 1972, como resultado de iniciativas pioneiras que tinham como foco estimular o empreendedorismo no país.

O SEBRAE/CE originou-se do antigo NAI (Núcleo de Assistência Industrial), um sistema de apoio à pequena e média empresa que já existia em todo o Nordeste, e que era coordenado pela SUDENE. Mas na verdade podemos dizer que a criação do SEBRAE/Ce ocorreu bem antes, em meados da década de 60 com o Programa Universitário de Desenvolvimento Industrial do Nordeste – PUDINI, vinculado à Universidade Federal do Ceará - UFC e que também tinha atuação regional, notadamente nos estados da Bahia, Pernambuco, Paraíba e Maranhão. Resultava de uma evolução, passando de NAI - 1971 para NAE – 1972, CEAG – 1978 e SEBRAE/CE – 1991.

Cada Unidade de Negócio abriga todos os produtos, serviços e metodologias de educação empreendedora distribuída pela sua matriz de soluções educacionais, metodologias de inovação e acesso à tecnologia tais como: Consultoria Tecnológica, PAS e metodologias de acesso a mercado tais como: Central de Negócios, Inteligência Comercial, Rodada de Negócios etc.

Dentro do seu planejamento estratégico, o SEBRAE prioriza a educação empreendedora e cooperação mediante sua disseminação em todos os níveis da educação formal e nos diversos meios de comunicação, para:

- Articular a formação e o fortalecimento de redes e organizações de cooperação dos pequenos empreendimentos.
- Articular, desenvolver e implementar programas de gestão empresarial, da cultura do empreendedorismo, de cooperação e, de capacitação de lideranças e executivos de organizações e de MPE.
- Ampliar e fortalecer programas de adequação e inovação tecnológica de produtos e serviços dos pequenos empreendimentos para inserção competitiva nos mercados.

- Propor, aos órgãos competentes, projetos que viabilizem a utilização dos recursos dos Fundos Setoriais pelas MPE, preferencialmente em arranjos produtivos locais.
- Promover o desenvolvimento e a consolidação de parques tecnológicos e incubadoras de empresas e a valorização de profissionais dentro das universidades e centros tecnológicos para a solução das demandas dos pequenos empreendimentos quanto à atualização tecnológica e inovação.
- Promover a articulação, estruturação e fortalecimento das redes tecnológicas estaduais, que geram e difundem conhecimento para os pequenos empreendimentos, sobretudo nos arranjos produtivos onde o SEBRAE atue.
- Desenvolver e aprimorar os mecanismos de inteligência comercial (observatórios, sondagens e prospecção de mercado e de gestão do conhecimento).
- Promover programas de registro internacional de marcas e patentes, de certificação de produtos, de sistemas de gestão e de denominação de origem.
- Viabilizar programas voltados para o fomento de compras corporativas, de governo (adequações da Lei nº. 8666) e de grandes empresas, e uso do poder de compra, como forma de ampliar a participação dos pequenos empreendimentos nas aquisições pelos grandes compradores.
- Desenvolver e implementar programas de apoio à comercialização dos produtos e serviços de pequenos empreendimentos através de centrais de negócios, consórcios, redes, bolsas de negócios, rodadas, feiras etc., com base em formas ou ações associativas e cooperadas.
- Promover divulgação, capacitação e utilização das ferramentas disponíveis no comércio eletrônico pelos pequenos empreendimentos.
- Desenvolver programas de utilização de logística adequada aos pequenos empreendimentos, observando as melhores práticas existentes no País.

5.1.2 SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Criado em 10 de janeiro de 1946, no Rio de Janeiro, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC é uma instituição privada sem fins lucrativos de educação profissional aberta a toda a sociedade.

Ao longo desses anos, o SENAC preparou mais de 45 milhões de pessoas para o setor de Comércio de Bens e Serviços, contribuindo para a valorização do trabalhador por meio de sua qualificação profissional em mais de vinte áreas de atuação: Artes, Design, Comércio, Comunicação, Conservação & Zeladoria, Gestão, Imagem Pessoal, Idiomas, Informática, Lazer & Desenvolvimento, Meio Ambiente, Saúde, Turismo & Hospitalidade, Telecomunicações, Tecnologia Educacional, dentre outras.

Através de diferentes modalidades de ensino, dentre as quais se destaca o Programa SENAC Móvel, presente em cerca de 1.900 municípios, capacitando para o Mundo do Trabalho cerca de 2 milhões de brasileiros, todo ano.

O Ensino a Distância, segundo o SENAC, é uma alternativa de profissionalização voltada para inclusão social que, entre tantas outras vantagens, possibilita ao aluno gerenciar o seu próprio estudo, permitindo-o estudar em horários alternativos. Apesar de não freqüentar uma sala de aula diariamente, o aluno recebe acompanhamento dos Orientadores de Aprendizagem, que ficam ao seu dispor para o esclarecimento de dúvidas, correção de tarefas e resolução de dificuldades por telefone, carta, fax ou e-mail.

Para um melhor aprendizado, o aluno conta também com momentos presenciais, que favorecerão o processo interativo através de palestras, estudo de textos e discussões dos temas tratados. Após a efetivação da inscrição, caso resida distante ou não possa vir ao SENAC, o educando receberá pelo Correio, no endereço indicado, o material do curso.

Iniciado no Ceará em 20 de maio de 1948, o SENAC confunde-se com a própria história contemporânea do Estado. Concebida para capacitar a mão-de-obra durante a expansão econômica pós-guerra, a Instituição vem acompanhando os vertiginosos processos de urbanização e diversificação dos produtos e serviços das últimas décadas. Tudo isso através de uma proposta pedagógica comprometida com a formação do trabalhador e em sintonia com as tendências no mundo do trabalho.

Exemplo disso é que o SENAC Ceará, ao longo de sua história, expandiu seus horizontes para além da fronteira da capital cearense, comprovando ser uma instituição à frente de seu tempo. Tal expansão teve início em 1973, quando o SENAC iniciou suas atividades no município de Sobral, funcionando inicialmente na sede do Serviço Social do Comércio (SESC). Na década seguinte, em 1985, viria a se tornar Centro de Formação Profissional no município.

Daí para frente, a Instituição não parou de crescer em todo o Estado. No mesmo ano, foi inaugurada uma sede em Iguatu. Em 1990, foi a vez de Juazeiro do Norte receber um Centro de Formação Profissional do SENAC, seguido do município de Crato, que ganhou sua sede quatro anos depois. E, finalmente, em 2003, é inaugurado o SENAC Guaramiranga - Hotel Escola, no Maciço de Baturité. Em 2002, passa a funcionar em Fortaleza a sede do SENAC Aldeota. Em 2007, é inaugurada a primeira unidade conjunta com o SESC no Estado, o SESC SENAC Iracema, ao lado do Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura.

Quanto à proposta pedagógica, o objetivo do SENAC é capacitar profissionais através do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam uma atuação competente no mercado de trabalho.

Os cursos são planejados com foco em competências gerais e específicas, relacionadas às áreas de formação e aos perfis profissionais de conclusão, incluindo temas que contribuem para o exercício da ética e da cidadania.

A metodologia de ensino utilizada pelo SENAC privilegia a articulação entre teoria e prática, através de estratégias pedagógicas que buscam assegurar o saber, o saber fazer e o saber ser. Os alunos dispõem de recursos didáticos diversificados, incluindo apostilas, livros, periódicos, fitas de vídeo e softwares, além de ambientes educacionais como biblioteca, sala de vídeo, laboratórios e salas-ambiente. A avaliação é um processo contínuo que visa acompanhar o desempenho de cada aluno, voltando-se para a construção de sua aprendizagem.

Com uma programação de Consultoria especializada, o SENAC leva Qualificação Profissional até às empresas, potencializando os talentos de cada colaborador e adequando procedimentos operacionais às exigências do mercado, e das legislações – é a Consultoria SENAC.

Um variado portfólio de serviços é disponibilizado para que empresários, e principalmente o consumidor, possam contar com serviços de qualidade. Alguns exemplos:

- A Consultoria em Gestão e Comércio proporciona soluções empresariais eficazes, importantes para atingir níveis de excelência esperados na comercialização de bens e de serviços.
- A consultoria em vendas implanta uma estratégia inovadora, além de programas participativos de alta qualidade e tecnologia (Desenvolvimento e Gestão Empresarial, Assessoria e Implantação de Gestão para Resultados, Programa de Valorização e Estímulo Sondagem - swot), oferecendo ainda um Programa de Excelência no Atendimento e Cursos Fechados voltados para a realidade e objetivos do cliente. Trabalhando as competências de forma integral, a Consultoria adapta procedimentos, fomenta bons resultados e a qualidade na prestação dos serviços.
- A Consultoria comportamental está mais voltada aos talentos humanos e a Consultoria de Sistema de Informação (Frente de Loja); Planejamento e Monitoramento de Vendas; Avaliação de Marketing Mix e Merchandising Telemarketing; Administração Financeira; Administração de Recursos Humanos; Legislação Trabalhista; Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho, com foco para o lado operacional, são aliadas ao mundo das estratégias empresariais gerando sucesso na empresa.

5.1.3 SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Por iniciativa do empresariado do setor, o SENAI é hoje um dos mais importantes pólos nacionais de geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial. Parte integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria - CNI e Federações das Indústrias dos estados - o SENAI apóia 28 áreas industriais por meio da formação de recursos humanos e da prestação de serviços como assistência ao setor produtivo, serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica. Graças à flexibilidade de sua estrutura, o SENAI é o maior complexo de educação profissional da América Latina. Diretamente ligados a um Departamento Nacional, 27 Departamentos Regionais levam seus programas, projetos e atividades a todo o território nacional, oferecendo atendimento adequado às diferentes necessidades locais e contribuindo para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País.

Historicamente, criado em 22 de janeiro de 1942, pelo decreto-lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas, o SENAI surgiu para atender a uma necessidade premente: a formação de mão-de-obra para a incipiente indústria de base. Já na ocasião, estava claro que sem educação profissional não haveria desenvolvimento industrial para o País. Euvaldo Lodi, na época presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), e Roberto Simonsen, à frente da Federação das Indústrias de São Paulo, inspiraram-se na experiência bem-sucedida do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional e idealizaram uma solução análoga para o parque industrial brasileiro. Dessa maneira, o empresariado assumiu não apenas os encargos, como queria o Governo, mas também a responsabilidade pela organização e direção de um organismo próprio, subordinado à CNI e às Federações das Indústrias nos estados.

Ao fim da década de 1950, quando o presidente Juscelino Kubitschek acelerou o processo de industrialização, o SENAI já estava presente em quase todo o território nacional e começava a buscar, no exterior, a formação para seus técnicos, logo se tornando referência de inovação e qualidade na área de formação profissional, servindo de modelo para a criação de instituições similares na Venezuela, Chile, Argentina e Peru.

Nos anos 60, o SENAI investiu em cursos sistemáticos de formação, intensificou o treinamento dentro das empresas e buscou parcerias com os Ministérios da Educação e do Trabalho, e com o Banco Nacional da Habitação – (BNH). Na crise econômica da década de 1980, o SENAI percebeu o substancial movimento de transformação da economia e decidiu investir em tecnologia e no desenvolvimento de seu corpo técnico. Expandiu a assistência às empresas, investiu em tecnologia de ponta, instalou centros de ensino para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Com o apoio técnico e financeiro de instituições da Alemanha, Canadá, Japão, França, Itália e Estados Unidos, o SENAI chegou ao início dos anos 90 pronto para assessorar a indústria brasileira no campo da tecnologia de processos, de produtos e de gestão.

Hoje, a média de 15 mil alunos dos primeiros anos transformou-se em cerca de 2 milhões de matrículas anuais, totalizando aproximadamente 45,4 milhões de matrículas desde 1942. As primeiras escolas deram origem a uma rede de 696 unidades operacionais, distribuídas por todo o País, onde são oferecidos hoje mais de 2.200 cursos de formação profissional, além dos programas de qualificação e

aperfeiçoamento realizados para atender as necessidades específicas de empresas e pessoas. Em 2007 foram prestados 96.458 serviços de assessoria técnica tecnológica e laboratorial às empresas.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, atualmente é uma das mais importantes instituições de Educação Profissional do país, atuando na geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial.

No Ceará, o SENAI foi criado em 27 de novembro de 1943, para atuar no mercado de Educação Profissional, buscando sempre a sintonia com o setor produtivo, integrado ao "Sistema FIEC" - Federação das Indústrias do Estado do Ceará colabora no processo de desenvolvimento econômico do Estado, através da realização efetiva de programas de Educação Profissional voltados para a capacitação de talentos humanos, ampliação das oportunidades de emprego e/ou geração de renda; contribui ainda com a disseminação tecnológica e inovação.

Visando a melhoria na qualidade de seus produtos e serviços e o aproveitamento das possibilidades de trabalho da comunidade, o SENAI/CE desenvolve diversas atividades voltadas para atender ao aprimoramento dos profissionais, assim como atividades que visem ampliar a geração de emprego e renda no estado, executando Educação Profissional, Assessoria Técnica e Tecnológica e Informação Tecnológica, através de suas nove Unidades Escolares, sendo cinco na cidade de Fortaleza, uma na cidade de Maracanaú, uma na cidade de Juazeiro no Norte e uma Agência de Treinamento em Sobral e Núcleo Integrado SESI/SENAI - Desenvolvimento do Trabalhador em Horizonte.

Tem como Missão, "promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da Indústria Cearense".

5.1.4 SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR - criado pela Lei 8.315 de 23 de dezembro de 1991, nos termos do Artigo 62 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, que determinou sua criação nos moldes do SENAI e SENAC, foi regulamentado pelo Decreto nº. 566, de 10 de junho de 1992.

Instituição de direito privado, paraestatal, mantém-se com os recursos provenientes da contribuição compulsória sobre a comercialização de produtos agro-

silvo-pastoris vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA e dirigida por um Conselho Deliberativo, de composição tripartite e paritária, composto por representantes do governo, da classe patronal rural e da classe trabalhadora, com igual número de conselheiros.

O Conselho Deliberativo exerce a direção superior e a normatização das atividades do SENAR, no que se refere ao planejamento, estabelecimento de diretrizes, organização, controle e avaliação das atividades da instituição e aprovou o Regimento Interno, no qual constam o detalhamento do Regulamento do SENAR, a estrutura organizacional e a função dos órgãos que a compõe. É constituído também por um Conselho Fiscal, responsável pela fiscalização de toda a parte financeira e orçamentária da instituição, por uma Administração Central, que executa a administração da instituição, com sede em Brasília, e 27 Administrações Regionais, sendo estas, órgãos de execução das ações de Formação Profissional Rural e Promoção Social, descentralizadas, vinculadas às respectivas Federações da Agricultura.

O SENAR baseia suas ações em princípios e diretrizes estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho - OIT, nas políticas do Centro Interamericano de Investigação e Documentação sobre Formação Profissional - CINTERFOR, formuladas durante reuniões de comissões técnicas, nas políticas dos Ministérios do Trabalho e da Agricultura e nas diretrizes emanadas da CNA e suas Federações vinculadas.

O SENAR mantém vinculação técnica com as recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT, e as políticas de gestão da formação profissional do Centro Interamericano para o Desenvolvimento do Conhecimento na Formação Profissional - CINTERFOR, além de observar as políticas dos Ministérios do Trabalho e da Agricultura e as diretrizes institucionais emanadas da CNA e suas Federações vinculadas.

O conhecimento da missão e dos objetivos do SENAR é aspecto fundamental para o desenvolvimento do processo de Formação Profissional Rural (FPR) e de Promoção Social (PS).

A missão é a de desenvolver ações de Formação Profissional Rural e atividades de Promoção Social voltadas para o "Homem Rural", contribuindo com sua profissionalização, integração na sociedade, melhoria da qualidade de vida e pleno exercício da cidadania.

Os objetivos básicos que norteiam todas as ações do SENAR são:

1. Organizar, administrar e executar em todo território nacional a Formação Profissional Rural e a Promoção Social do Trabalhador Rural;
2. Assistir as entidades empregadoras na programação e elaboração de programas de treinamento no próprio emprego;
3. Estabelecer e difundir metodologias de Formação Profissional Rural;
4. Coordenar, supervisionar e fiscalizar a execução dos programas e projetos de Formação Profissional Rural e Promoção Social;
5. Assessorar o governo federal em assuntos de Formação Profissional Rural e Promoção Social;
6. Assistir o pequeno produtor rural, ensinando novos métodos para a execução de seu trabalho;
7. Estimular a permanência do homem no campo, despertando o seu interesse e incentivando-o a produzir mais, trabalhando melhor.

A Formação Profissional Rural – FPR é um processo educativo não formal, participativo e sistematizado, que possibilita aos cidadãos do campo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício de uma ocupação.

Trabalhando de acordo com a realidade do mercado de trabalho, o SENAR ministra eventos de Formação Profissional Rural – FPR em 8 (oito) linhas de ação, (conjuntos de áreas ocupacionais pertinentes aos subsetores próprios da economia do meio rural; agricultura, pecuária, silvicultura, aquicultura, extrativismo, agroindústria, atividades de apoio agro-silvo-pastoril, atividades relativas à prestação de serviços) e 163 ocupações.

As programações do SENAR para a Formação Profissional Rural classificam-se em função do nível, abrangência e intensidade com que os conteúdos são desenvolvidos. Para que as turmas sejam formadas, faz-se primeiramente uma análise dos interesses e necessidades dos grupos inscritos, o que define as estratégias do processo de ensino-aprendizagem.

No SENAR existem cinco naturezas de programação oferecidas às comunidades rurais, segundo se pode observar abaixo.

NATUREZAS DE PROGRAMAÇÃO		
1	APRENDIZAGEM RURAL	Destinada aos jovens de 14 a 24 anos, é organizada em tarefas de complexidade progressiva, de acordo com o desenvolvimento físico e psicológico do aprendiz. As tarefas são executadas em ambiente de trabalho, seguindo a legislação vigente.
2	QUALIFICAÇÃO	Destinada a candidatos ao primeiro emprego ou aos que pretendem mudar de profissão. Capacita o indivíduo para o exercício de uma ocupação definida no mercado de trabalho, preparando-o para dominar todas as tarefas e operações pertinentes.
3	APERFEIÇOAMENTO	Destinado aos que já exercem a ocupação, mas precisam melhorar o seu desempenho em determinados segmentos.
4	ATUALIZAÇÃO	Destinada às pessoas que necessitam de novos conhecimentos e/ou habilidades para o exercício de sua ocupação em decorrência de mudanças tecnológicas no processo produtivo.
5	ESPECIALIZAÇÃO	Destinada aos que exercem uma ocupação, mas pretendem aprofundar seus conhecimentos em área específica da atividade exercida.

QUADRO 8 – Naturezas de programações oferecidas às comunidades rurais. FONTE: SENAR, 2010.

5.1.5 SESC – Serviço Social do Comércio

Criado em 13 de setembro de 1946 e sua unidade no Ceará em 20 de maio de 1948, o Serviço Social do Comércio (SESC) é uma instituição social, de caráter privado e sem fins lucrativos, mantida por empresários do comércio de bens e serviços. Atua como agente facilitador da transformação da sociedade, estimulando o desenvolvimento da cidadania e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos comerciários e comunidade em geral, através de ações nas áreas de Educação, Cultura, Lazer, Saúde e Assistência.

No Ceará, o SESC possui atualmente seis unidades – duas em Fortaleza (Unidades Centro e Fortaleza) e quatro no Interior do Estado (Crato, Juazeiro do Norte, Iguatu e Sobral). Além disso, dispõe, em Fortaleza, de dois espaços dedicados à cultura – Centro Cultural SESC Luiz Severiano RIBEIRO e SESC SENAC Iracema – e um para a educação – Educar SESC. Em Caucaia está localizado o SESC Iparana – Colônia Ecológica, que oferece hospedagem e várias opções de lazer, além de desenvolver ações de proteção ao meio-ambiente. Também no Interior do Estado, a instituição conta com seis centros educacionais, onde é desenvolvido o Programa SESC Ler: Aracati, Crateús, Ibiapina, Itapipoca, Quixeramobim e São Gonçalo do Amarante.

Missão: Atuar como agente facilitador da transformação da sociedade, disseminando conhecimento e o desenvolvimento da cidadania, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos comerciários e comunidade, através de ações em educação, cultura, lazer, saúde e promoção social.

Visão: Consolidar o SESC Ceará como referência nacional nas áreas de atuação, potencializando sua auto-sustentabilidade, incorporando inovações que fomentem excelência nos serviços ofertados, aperfeiçoando políticas de meio ambiente e inclusão social, através de uma gestão compartilhada, valorizando as características peculiares da região.

5.1.6 SESI – Serviço Social da Indústria

O Serviço Social da Indústria (SESI), criado em 1946, é uma instituição não-governamental, integrante da Confederação Nacional da Indústria (CNI). No âmbito do Sistema CNI, é a organização responsável mais propriamente pelas questões sociais, enquanto que o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) responde pela formação profissional e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), pela articulação entre o setor produtivo industrial e a universidade. Vista como uma espécie de holding do Sistema, A CNI tem como foco a representação e a defesa de interesses do setor industrial.

5.1.7 SEST/SENAT

O SEST/SENAT foi criado para levar ao trabalhador do transporte e transportador autônomo a melhoria da qualidade de vida e o aprimoramento profissional. Por meio de estabelecimentos operacionais, espalhados por todo o país, presta os seguintes serviços na área social: - atendimento médico em Clínica Geral, Ginecologia, Pediatria, Oftalmologia e Odontologia; - programas ligados à cultura, lazer, esporte e segurança no trabalho.

Na área de desenvolvimento profissional, o SEST/SENAT oferece: - ensino à distância, com vídeo-aulas através da Rede Transporte, chegando a mais de 1.500 empresas e com potencial de treinamento de mais de 1.000.000 de profissionais por ano; - treinamentos presenciais, ministrados nos estabelecimentos operacionais ou

nas empresas, com mais de 90 cursos diferentes oferecidos ao setor de transporte; - supletivo de 1º e 2º graus, em parceria com a Fundação Roberto Marinho.

Os estabelecimentos operacionais, espalhados por todo o País, atendem profissionais do transporte e seus dependentes. São eles: CAPIT, Centro Assistencial e Profissional Integrado do Trabalhador em Transporte, localizados em cidades com grande concentração de empresas do setor de transporte, totalizando 62 CAPIT em todo o país; PATE, Posto de Atendimento ao Trabalhador do Transporte na Estrada - Localizados em pontos estratégicos das estradas brasileiras, a meta é totalizar 100 PATE em todo o país.

5.1.8 SINE - Sistema Nacional de Emprego

Por ser um país membro da Organização Internacional do Trabalho - OIT e, portanto, para atender a recomendação de sua Convenção N.º. 88, que define a missão do serviço público de emprego, finalmente o Brasil cria, em 1977, o Sistema Nacional de Emprego - SINE, com atuação em todo o território nacional. O SINE é um programa do governo federal, coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, através de sua Secretaria de Políticas Públicas de Emprego - SPPE, cujas diretrizes são fixadas pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador - CODEFAT.

O SINE foi instituído em nível federal pelo Decreto n.º. 76.403, de 08.10.75. Sua implantação no Ceará se deu em 07.06.77 por força do Decreto n.º. 12.368. Atualmente é vinculado administrativamente à Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social - STDS, cuja instância deliberativa sobre sua atuação no Ceará é o Conselho Estadual do Trabalho - CET, com representação tripartite e paritária de trabalhadores, empregadores e governo. O funcionamento do SINE nos Estados resulta da parceria do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE com os Governos Estaduais, definida e firmada através de Convênios anuais. As atividades do SINE no estado do Ceará são coordenadas pela Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social - STDS e executadas pelo Instituto de Desenvolvimento do Trabalho - IDT, mediante Contrato de Gestão firmado entre o Governo do Estado e a referida Organização Social. O SINE/CE é custeado com recursos federais e estaduais. O governo federal se responsabiliza pelas despesas de custeio, utilizando recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, e o governo estadual banca os

gastos com Pessoal. Dispõe de uma Matriz Estadual, 37 Unidades de Atendimento e 19 Balcões de Emprego na Região Metropolitana de Fortaleza e 46 Unidades de Atendimento no interior do estado, sob a coordenação de 8 Núcleos Regionais.

Contribuir de modo ativo e permanente com o processo de desenvolvimento econômico e social do Ceará, participando da formulação e implementação de políticas públicas que assegurem a expansão do volume de emprego no Estado e possibilitem a adequação da força de trabalho aos espaços ocupacionais ofertados pelos diferentes setores da economia. Essa é a Missão Institucional.

Para cumprir sua missão institucional, o SINE/CE desenvolve os seguintes serviços em benefício do trabalhador:

1. intermediação para o trabalho;
2. atendimento e operacionalização do seguro-desemprego;
3. qualificação profissional;
4. geração de informações sobre o mercado de trabalho;
5. promoção de trabalho e renda.

Agregado ao SINE, muitas ações são desenvolvidas/executadas pelo IDT - Instituto de Desenvolvimento do Trabalho. Fundado em 03 de julho de 1998, o Instituto de Desenvolvimento do Trabalho vem atuando ao longo destes 10 anos para se firmar como uma instituição de referência na implementação de políticas públicas na área do trabalho.

Atuando hoje em parceria com o Governo do Estado, na execução dos programas e ações da Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social - STDS, contempla prioritariamente as ações do programa SINE no Ceará - intermediação de mão-de-obra, orientação profissional, habilitação ao seguro-desemprego, qualificação profissional e emissão de carteiras profissionais.

Dentre as instituições citadas somam-se ainda inúmeras, que através de parcerias, corroboram para a concretização da educação profissional e empresarial no território brasileiro conforme Figura 2.



FIGURA 2: Mapa Sistema “S” Instituições e atuação da educação profissional e empresarial nos estados brasileiros. FONTE: SEBRAE, 2001.

5.2 O Foco no Desenvolvimento do Empreendedorismo Frente à Educação Empresarial

O SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – é uma instituição com grande missão no campo educacional e que, a partir de 1999, iniciou um processo de reposicionamento institucional. Essa mudança foi impulsionada pela constatação de que, ao trabalhar para os pequenos negócios, que têm grande potencial para gerar empregos e renda, a entidade poderia dar imensa contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

A perspectiva anterior que orientava as ações do SEBRAE era focada no atendimento, na consultoria e no treinamento para o pequeno negócio, num trabalho caso a caso. Os clientes do SEBRAE eram empresários da pequena empresa e futuros empresários de pequenas empresas chamados empreendedores.

A nova perspectiva advinda da revisão institucional tem como cliente o Brasil, e nela o surgimento e incremento de pequenos negócios favorece a geração de renda, a inclusão social e a diminuição das desigualdades regionais.

As ações educacionais do SEBRAE, antes de característica fortemente instrumental, voltadas para o desenvolvimento de competências para abrir e gerenciar pequenos negócios tem, hoje, um novo enfoque. A educação passou a ser vista como um grande desafio para a instituição e, ao mesmo tempo, como estratégia para formar um novo empreendedor, pois a proposta de desenvolver no

país uma cultura empreendedora, hoje, vai muito além de estimular o surgimento e o desenvolvimento de pequenos negócios. Essa proposta, primeiramente, voltada os olhos para o Brasil, com seus desafios e contrastes, e pensa o tipo de empreendedor que precisa. Nessa perspectiva, o empreendedorismo se articula com cidadania, cooperação e responsabilidade social. Além disso, passa a ser compreendido como uma atitude, uma postura perante a vida, um estado de espírito que motiva e impulsiona o indivíduo para sonhar e agir, para ser agente de mudanças e transformação.

O desafio de desenvolver empreendedores é então o desafio de formar indivíduos responsáveis por seu próprio futuro e pelo futuro das comunidades em que vivem. É também o desafio de romper com uma cultura da dependência e passividade e de fazer com que o indivíduo se aproprie da autonomia que lhe é inerente. A nova política educacional do SEBRAE, para disseminar essa cultura empreendedora renovada, impõe novas estratégias e novas metodologias de formação de empreendedores. Diante de tais mudanças, a instituição sentiu necessidade de elaborar os Referenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo no Ensino Médio. De acordo com esses parâmetros, as soluções educacionais do SEBRAE devem ser desenvolvidas com base nos pilares que a UNESCO propõe para a educação do século XXI: aprender a conhecer, aprender a fazer; aprender a ser e aprender a conviver. O empreendedor deve ser visto como um ser humano integral em suas múltiplas dimensões e esses quatro pilares devem estar presentes nas ações/soluções educacionais da instituição e serem trabalhados de forma integrada.

Sendo a educação empreendedora uma prioridade estratégica do SEBRAE, um processo que pretende contribuir para mudar a cultura de um país, utilizando soluções educacionais de vanguarda, o público jovem surge como um grande foco, e o Ensino Médio como um grande meio de fazer chegar a mensagem do empreendedorismo.

Nesta direção, o Ministério da Educação e o SEBRAE assinaram, em setembro de 2002, um protocolo de intenções para disseminar o empreendedorismo nesta instância de ensino. Em seqüência à assinatura desse protocolo algumas ações foram realizadas em conjunto e o corpo técnico do SEBRAE no país se aproximou das escolas.

Registra-se e então o esforço do SEBRAE em compreender o contexto do Ensino Médio. Foi produzido por uma equipe de consultores/professores com o objetivo de identificar os pontos em que os desafios do SEBRAE e os desafios do Ensino Médio poderiam se somar para gerar projetos, programas e parcerias. Com sua publicação, surge então um convite ao diálogo para aqueles que desejam discutir e construir uma formação empreendedora na educação básica dos cidadãos brasileiros.

5.3 O Empreendedor e Suas Competências

A visão de empreendedorismo na educação proposta pelo SEBRAE aponta uma superação da clássica associação do conceito de “empreender” com a idéia capitalista voltada apenas para o setor de negócios, para os mercados. A reconceitualização do termo “empreender” passa por um repensar a visão de mundo, de sociedade e de ser humano que não esteja subordinada à mera lógica do mercado. É preciso formar jovens solidários, cooperativos, coletivos, éticos, responsáveis, comprometidos com uma sociedade mais justa.

Nunca se falou tanto em empreendedor e empreendedorismo! No imaginário das pessoas, o empreendedor é o *self-made-man*, o indivíduo que se fez sozinho, apesar das adversidades, e que conquistou um sucesso individual. Ressignificar as competências do empreendedor implica em ir além dessa perspectiva do sucesso apenas individual, desvinculada de um sucesso coletivo, e pensar nas competências que são necessárias para uma atuação engajada diante dos numerosos desafios que o mundo enfrenta e em especial o Brasil. É urgente construir uma nova lógica empreendedora fundada em novos valores empreendedores.

As características tradicionalmente associadas ao empreendedor e que são amplamente divulgadas, têm suas origens na década de 1940, quando David McClelland, estabeleceu no campo da psicologia do desenvolvimento, da psicologia da personalidade e da psicologia social o conceito de motivação para a realização, referindo-se à determinação para sair-se bem, ter sucesso, realizar algo ou competir com padrões de excelência e estendeu à atividade empresarial suas pesquisas nas décadas de 1950, 60 e 70. Nestes estudos McClelland e outros pesquisadores, em diversos países do mundo, buscaram sistematizar quais são as qualidades pessoais, que com base na “motivação para a realização”, caracterizam o empreendedor de

sucesso. E chegaram assim, às dez características comportamentais do empreendedor. Elaboravam então a base teórica do que se tornaria o Programa EMPRETEC, uma metodologia para formar empreendedores que passou a ser adotado por importantes instituições internacionais como um eficaz instrumento de desenvolvimento empresarial, com aplicação prioritária no setor de pequenos negócios dos países em desenvolvimento.

Quando essa metodologia chegou ao Brasil e o SEBRAE passou a adotá-la nacionalmente em 1994, preencheu uma importante lacuna, pois até sua chegada os programas de desenvolvimento empresarial eram focados no domínio de ferramentas gerenciais e nas clássicas áreas da administração empresarial. A abordagem do Programa EMPRETEC (explorado no capítulo 4) foi de tal forma absorvida em nosso país que outros programas de formação de empreendedores foram se constituindo a partir dessa mesma matriz.

Dolabela (1999) fez uma retrospectiva do ensino de empreendedorismo nas universidades brasileiras e identificou que o registro da primeira iniciativa data de 1981, na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Destaca como um marco a criação, em Minas Gerais, da Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo (REUNE), em 1997, e a implantação da REUNE Brasil em 1998.

A REUNE buscou desenvolver uma metodologia de ensino do empreendedorismo batizada de “oficina do empreendedor”, para possibilitar que professores de todas as áreas do conhecimento – de Física a Belas Artes – se transformem em “organizadores do aprendizado empreendedor”. A proposta da Oficina do Empreendedor consiste num processo de aprendizado e não de ensino, e trabalha com a idéia de desenvolver o empreendedor para além do propósito de abertura de uma empresa; trata-se do desenvolvimento de uma atitude.

O SEBRAE vem construindo uma concepção de “empreendedorismo” que visa a inclusão de grande parte da população brasileira na atividade produtiva do país. O novo empreendedor a ser desenvolvido tem uma atitude pro ativa perante a vida, e é alguém que sonha com uma sociedade melhor para todos. Seu agir se fundamenta em valores como cidadania, compromisso autonomia, participação, cooperação e responsabilidade social.

A abordagem descrita antes (das dez características do empreendedor de sucesso), resultou de pesquisas realizadas com indivíduos bem sucedidos. O caminho agora vai além da perspectiva do sucesso individual. As competências do

empreendedor que precisam ser desenvolvidas são também aquelas que geram os resultados que a sociedade necessita. A nova abordagem propõe desenvolver competências individuais integradas a uma perspectiva coletiva.

Esse novo empreendedor deve ser pensado no contexto do desenvolvimento sustentável; e aí podemos discutir de que forma o empreendedorismo será uma estratégia para desenvolver “capital social”.

Em síntese, chegamos a uma nova organização curricular para o ensino médio e novos desafios para a gestão da escola e para o professor. O SEBRAE considera que a nova organização curricular do Ensino Médio e sua vinculação com o mundo do trabalho, bem como a necessidade de uma gestão democrática, cria uma grande oportunidade para que se promova a cultura empreendedora entre os jovens, tirando proveito da interdisciplinaridade e da contextualização, e desenvolvendo o que podemos chamar de competências empreendedoras.

5.4 Processo de Desenvolvimento das Práticas Interventivas – Ações de Educação Profissional e Empresarial do Sistema “S”

Com o advento do taylorismo, o treinamento aparece como o primeiro mecanismo formal de aquisição de conhecimento nas organizações. A busca por profissionais que saibam mobilizar suas qualificações não só alterou o significado do treinamento, mas também ampliou os mecanismos formais de aquisição de conhecimentos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Assim nasceram os processos de educação, desenvolvimento de pessoal, e, mais recentemente, as organizações vêm criando as Universidades corporativas.

Atualmente, mais do que superar deficiências de desempenho no trabalho, as organizações buscam preparar os indivíduos para novas funções, adaptar os trabalhadores para a introdução de novas tecnologias ou promover o livre crescimento de seus membros. É justamente essa diversidade de objetivos, o que justifica o uso de diferentes mecanismos de aprendizagem, ou seja, das vantagens específicas que cada um deles pode oferecer.

O Programa de desenvolvimento das pessoas assegura que o aprendizado necessário para a execução da tarefa seja realizado. O desenvolvimento das pessoas e as atividades de treinamento estão entre as atribuições mais comuns da administração de RH. Tais atividades têm por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados.

Meio poderoso para aumentar a eficiência e a justiça interna da organização, especialmente quando integradas a outras atividades de RH. (MILKOVICH, BOUDREAU. 2006- P 32). Cada vez mais os gastos com programas de treinamento são encarados como investimentos estratégicos, semelhantemente àqueles realizados com novas instalações e equipamentos. O treinamento continuado é vital para a obtenção da competitividade.

Com o advento da globalização da economia aliada à criação do Mercosul, a competição empresarial no Brasil teve um impulso a se tornar significativo e, aliado à estabilização econômica brasileira, obriga a administração empresarial a se tornar bastante compacta, com custos reduzidos e eficientes; é nesse contexto que o diagnóstico empresarial adquire uma importância ainda maior, exigindo do profissional consultor técnicas eficientes de análise.

Já o aumento da competição decorrente desse mundo globalizado, no entender de Berti (2001), faz que a empresa enfrente maiores dificuldades para participar do mercado e, para o administrador, se torna um desafio manter sua empresa em desenvolvimento. E para auxiliar o tomador de decisões (diretores, sócios, proprietários) a atingir os objetivos da empresa, a participação do consultor se torna mais necessária.

Oliveira (2006) conceitua a Consultoria empresarial como um processo interativo de mudanças, externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

A consultoria gerencial é um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente, conseguir ajuda para implementação dessas soluções.

Segundo Cunha (2006), Consultoria é um sacerdócio. Quando ela é feita adequadamente, significa uma atividade de suporte à decisão e de apoio às mudanças.

Para Oliveira (2006), a Consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais cresce no mundo. Em recente pesquisa junto a graduados em universidades européias e americanas, verificou-se que os jovens

formados expressaram significativa preferência em trabalhar no mercado de consultoria empresarial, por duas razões principais: a possibilidade de maior rapidez na evolução de conhecimentos adquiridos e a percepção de um crescimento do negócio de consultoria em relação a outros negócios, principalmente quando comparados aos segmentos da indústria e do comércio.

Essa situação também se observa no Brasil, principalmente a partir de meados da década de 60, sendo suas principais causas primeiramente o crescimento do parque empresarial e, em segundo lugar, a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante da globalização da economia.

Berti (2001) apresenta a Consultoria como um processo interativo de mudanças, externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da Organização nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

O aumento da demanda de consultoria é gerado por alguns fatores (BERTI, 2001), conforme a seguir:

FATORES GERADORES DA DEMANDA DE CONSULTORIA	
1	Busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia;
2	Necessidade de consolidar vantagem competitiva;
3	Necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa visando um processo de melhoria contínua sustentada;
4	Proporcionar metodologias, técnicas e processo que determinem a garantia para os executivos das empresas tomarem suas decisões com qualidade.

QUADRO 9 - Fatores geradores da demanda de consultoria. FONTE: Adaptado de BERTI, 2001.

Na busca do sucesso de seu negócio, muitos empreendedores contratam serviços de consultorias, as quais podem propiciar através de um estudo orientado (pesquisas) a análise de observações onde os resultados obtidos possam gerar uma reflexão frente à prática real, e por meio destas práticas, pode-se observar os impactos que esses comportamentos e ações podem interferir nas futuras ações empreendedoras no contexto organizacional.

A Consultoria nunca substitui a gerência. Reforça Cunha (2006), que jamais poderá e nem deve ser carro-chefe da gestão de nenhuma organização. O comando, portanto, de qualquer trabalho de consultoria deve estar a cargo de quem contrata o serviço, afinal consultor nenhum, por mais competente que seja, é capaz de saber mais sobre o negócio que seus "donos" ou de conduzir mudanças nas organizações, pois isso é responsabilidade indelegável dos que cuidam da gestão. Além disso, nada deve ser feito ou encaminhado sem que antes se tenha discutido bastante (contratantes e contratados) sobre qual é o problema a ser tratado e que resultados devem ser atingidos.

Para Berti (2001), *problema* pode ser entendido como o desvio entre o que deveria estar acontecendo (situação esperada) e o que realmente ocorre (situação atual) e é suficientemente importante para fazer alguém pensar que o desvio deve ser corrigido, no nível empresarial. Pode ser de natureza estratégica ou de recursos. Os tipos de problemas empresariais são praticamente limitados, mas as variações de sua relevância não são, pois, estas se alteram em função das características individuais de cada empresa.

Turner (2000) afirma que, se os executivos e os consultores externos discutissem antecipadamente o que se deve esperar de cada uma das partes durante o trabalho, seriam aumentadas as possibilidades de solução destes problemas. Sugere que os executivos e consultores construam e se comprometam com uma hierarquia de objetivos, desde os mais básicos, como prover informações, até os mais sofisticados, como manter a eficácia organizacional. A melhor maneira de construir essa hierarquia seria fazer que executivos e consultores trabalhassem juntos na identificação de necessidades e procura de soluções.

Uma das maiores causas de fracassos em projetos de consultoria é achar uma solução brilhante para a questão errada. E não é raro consultores, muito senhores de si, se encantarem com as próprias soluções (CUNHA, 2006).

De acordo com Turner (2000), a consultoria administrativa inclui um grande número de atividades e muitas empresas e seus membros costumam ver essas práticas de formas bastante diferentes. Um caminho para categorizar essas atividades é em termos de áreas profissionais de especialização (análises competitivas, gerência operacional, estratégia empresarial ou recursos humanos). Mas, na prática, existem tantas diferenças dentro destas categorias como entre elas.

Outra abordagem é ver o processo como uma seqüência de fases: contato, contrato, coleta de dados, diagnóstico, validação, implementação, e assim por diante. No entanto, estas fases são normalmente menos distintas do que muitos consultores admitem. Talvez a forma mais útil de analisar o processo é considerar seus objetivos. A clareza sobre os objetivos certamente contribui para o sucesso do empreendimento.

Turner (2000) menciona oito objetivos fundamentais da consultoria, alinhados hierarquicamente:

1. Fornecer informações ao cliente;
2. Solucionar um problema do cliente;
3. Fazer um diagnóstico que possa ser necessário à redefinição do problema;
4. Fazer recomendações com base no diagnóstico;
5. Assistir a implementação das soluções recomendadas;
6. Construir consenso e compromisso em torno das ações corretivas;
7. Facilitar a aprendizagem do cliente, isto é, ensinar aos clientes como resolver problemas similares no futuro; e,
8. Promover, permanentemente, a eficácia organizacional.

Segundo Oliveira (2006), são tendências da consultoria empresarial:

- Aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia;
- Aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;
- Aumento da demanda de consultoria como conseqüência dos processos de terceirização;
- Aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando um processo de melhoria contínua sustentada;
- Fusões entre empresas de consultoria;
- Internacionalização dos serviços de consultoria;
- Aumento do número de professores e de universidades que realizam serviços de consultoria.

A idéia de que o sucesso da consultoria baseia-se na perícia e capacidade de apresentar relatórios convincentes, lembra Turner (2000), está perdendo terreno, em parte porque, atualmente, organizações contam com mais pessoas portadoras dos conhecimentos analíticos necessários do que na época do boom da “consultoria estratégica”. Cada vez mais os melhores consultores em administração definem seus objetivos, não somente como recomendações, mas também como ajudar na consolidação de processos mais eficazes de administração.

Esta trilha é significativa para as firmas de consultoria porque requer mais cuidado no recrutamento de suas equipes no que diz respeito à habilidade na condução de processos e na linha de políticas de desenvolvimento de seu pessoal. É igualmente importante para os administradores que precisam não apenas de conselhos, mas também de ajuda prática no melhoramento do desempenho futuro da organização.

Na medida em que os administradores compreendem de maneira mais ampla os propósitos de uma boa consultoria, podem selecionar os consultores com mais conhecimento e avaliar melhor o que devem esperar deles. E, como clientes aprendem a expressar melhor suas necessidades. Os bons consultores aprendem como se dirigir a eles (TURNER, 2000).

Dentre as diversas práticas consultivas, observa-se que as organizações hoje mais do que nunca contratam consultores externos embora possuam uma equipe interna que poderá sinalizar fatores importantes em sua ambiência. Nossas reflexões a partir de agora, serão direcionadas para a prática da consultoria organizacional focalizadas na ação comportamental do empreendedor.

Faz-se necessário, portanto, algumas considerações sobre o assunto. Cabem neste caso, exemplos de pesquisas sobre as características do comportamento empreendedor (CCEs) apresentadas no capítulo empreendedorismo e competências, e o estudo de Viana (2006), frente à percepção da necessidade dos empreendedores em relação a orientações quanto às informações gerenciais.

A pesquisa realizada em Fortaleza – CE por C (2006), foi elaborada com o objetivo principal de propor às pequenas empresas uma metodologia de inclusão da contabilidade gerencial em seu ambiente organizacional, visando auxiliá-las no seu processo de gestão. Desse modo, foi indispensável verificar a prática da gestão da informação e compreender algumas características específicas observadas na pequena empresa.

As empresas observadas durante algum tempo demonstraram certa dificuldade por parte dos proprietários quanto ao acompanhamento das ações gerenciais decorrentes da área contábil. O acompanhamento de um consultor interno/externo seria necessário, para permitir maior aproximação entre a área contábil e para amenizar/diminuir essas dificuldades encontradas pelos gestores dentro das micro e pequenas empresas.

Com base nos resultados colhidos através das entrevistas com os pequenos empresários pôde-se constatar como as informações contábeis são repassadas aos gestores, bem como quais informações são consideradas imprescindíveis para seu processo decisório. Com isso, confirmou-se a necessidade de propor melhorias na gestão das informações contábeis tendo em vista a ausência de metodologias adequadas às especificidades das pequenas empresas (VIANA, 2007).

Dessa maneira, as informações passam a ser fundamentais para as empresas. Entendeu-se, portanto, que o tratamento das informações é valorizado, pois grande parte das decisões, principalmente relativas a investimentos, se baseia nas informações formais e informais que permeiam a administração. Viana (2007) tem a perspectiva de que o conhecimento útil à pequena empresa precisa ser construído em conjunto com o empresário, pois, embora existam conceitos administrativos universais, sua potencialidade real se efetiva nas características específicas da empresa.

Nesse cenário, alguns estudiosos e consultores afirmam que o dirigente da pequena empresa tende a minimizar as ameaças que encontra no ambiente externo e supervalorizar as oportunidades, por conta da percepção distorcida, da visão que possui não condizente com a realidade, principalmente sobre os concorrentes. Assim, propõe-se a ele uma análise do ambiente realista e impessoal.

Contudo, a pesquisa levada a efeito evidenciou que existem controles deficientes e falta de informações que sejam úteis ao processo de tomada de decisão, porque a Contabilidade vem sendo encarada como um meio necessário tão-somente a atender uma série de exigências legais e burocráticas e não como um instrumento indispensável ao gestor para os seus controles e decisões.

As informações contábeis deveriam proporcionar ao usuário um melhor entendimento e compreensão dos fatos ocorridos na empresa em determinado momento. Todavia, nem sempre os gestores conseguem visualizar o resultado de suas ações através dos relatórios contábeis, pois a linguagem utilizada não pertence

ao seu dia-a-dia. Cabe então, ao profissional da contabilidade/consultor estudar formas de elucidá-las e comunicar de forma inteligível as informações contidas nas peças contábeis a fim de apoiar o processo decisório.

Quanto à implementação da proposta de Viana (2006), uma vez inserida na organização, esta sistemática resultará em vantagens para a gestão da empresa, a saber:

- Os relatórios gerenciais refletirão as necessidades dos gestores, que, conseqüentemente, compreenderão melhor o que cada relatório demonstra;
- As tomadas de decisões tenderão a ser mais ágeis e seguras;
- Os futuros planejamentos estratégicos beneficiar-se-ão das informações contidas nos relatórios gerenciais.

Assim, o gestor terá uma visão mais detalhada da situação real da empresa que administra e, sobretudo, compreenderá melhor os seus resultados, devendo estar preparado para eventuais surpresas do mercado competitivo. Por isso é importante que a empresa e o gestor estejam dispostos a facilitar a inserção da contabilidade gerencial no processo de gestão.

5.4.1 Alguns Exemplos de Ações Interventivas de Consultoria e de T&D Dentro da Configuração Sistema “S”

Numa análise mais empírica, examinaram-se alguns exemplos de ações e/ou práticas interventivas educacionais (de Consultoria e de T&D) dentro da configuração Sistema “S”, a fim de verificar se as hipóteses pré-definidas decorrentes dos objetivos estabelecidos no início da pesquisa são possíveis, as quais foram exploradas no capítulo 7 (Análise, descrição e interpretação dos dados) e resumidas no capítulo 8 (Considerações finais e recomendações). Tais ações aqui apresentadas resumidamente são mais bem descritas no Apêndice 5 (Anexos).

5.4.1.1. Ações interventivas educacionais realizadas no Sistema “S”

- SENAI. Programa de Capacitação Tecnológica Gerencial
- SINE/IDT DIÁLOGO DE GESTÕES - Programa de Formação Integral para Microempreendedores

- SEBRAE/ FINEP/ CIN/PATME. Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas
- SEBRAE. ATENDIMENTO TECNOLÓGICO: Programa de apoio aos micro e pequenos empreendedores
- SEBRAE. IPGN - Iniciando um Pequeno Grande Negócio
- SEBRAE. PROPRIO - Programa de Orientação ao Futuro Empresário
- SEBRAE. PROGRAMA WORKSHOP – EMPRETEC
- SINE/IDT. PROGRAMA CEFE - Criação de Empresas através da Formação de Empresários
- SEBRAE / PARCEIROS. NEGÓCIO A NEGÓCIO/ AGENTES DE ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL /AOE
- SENAC. SENAC CONSULTORIA
- SEST/SENAT. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA PROFISIONAIS DA ÁREA DE TRANSPORTES
- SENAR. PROGRAMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL RURAL
- SENAI/FIEC. PROGRAMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL (setor produtivo industrial)
- IEL. PROGRAMA DE FORMAÇÃO INDUSTRIAL E UNIVERSIDADE
- SEBRAE / PARCEIROS. Programa de Capacitação Empreendedora
- PARCEIROS. Programas Sociais: PLANTEC
- CDL/FCDL. Programa de Formação Comercial E UC
- SEBRAE. Programa de Capacitação de Empreendedores e UC

5.4.2 Abordagem Educacional e Considerações Sobre o Sistema Avaliativo Dentro do SEBRAE/Sistema “S”

Alguns conceitos (elementos teóricos) são identificados no SEBRAE frente à discussão “práticas interventivas educacionais” prestadas aos empreendedores atendidos nas MPES, tais como: Informação, Qualidade, Capital humano, Competências, Empreendedorismo, Capacitação tecnológica dentre outros. Por ser infinita a abrangência educacional dentro do Sistema “S”, as considerações aqui, incluem apenas a instituição SEBRAE, conforme informado anteriormente, está mais direcionada para as práticas interventivas de serviços de ações educacionais

prestadas aos empreendedores de micro e pequenas empresas – MPEs, atendendo às exigências do presente trabalho.

Através de pesquisa documental realizada por meio de uma busca em uma série de documentos da organização, observa-se dentre os inúmeros arquivos disponibilizados, os “referenciais para uma nova práxis educacional para o SEBRAE”.

“A educação e o fomento ao empreendedorismo são elementos potencializadores da transformação de que a sociedade brasileira necessita. A educação, como processo que assegura a transferência de toda a cultura de um povo e que liberta pelo saber quando somada ao estímulo para um pensar e agir empreendedor, pode acelerar, em muito, a construção de uma nação mais justa, que assegure vida digna a seus cidadãos” (BORGES; SOUZA; WIKERT. 2001).

Quando o SEBRAE, a partir de seu Direcionamento Estratégico, em 1999, buscou reinventar-se para se tornar um instrumento efetivamente transformador da realidade brasileira, sua ação educacional apresentou-se como o que melhor representava a essência da missão da instituição e que, portanto, precisaria também ser reinventada. A Unidade de Educação e Desenvolvimento da Cultura Empreendedora liderou a reinvenção do seu “fazer” no campo da formação empreendedora, construindo novas premissas para fundamentar suas ações.

Moreira (2001) frisa que a perspectiva da educação continuada é a reinvenção do posicionamento do SEBRAE no campo da educação empreendedora. Ela resulta de um novo olhar sobre o empreendedor da micro e pequena e de uma nova forma de desenvolvermos, organizarmos e ofertarmos soluções educacionais.

A construção dessa perspectiva ensejou o início de um processo que busca fundamentar a ação educacional dentro da Organização/Instituição SEBRAE, pois resultou em estímulo para uma série de discussões que pretendem manter viva e continuada, assim como o processo educacional que oferta ao seu público.

O SEBRAE formatou uma abordagem educacional que serve de referência educacional para o seu Sistema, cujo documento orientou-se através das seguintes idéias sobre educação:

Abordagem Educacional do SEBRAE – Idéias sobre Educação		
FREIRE	LIBÂNEO	FREITAG
A educação para ser válida precisa considerar a vocação ontológica do homem, vocação de ser sujeito e as condições em que vive: neste exato lugar, neste momento, neste determinado contexto (FREIRE, 1980).	Educação é um conceito amplo que se refere ao processo de desenvolvimento da personalidade, envolvendo a formação de qualidades humanas – físicas, morais, intelectuais e estéticas – tendo em vista a orientação da atividade humana na sua relação com o meio social, num determinado contexto e sociedade (LIBÂNEO, 1983 in SILVA 1994).	A educação sempre expressa uma doutrina pedagógica, a qual implícita ou explicitamente se baseia em uma filosofia de vida, concepção de homem e sociedade (FREITAG, in SILVA 1994).

QUADRO 10: Abordagem Educacional do SEBRAE. FONTE: SEBRAE 2006.

Do ponto de vista psicológico, todas as teorias de aprendizagem têm uma relação com a visão do que seja o ser humano a ser valorizado pelo processo de educação. A Psicologia da Aprendizagem preocupa-se com o ser e, gradualmente, se atém à busca de uma resposta para questões (WICKERT, 2006): como o ser humano aprende? Quais as metas, os valores, os meios, as estratégias utilizadas para promover a formação das pessoas? Ocorre que cada visão concentra-se prioritariamente em determinadas dimensões humanas para buscar essas respostas.

Portanto, o SEBRAE considera aspectos essenciais abordados nas principais teorias de aprendizagem:

TEORIAS DA APRENDIZAGEM QUE INFLUENCIARAM O REFERENCIAL EDUCACIONAL DO SEBRAE		
Teorias humanistas	Teorias cognitivistas	Teoria sociocrítica
Carl Rogers (1959), Guilford (1978), A. Maslow (1969).	Piaget (1979), Bruner (1960), Vygotsky (1926) e Gardner (1995).	Makarengo (1965), Freire (1970)
O enfoque humanista valoriza a posição afetiva facilitadora do educador, enfatizando o valor humano e a empatia como forma de propiciar ao orientando o conhecimento de suas possibilidades e a busca do equilíbrio.	O enfoque básico cognitiva direciona-se para o funcionamento da mente e para as formas como ocorrem os processos de aprendizagem. Um dos maiores objetivos da perspectiva cognitiva é vê o sujeito como gestor da sua aprendizagem, a partir da compreensão dos processos mentais na descoberta e construção do conhecimento.	Apresenta a educação como processo sócio-político-econômico-global fundado em valores sociais. Os conteúdos devem ser sempre contextualizados, garantindo como resultado um processo transformador não só em âmbito pessoal, mas de transformação da própria sociedade e aplicar seus conhecimentos para participar de sua evolução.

QUADRO 11: Teorias da Aprendizagem. FONTE: Adaptado de SEBRAE (2006).

As propostas educacionais de filósofos, educadores e pensadores da cultura, para o século XXI, estão direcionadas à formação do ser humano na sua totalidade, o que forneceu elementos importantes para a proposta educacional do SEBRAE, como por exemplo, a Teoria Triádica Cibernética Social/Proporcionalismo (GREGORI, 1988), o pensamento complexo (MORIN, 2000), o pensamento de ordem superior (LIPMAN, 1995) e os quatro pilares (DELORS, 1997). Daqui, surgiu a concepção educacional integradora.

As orientações reformuladas na Concepção Educacional Integradora (SEBRAE) são direcionadas para a ação educacional no seu sentido mais amplo, independente da modalidade em que ela processe. Os pilares-base (DELORS, 1997), apresentados no Relatório da UNESCO, se constituíram em fundamentos para a educação a distância, para a semi-presencial, como também para a presencial, observando-se as diferenças, somente em relação às condições particulares em que elas se processam.

O propósito do SEBRAE é trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo das micro e pequenas empresas no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, contribuindo para o

desenvolvimento do país como um todo.

A partir da definição do novo Direcionamento Estratégico do SEBRAE, a reinvenção da sua prática educacional, tornou-se uma exigência e um desafio, pela necessidade de se superar a visão fragmentada, a oferta de programas de capacitação pontuais e, assim, fundamentar o Sistema SEBRAE no processo de desenvolvimento de estratégia de educação continuada de empreendedores.

O documento apresenta referenciais para o desenvolvimento de competências que, no contexto atual, tornam-se cada vez mais dinâmicas, mutáveis e requerem uma estratégia articulada e flexível para a criação de soluções educacionais. Construído nessa perspectiva, tem por objetivos fundamentar e orientar a concepção de todas as ações e soluções educacionais da instituição, além de oferecer aos profissionais que trabalham com educação no SEBRAE – gerentes, consultores, técnicos, prestadores de serviço e parceiros – um balizamento para sua atuação.

A Educação a Distância (EAD) é uma das modalidades que reúnem condições ideais para cumprir essas metas, pois sua característica mais marcante é a capacidade de organização do sistema educativo – meios de comunicação, estratégias, tutoria, material para estudo autônomo – de forma a viabilizar ao aprendiz a construção de seus saberes e a autonomia para a aprenderem a conhecer. Além disso, a EAD está sendo vista como poderoso instrumento para a socialização do conhecimento e a integração social.

Por meio das mudanças paradigmáticas decorrentes da implementação destes Referenciais para uma Nova Práxis Educacional, o SEBRAE pretende oferecer soluções de educação para seu público nos âmbitos regional, setorial e individual, de forma a ampliar a abrangência de seu atendimento a milhares de brasileiros excluídos desse bem social. As orientações formuladas no Referencial para uma Nova Práxis Educacional do SEBRAE são direcionadas para a ação educativa no seu sentido mais amplo, independentemente das modalidades, seja presencial, semi-presencial ou a distância, observando-se as diferenças somente em relação às condições particulares em que elas ocorram. A ampliação ao acesso à educação continuada e a disseminação da cultura empreendedora são as suas bases da nova política educacional do SEBRAE, estabelecidas com o propósito de assegurar às micro e pequenas empresas condições para uma evolução sustentável. Essa política educacional, orientada pelas considerações do relatório

“Educação para o Século XXI”, da UNESCO, propõe relacionar os pilares para a educação propostos naquele documento – aprender a conhecer, aprender a fazer; aprender a conviver e aprender a ser – aos princípios das teorias de aprendizagem cognitivista, humanista e sociocrítica.

Promove-se, assim, a competência do Sistema SEBRAE na utilização de novos processos, métodos e técnicas educacionais que consideram as dimensões individuais, sociais e transcendentais do ser humano e as maneiras adequadas de proporcionar o desenvolvimento dessas funções inseparáveis e complementares.

O documento (Referencial para uma Nova Práxis Educacional do SEBRAE) apresenta quatro aspectos:

1. visões sobre a educação, propondo uma análise comparativa dos referenciais de aprendizagem;
2. a concepção, os objetivos, o significado e a metodologia de educação para o Sistema SEBRAE, integrando os pilares da educacional preconizadas pela UNESCO com os pressupostos teóricos das correntes cognitivista, humanista e sociocrítica;
3. a dinâmica da nova práxis educacional e
4. faz considerações sobre a avaliação da aprendizagem na nova práxis educacional.

Como uma espiral evolutiva, o ciclo completo (aprender a saber, aprender a ser/conviver, aprender a fazer) deve ser trabalhado em cada solução educacional do SEBRAE. O universo pode ser considerado, de forma metafórica, um tipo auto consistente e auto-regulado de relações dinâmicas. Na esfera educacional do conhecimento, esse conceito permite a compreensão de todas as teorias como aproximações sucessivas, e que a melhor maneira de descobrir e interpretar a realidade é combinar vários modelos mutuamente consistentes, em que nenhum é melhor que os demais.

Esse é o princípio que norteia a “nova” prática educacional do SEBRAE: o indivíduo empreendedor é sempre visto de forma integral, em suas múltiplas dimensões, e não apenas como um indivíduo que busca ou recebe informações. Assim, esses referenciais combinam postulados das três teorias de aprendizagem: Cognitivista, Humanista e Sociocrítica, promovendo a síntese. Ao mesmo tempo em

que aprende conteúdos significativos, o indivíduo aprende a aprender, aprende a desenvolver o pensamento criativo, a observar suas atitudes e suas relações no grupo. Contribui, assim, para o sucesso de seus empreendimentos e da comunidade onde está inserido.

Na elaboração do planejamento e na seleção de metodologias, procedimentos didáticos e estratégias para aprender, devem ser observados, prioritariamente, diretrizes da teoria cognitivista. Essa teoria lança luzes sobre as formas como a pessoa aprende e como demonstra essa aprendizagem, modificando e aperfeiçoando sua prática.

Da teoria humanista, devem ser observados princípios que tornam a aprendizagem significativa e que permitem ao indivíduo aprofundar seu processo de autoconhecimento e, assim, conviver de forma mais harmônica, consigo mesmo e com os diferentes grupos (familiar, profissional, social etc.). Mediante princípios dessa concepção, o indivíduo é estimulado a desenvolver seu potencial criativo, ampliando as chances de alcançar êxito em seus empreendimentos.

A teoria sociocrítica fundamenta a visão de que a educação é um processo social, político e econômico global, fundado em valores sociais. Conseqüentemente, os conteúdos devem ser sempre contextualizados, garantido como resultado um processo transformador, não só no âmbito pessoal, mas também da sociedade.

Os Referenciais para uma Nova Práxis Educacional pretendem orientar a ação educativa do SEBRAE no sentido de que a pessoa desempenhe com eficiência suas atividades empreendedoras, saiba como aprender e amplie sua eficiência pessoal.

A partir dessa concepção, o ambiente de aprendizagem deve proporcionar experiências para o grupo aprofundar o autoconhecimento. A expressão ambiente de aprendizagem é utilizada principalmente em projetos educacionais fundamentados em uma concepção holística ou integrada, em que visa à educação do ser humano em todas as suas dimensões. Nesse caso, o ambiente de aprendizagem serve para designar o conjunto de condições externas, incluindo a totalidade de estratégias, metodologias e recursos colocados em disponibilidade para o indivíduo, além do clima relacional, que influenciam e favorecem seu desenvolvimento. O ambiente propício à aprendizagem será alcançado quando o educador buscar a excelência em sua atuação, orientando-se por atitudes, princípios e posturas tais como em relação: ao conhecimento, à habilidade prática para resolver problemas, em relação ao autoconhecimento; às atitudes, à criatividade,

técnicas participativas, metodologias participativas, à estratégia de planejamento e organização.

O documento faz algumas considerações didáticas em relação: ao planejamento das soluções educacionais, envolvendo o desenvolvimento das competências; à realidade dos participantes; contextualização e significância; à diversidade; ao ambiente de aprendizagem; consolidação da aprendizagem; e, em relação à individualização e aos estilos de aprendizagem.

Considerando o Sistema de Avaliação da Aprendizagem, até hoje, o SEBRAE tem contemplado, em seus processos de avaliação, aspectos referentes à reação do participante ao produto educacional disponibilizado e à qualidade da prestação do serviço prestado pela instituição. A nova práxis educacional do SEBRAE passa a exigir uma estratégia de avaliação do processo educativo, não enquanto um fim em si mesmo, mas enquanto meio para o alcance dos propósitos estratégicos da instituição. Nessa perspectiva, é preciso fazer com que a prática educacional esteja conscientemente voltada para a transformação social, especificamente no que se refere à contribuição dos pequenos empreendimentos para o desenvolvimento do país. Para isso, é preciso ter clareza de que as ações educacionais reflitam decisões cada vez mais explícitas das intenções estratégicas da instituição.

O processo de avaliação, balizado por estes Referenciais, deve ser portanto, coerente com a missão e as intenções estratégicas da instituição e com o fato de que existem muitas formas de avaliar um processo de aprendizagem (contínua, pontual, interna, externa, explícita, implícita, normativa, criterial, diagnóstica, formativa, somativa).

No decorrer desta pesquisa bibliográfica através de consulta a autores e documentos institucionais analisados acerca dos assuntos discorridos nos demais capítulos, fecha-se este ciclo com duas considerações: Esses Projetos de Práticas Interventivas de Educação Empresarial focadas no empreendedorismo e os resultados deste processo para as MPEs do estado cearense, passam a ser uma questão para boas discussões a seguir. No capítulo 2 (A Educação nas Empresas), a literatura pesquisada apresentou informações precisas, porém, fez-se necessário sondar a respeito das fontes de tensão no campo da aprendizagem organizacional, questionar sobre esse item respeitando de um lado a teoria e do outro, o empirismo, uma vez que se está diante destes dois referenciais para a concretização do presente trabalho. Como se desenvolvem esses programas educacionais dentro das

citadas organizações frente a essa questão? Em meio ao desenvolvimento de tantos projetos educacionais focados para atender as micro e pequenas empresas - MPEs, pode ser observado um resultado positivo. Ao analisar alguns exemplos de ações ocorridas no território cearense focadas no empreendedorismo, podemos fazer algumas considerações. Porém, considerações mais precisas só puderam ser realmente verificadas, na execução da pesquisa.

No tocante à educação empresarial, quanto ao foco das competências, para o proprietário (empreendedor), é imprescindível, pois oportuniza o repasse de informações úteis que contribuem significativamente quanto ao fazer empresarial. Porém, esta mesma forma de educação, embora imprescindível para a qualificação profissional, melhorando os resultados quanto à força de trabalho, é disfarçada pelo setor de RH (Recursos Humanos) ou Desenvolvimento de Talentos, que, de maneira aliada à organização, através dos “mitos organizacionais” (FARIA, 2007), acaba vencendo através de sua prática engessada, tornando os corpos dóceis (FOUCAULT, 1972), manipuláveis, constituindo o tipo de educação (atual) ainda exigido pelo modelo produtivo educacional nas empresas, treinando o indivíduo para compor a mão-de-obra (PORTELA, 2005) dentro das organizações, embora enfatize a valorização do capital intelectual (ANTUNES, 2000) e a valorização do conhecimento, embora esta valorização esteja atrelada exclusivamente à sua necessidade de competências evidentes para o aumento nos lucros dos negócios, conforme verificações feitas através da pesquisa bibliográfica realizada no presente estudo.

6 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa com empresas clientes contempladas por ações de intervenção educacional como eventos referentes a treinamentos e consultorias através das Instituições do “S”, no período de 2008 a 2010, objetivando investigar as contribuições das práticas interventivas educacionais nas micro e pequenas empresas.

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, visando ao alcance do objetivo geral estabelecido para analisar o problema formulado para esta pesquisa.

Primeiramente, apresentam-se as características da pesquisa quanto à natureza, à tipologia, aos procedimentos e a população amostral. Por último, são descrita a estruturação do instrumento de pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados.

6.1 Metodologia - Considerações

Para Minayo (1994), metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas. Para Lenin (1965, p148), “o método é a alma da teoria”.

Para Demo (1995), a prática é condição de historicidade. Teoria é maneira de ver, não de ser. Nem por isso uma é inferior à outra. Cada uma tem o seu devido lugar. Para as ciências sociais, uma teoria desligada da prática não chega a ser teoria, pois não diz respeito à realidade histórica.

[...] A prática traz novas dimensões ao conhecimento científico social, que são essenciais para a sua construção porque: obriga à revisão teórica, pois na prática toda teoria é outra; leva o cientista a “sujar “ as mãos, tornando-o concretamente histórico, aproveitável e condenável; [...] submete a teoria ao teste saudável da modéstia, porque, em contato com a realidade concreta e política, se descobre facilmente que uma coisa é o discurso, somos apenas pesquisadores e atores sociais, gente que duvida, que erra,, que deturpa, mas que sabendo disso, quer reduzir o desacerto; repõe a importância do componente político da realidade social que não somente acontece, mas também pode pelo menos em parte ser conduzida, influenciada, redirecionada; na prática está a chance de construirmos, até onde possível, nossa própria história [...] DEMO, 1995).

O empirismo, na visão de Demo (1995), marcou um ponto capital na problemática da construção das teorias científicas. Estabelecendo a necessidade da observação controlada, contribuiu para a formulação de uma imensidade de técnicas de coleta de dados, solapando o temor muitas vezes levantado de que os fenômenos sociais não seriam de forma nenhuma mensuráveis. Embora existam imensos problemas, como a impossibilidade de medir qualidade, dificilmente se poderá hoje duvidar das vantagens flagrantes do apelo às técnicas de coleta de mensuração do dado, ainda que tudo isto no fundo, seja apenas instrumento. A partir daí, chegamos às propostas dos vários tipos de observações (seu controle, codificação, problema da amostra representativa, questionário, processamento de dados), ao estudo de caso, ao estudo de grupo, à reconstrução histórica, à análise fatorial etc. Uma problemática extensa a que se dedica a disciplina “métodos e técnicas de pesquisa”.

A teoria é construída para explicar ou compreender um fenômeno, um processo ou um conjunto de fenômenos e processos. Este conjunto citado constitui o domínio empírico da teoria, pois esta tem sempre um caráter abstrato.

Resume Minayo (1994) que a teoria é um conhecimento de que nos servimos no processo de investigação como um sistema organizado de proposições, que orientam a obtenção, análise de dados e de conceitos, e veiculam seu sentido.

Os fundamentos da pesquisa quantitativa nas ciências sociais são os próprios princípios clássicos utilizados nas ciências da natureza: a) o mundo social opera de acordo com as leis causais; b) o alicerce da ciência é a observação sensorial; c) a realidade consiste em estruturas e instituições identificáveis enquanto dados brutos por um lado e crenças e valores por outro; d) o que é real são os dados brutos; valores e crenças são dados subjetivos que só podem ser compreendidos através dos primeiros.

A pesquisa é um labor artesanal, que se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular. A esse ritmo que é denominado de ciclo da pesquisa ou um processo de trabalho em espiral, começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas interrogações.

O processo começa com o que denominados de fase exploratória, que é um tempo dedicado a interrogar-nos preliminarmente sobre o objeto, os pressupostos,

as teorias pertinentes, a metodologia apropriada, as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo, cujo foco fundamental é a construção do projeto de investigação. Em seguida, estabelece-se o trabalho de campo.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ *et al.* 1965 p.63).

Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja flexível (GIL, 2009), na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Em ciências sociais, tendo como referência a pesquisa qualitativa, o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade no campo.

Demo (1991) observa que o cientista, em sua tarefa de descobrir e criar necessita num primeiro momento, questionar. Esse questionamento é que nos permite ultrapassar a simples descoberta, para através da criatividade, produzir conhecimentos. Definido bem o nosso campo de interesse, nos é possível partir para um rico diálogo com a realidade. Assim, o trabalho de campo deve estar ligado a uma vontade e uma identificação com o tema a ser estudado, permitindo uma melhor realização da pesquisa proposta.

Com base em Minayo (1994), o trabalho de campo, consiste no recorte empírico da construção teórica elaborada no momento. Essa etapa combina entrevistas, observações, levantamentos de material documental, bibliográfico, instrucional etc. Ela realiza um momento relacional e prático de fundamental importância exploratória, de confirmação ou refutamento de hipótese e construção de teorias.

Por fim, temos que elaborar o tratamento do material recolhido no campo, subdividindo-se no seu interior em ordenação, classificação e análise propriamente dita. O tratamento do material nos conduz à teorização sobre os dados, produzindo

o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição.

Portanto, o ciclo nunca se fecha, pois toda pesquisa produz conhecimentos afirmativos e provoca mais questões para aprofundamento posterior.

A idéia do ciclo se solidifica, para Minayo (1994), não em etapas estanques, mas em planos que se complementam ao mesmo tempo. Trabalhamos com um movimento de valorização das partes e da integração no todo; e com a visão de um produto provisório integrando a historicidade do processo social e da construção teórica.

Dentre as diversas formas de abordagem técnica do trabalho de campo, destaca-se a entrevista. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeito-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada.

Através desse procedimento, podem-se obter dados objetivos e subjetivos. Os primeiros podem ser também obtidos através de fontes secundárias, tais como censos, estatísticas e outras formas de registros. Em contrapartida, o segundo tipo de dados se relaciona aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados. Para Mattos (2006), o centramento da entrevista sobre um tema específico, sobre o objeto da investigação, não parece incompatível com o aprofundamento acerca das experiências de vida, atitudes e valores dos sujeitos.

A investigação centralizada sobre um tema, categorias e fatores, aliada às exigências de aprofundamento da manifestação dos fatores, de seu alcance para a vida do sujeito, caracterizam um acontecimento freqüente na pesquisa social e humana de caráter qualitativo. No campo dos estudos organizacionais, especificamente, tematização e profundidade precisam estar juntas. Portanto, torna-se, por vezes, imprecisa a opção por uma dessas tipologias de entrevista.

Em geral, as entrevistas podem ser estruturadas e não-estruturadas, correspondendo, ao fato de serem mais ou menos dirigidas. Assim, torna-se possível trabalhar com a entrevista aberta ou não-estruturada (...), onde o informante aborda livremente o tema proposto, bem como as estruturadas que possuem perguntas previamente formuladas. Há formas, no entanto, que articulam essas duas modalidades, caracterizando-se como entrevistas semi-estruturadas (CRUZ

NETO, 1994). Foram utilizadas para esse estudo, portanto, as entrevistas semi-estruturadas.

Para Triviños (1987), as categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo, na fase exploratória da pesquisa, ou a partir da coleta de dados. Aquelas estabelecidas antes são conceitos mais gerais e mais abstratos. Esse tipo requer uma fundamentação teórica sólida por parte do pesquisador. Já as que são formuladas a partir da coleta de dados são mais específicas e mais concretas.

Triviños (1987) defende que na medida em que estamos tratando de análise em pesquisa qualitativa, não devemos nos esquecer de que, apesar de mencionarmos uma fase distinta com a denominação “análise”, durante a fase de coleta de dados a análise já poderá estar ocorrendo. Minayo (1994) aponta três finalidades da fase de análise: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte. Essas finalidades são complementares, em termos de pesquisa social.

As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa.

As categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo, na fase exploratória da pesquisa, ou a partir da coleta de dados. Aquelas estabelecidas antes são conceitos mais gerais e mais abstratos. Esse tipo requer uma fundamentação teórica sólida por parte do pesquisador. Já as que são formuladas a partir da coleta de dados são mais específicas e mais concretas.

Segundo Gomes (1994), o pesquisador deveria antes do trabalho de campo definir as categorias a serem investigadas. Após a coleta de dados, ele também deveria formulá-las visando a classificação dos dados encontrados em seu trabalho de campo. Em seguida, compararia as categorias gerais, estabelecidas antes, com as específicas, formuladas após o trabalho de campo.

Selltiz e outros autores (1965) apontam três princípios de classificação para estabelecermos um conjunto de categorias: o primeiro se refere ao fato de que o conjunto de categorias deve ser estabelecido a partir de único princípio de

classificação. Já o segundo princípio diz respeito à idéia de que um conjunto de categorias deve ser exaustivo, ou seja, deve permitir a inclusão de qualquer resposta numa das categorias do conjunto. Por último, o terceiro se relaciona ao fato de que as categorias do conjunto devem ser mutuamente exclusivas, ou seja, uma resposta não pode ser incluída em mais de duas categorias.

6.2 Características da Pesquisa

Segundo Andrade (2004), uma pesquisa pode ser classificada quanto à ciência, aos objetivos, aos procedimentos e à forma de abordagem.

Com base nessa classificação, a pesquisa quanto à área da ciência é caracterizada como empírica, porquanto está dedicada a medir a face mensurável da realidade social. A valorização desse tipo de pesquisa é dada

[...] pela possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base factual. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática (DEMO, 2000, p. 40).

Considerando os objetivos, o estudo é classificado como exploratório-descritivo, uma vez que pretende investigar e analisar as práticas interventivas educacionais quanto à sua utilidade para as pequenas empresas.

As pesquisas exploratórias objetivam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores (GIL, 2002, p 45). São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Segundo Andrade (2005, p 105), nas pesquisas descritivas, os “fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador, e que utilizam técnicas padronizadas de coleta de dados”.

No tocante aos procedimentos, a maneira pela qual se conduz o presente estudo e, portanto, como são obtidos os dados, a pesquisa caracteriza-se como documental, bibliográfica e de campo (PÁDUA, 2004, p 40).

Na verdade, a questão dos procedimentos é uma questão instrumental, portanto referente à prática do pesquisador, como um conjunto de técnicas que permitem o desenvolvimento desta atividade nos diferentes momentos do seu processo; neste sentido, as técnicas que nos auxiliam e possibilitam elaborar um conhecimento sobre a realidade, não podem se caracterizar como instrumentos meramente formais, mecânicos, descolados de um referencial teórico que as contextualize numa totalidade mais ampla. (PÁDUA, 2004, p. 40).

A pesquisa é considerada documental quando a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2007, p 185). Os documentos utilizados para este estudo partem de fontes estatísticas, principalmente de órgãos oficiais como IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) e FGV (Fundação Getúlio Vargas), consubstanciados nos capítulos 2, IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade); USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) MEC (Ministério da Educação e Cultura) UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação e a Ciência).

Os demais fundamentos teóricos tiveram sustentação em fontes bibliográficas, incluindo livros-texto, revistas técnicas, teses, dissertações, artigos e ensaios das mais diversas espécies, o que caracterizou, também, a pesquisa como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica baseia-se no tema abordado, procurando, por relações e indicações de caminhos a serem seguidos, a aproximação do que se busca em diferentes áreas do conhecimento. Portanto, é importante frisar o entendimento de Andrade:

[...] A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora quase todos os estudos sejam exigidos algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas [...]. (ANDRADE, 2005, p 48).

Por fim, quanto à forma de abordagem, a pesquisa pode ser classificada como quali-quantitativa, porque utilizou o método de coleta de dados de entrevistas semi-estruturadas, que se caracteriza por um conjunto de perguntas ou questões definidas em um roteiro flexível em torno de um ou mais assuntos do interesse de uma pesquisa para elucidação do seu objeto (LAKATOS; MARCONI, 2007).

As pesquisas quantitativas utilizam técnicas estatísticas e normalmente implicam a construção de inquéritos por questionamentos ou formulários, enquanto que as pesquisas qualitativas não são passíveis de mensuração e controle, uma vez que se preocupam com o “significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais, que permeiam a rede de relações sociais” (PÁDUA, 2004, p 41).

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a tipologia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica quanto a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como exploratório-descritiva; quanto aos meios, como pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

6.3 Identificação do Universo e Delimitação da Amostra

O universo desta pesquisa constituiu as empresas clientes do Sistema “S” que utilizam serviços de ações educativas de consultoria e treinamentos no Estado do Ceará. Contemplou 25 (vinte e cinco) empresas/sujeitos selecionadas caracterizando melhor uma amostragem final.

A população estudada foi a comunidade constituída por clientes (25 empresas) participantes de programas constituídos de ações educativas caracterizadas como cursos, consultorias e palestras que são desenvolvidos através de um Centro de Negócios pertencente a uma organização do Sistema “S”, segmento 3 (setor de serviços), localizada em Fortaleza – CE, com abrangência no estado cearense.

O grupo selecionado para o estudo corresponde a clientes assistidos por programas que acontecem nos escritórios de municípios cearenses, dentre os quais se desenvolve ações educativas decorrentes de projetos de educação empreendedora com o objetivo de orientar e assessorar ao empreendedor em suas atividades diárias que acontecem nos empreendimentos assistidos. O grupo de empreendedores assistido está em fase de implantação empresarial ou já atua possuindo grande experiência em determinado tipo de negócio: calçados, confecções, supermercados, alimentação, bijuterias, estética e beleza, eventos e decoração, livrarias, farmácias, escolas, oficinas automotivas, moveleiro,

hospedagem e turismo, franquias. São caracterizados como micro ou pequenas empresas.

Dentre os municípios/regiões selecionados, o número de empresas pesquisadas totalizou 25 (vinte e cinco): sete empresas na cidade de Fortaleza (incluindo as micro regiões de Caucaia, Horizonte e Maracanaú), duas em Juazeiro do Norte, sete em Limoeiro do Norte, seis em Sobral e três empresas em Tauá.

A seleção foi feita de maneira a permitir uma maior busca de informações pertinente para ajudar nas demais fases da pesquisa, pois os municípios estão localizados em regiões diferentes, o que poderia trazer divergências quanto à realização de práticas educacionais que possam gerar resultados significativos.

Os sujeitos pesquisados são proprietários de micro e pequenas empresas. No caso daquelas, os proprietários foram os sujeitos ideais para a aplicação de técnicas de pesquisas (porque estão à frente do empreendimento, conhecem as dificuldades que interferem na condução e tomada de decisões); enquanto que nas pequenas empresas, além de estudar os proprietários, foi preciso incluir os gestores, funcionários (intra-empresendedores) que também têm o poder de decisão nos negócios da empresa.

O procedimento utilizado foi a amostragem probabilística aleatória por grupos (no caso, micro e pequenas empresas que utilizam os serviços educacionais do Sistema “S”).

6.4 Estruturação do Instrumento de Pesquisa

A construção dos roteiros para as entrevistas semi-estruturadas considerou os objetivos do estudo, bem como o referencial teórico. Cada questão foi relacionada ao atendimento de um ou mais objetivos específicos, o que pode ser verificado no Apêndice A.

O instrumento de coleta dos dados, o formulário, utilizado com a finalidade de investigar os elementos necessários para o cumprimento dos objetivos estabelecidos neste estudo, foi elaborado por meio de duas fases distintas, adiante apresentadas.

Antes, para efeito de organização desses instrumentos foram elaborados os seguintes fichários:

- documentação inerente aos referenciais teóricos consultados;
- empresas pesquisadas que foram foco do presente estudo.

Na primeira fase, delineou-se um formulário composto de quatro blocos, abrangendo os conteúdos sobre os dados pessoais do entrevistado (empresário), dados cadastrais das empresas, caracterização da empresa e informações gerenciais.

Questões dos tipos fechadas e de múltipla escolha e questões abertas caracterizaram a formatação dos conteúdos a serem pesquisados.

Elaborados os instrumentos de pesquisa, cabe averiguar a sua validade. Para isto, o procedimento mais utilizado é o teste-preliminar ou pré-teste, que consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população da amostra, antes de sua aplicação definitiva, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. Seu objetivo, portanto, é verificar até que ponto têm esses instrumentos, realmente, condições de garantir resultados isentos de erros (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Os referidos autores asseguram que “é suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra, dependendo, é claro, do número absoluto dos processos mensurados” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.175). Para Vergara (1997), um dos testes que pode ser aplicado é oferecer-lhe à apreciação, ao julgamento de cerca de cinco pessoas de reconhecida competência no assunto.

Para atender a esses requisitos de validação de conteúdo do instrumento, os formulários iniciais foram apresentados a 3 (três) empresas, representando 12% do total da amostra.

Com base nas sugestões recebidas dos empresários, tanto no que se refere ao formato quanto ao conteúdo do instrumento, os formulários foram adaptados recebendo uma reformulação em sua formatação, constituindo-se, dessa forma, uma segunda fase de sua elaboração. A estruturação das questões abertas e fechadas permaneceu ocorrendo apenas alterações de conteúdo, expansão e desdobramentos de questões.

Dentre as alterações de desdobramento, merece ser destacado que nem sempre o empresário-proprietário é o principal gestor do negócio, razão por que foi preciso acrescentar um novo item ao formulário, para ajustá-lo a uma nova realidade. A sua versão final está evidenciada no Apêndice B.

6.5 Coleta de Dados

A coleta de dados é a etapa da pesquisa na qual se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas.

Para esta pesquisa, os dados foram coletados primeiramente por meio de levantamento bibliográfico, que contemplou um conjunto de obras já tornadas públicas tais como: livros, publicações avulsas, artigos, dissertações, teses etc. Em seguida, foram compilados dados estatísticos obtidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Programa Nacional das Nações Unidas (PNUD).

A coleta de dados utilizou o levantamento de dados primários, colhidos diretamente com as pessoas estudadas. Foi feito um levantamento de campo, com as empresas da amostra, utilizando-se de formulário. Vergara (1997, p.53) define que: “o formulário é um meio-termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como no questionário, mas é você quem assinala as respostas que o respondente dá oralmente”.

Lakatos e Marconi (2007) aconselham a entrevista, como técnica de coleta de dados, para obtenção das informações sobre averiguação de fatos (descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las); determinação das opiniões sobre os fatos (conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam), determinação de sentimentos (compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios) e a descoberta de planos de ação (descobrir, por meio das definições individuais dadas, qual a conduta adequada em determinadas situações, a fim de prever qual seria a sua), pois consideram que as mesmas apresentam várias vantagens, dentre elas:

- maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;
- maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.;
- oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;
- possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.

Levando-se em conta os objetivos do estudo e as vantagens apresentadas, utilizou-se a técnica da entrevista semi-estruturada com a aplicação de formulários pré-elaborados.

O formulário é o instrumento “usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas pelo entrevistador”. (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.212) Já a entrevista é o processo de conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária, utilizando-se dos referidos formulários para as anotações pertinentes (LAKATOS; MARCONI, 2007).

A aplicação do formulário nas empresas para participarem desta pesquisa ocorreu em dois momentos distintos às suas dependências.

No primeiro momento, as empresas foram visitadas, com o intuito de obter a confiança do entrevistado, assegurando-lhe o caráter confidencial de suas informações, além de tentar propiciar um ambiente que o estimulasse a falar espontaneamente. Para isto, foi estabelecida uma conversa amistosa e informal, onde foi feita uma explanação do roteiro da pesquisa, explicando sua finalidade, seu objeto, sua relevância e ressaltando a necessidade de sua colaboração. Ainda nessa ocasião foram colhidas informações pessoais sobre seus empresários, conforme ilustra o bloco I, do Apêndice B, e agendada a próxima visita.

Dando continuidade às entrevistas, o segundo momento foi a aplicação propriamente dita dos demais blocos II, III e IV, constantes do formulário que estão consubstanciados no Apêndice B. O registro das respostas foi feito no ato da entrevista, para dar maior fidelidade e veracidade às informações obtidas.

6.6 Análise dos Dados

Após a coleta dos dados julgados pertinentes e relevantes, inicia-se o processo de análise, classificação e interpretação das informações coletadas.

Para a análise dos dados, as respostas às questões fechadas dos formulários foram digitadas em planilha eletrônica do *Excel* e, em seguida, tabuladas. Já as respostas às questões abertas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, que corresponde a seguinte definição:

[...] um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (FREITAS; MOSCAROLA, 2000, p 42).

É importante salientar que o “conjunto de técnicas”, a que se refere o autor, compreende a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos, a categorização etc., devendo o pesquisador possuir, para dar suporte a essas técnicas e tornar possível a inferência de mensagens, amplo conhecimento teórico do assunto.

Em relação às etapas técnicas da análise de conteúdo, Freitas e Moscarola (2000) destacam que a primeira parte está associada à idéia daquilo que se deseja buscar e ao exercício de precisar seu objetivo. Torna-se necessário, pois, nesta etapa, a escolha das categorias, que são as rubricas significativas em função das quais o conteúdo será classificado. Ainda segundo os referidos autores, a escolha das categorias é o procedimento essencial da análise de conteúdo, visto que elas fazem a ligação entre os objetivos da pesquisa e os seus resultados, ficando o valor da análise sujeito ao valor e a legitimidade das categorias de análise.

Freitas e Moscarola (2000) também abordam a quantificação do conteúdo. Conforme os autores, havendo interesse em quantificar, deve-se decidir o tamanho (ou o comprimento) dos elementos, segundo os quais se vai decompor o conteúdo.

Para o presente estudo, adotou-se a unidade de contexto como unidade de quantificação do conteúdo, pois não se ampara em quantificação rigorosa, correspondendo ao segmento mais amplo de conteúdo, podendo ser expresso com frases e não apenas palavras. No capítulo 7, apresenta-se a efetiva análise, descrição e interpretação dos dados coletados nas empresas contempladas por esta pesquisa.

7 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.

Apresenta-se neste capítulo, a descrição, a análise e a interpretação dos dados. Primeiramente destaca-se o perfil dos entrevistados e o perfil das empresas; em seguida, os aspectos gerenciais inerentes à utilidade das informações da educação empresarial.

7.1 Perfil dos Entrevistados

Esta seção tem como objetivo identificar e analisar o perfil dos entrevistados, no tocante a faixa etária, ao sexo e ao nível de instrução. Foram entrevistados os empreendedores (empresários/gestores) de 25 empresas de pequeno e médio porte. Do total de entrevistados, 60% se enquadram na faixa etária entre 31 a 50 anos, 24% com idade entre 51 a 65 anos e apenas 16% entre 21 e 30 anos, conforme ilustra o Gráfico 2.

Infere-se, portanto, um forte indicador de maturidade entre os empreendedores, uma vez que 60% têm idade superior a 40 anos, o que vem confirmar resultados verificados nos estudos realizados em pequenas empresas por Oliveira *et al.* (2000), Sousa (2001), Silva (2002) e Pires *et al.* (2004), em que a maioria dos entrevistados mostra o mesmo perfil.

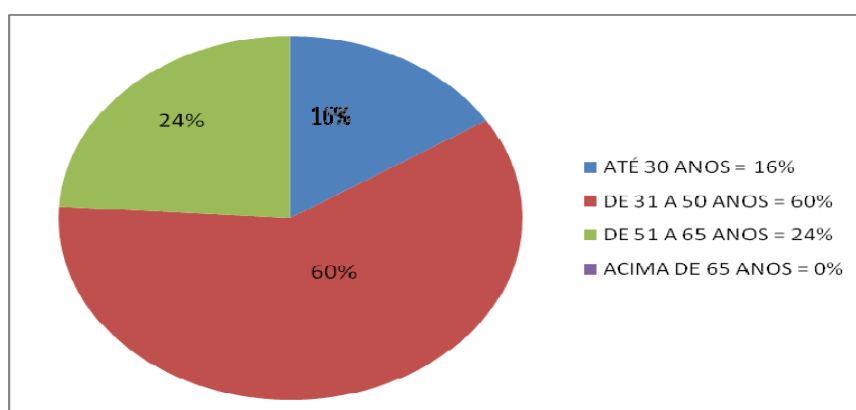


GRÁFICO 2: Faixa etária dos entrevistados
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Do total de entrevistados, 60% são do sexo feminino e 40% do sexo masculino (Gráfico 3).

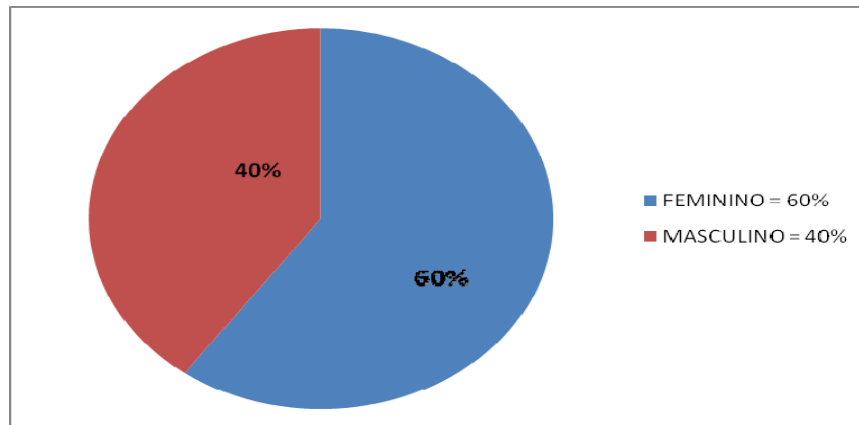


GRÁFICO 3 – Sexo dos entrevistados
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

No entanto, quanto ao nível de instrução dos entrevistados, os dados coletados não ratificam a realidade das pesquisas de Oliveira *et al.* (2000), Sousa (2001), Silva (2002) e Pires *et al.* (2004), em que a concentração maior incidia sobre o nível de graduação completo, em contraponto com os indicadores desta pesquisa em que, de acordo com o Gráfico 4, 8% possuem ensino fundamental incompleto, 8% possuem ensino fundamental completo, 16% médio incompleto; 28% médio incompleto, 8% superior incompleto, 28% superior completo e 4% possuem doutorado.

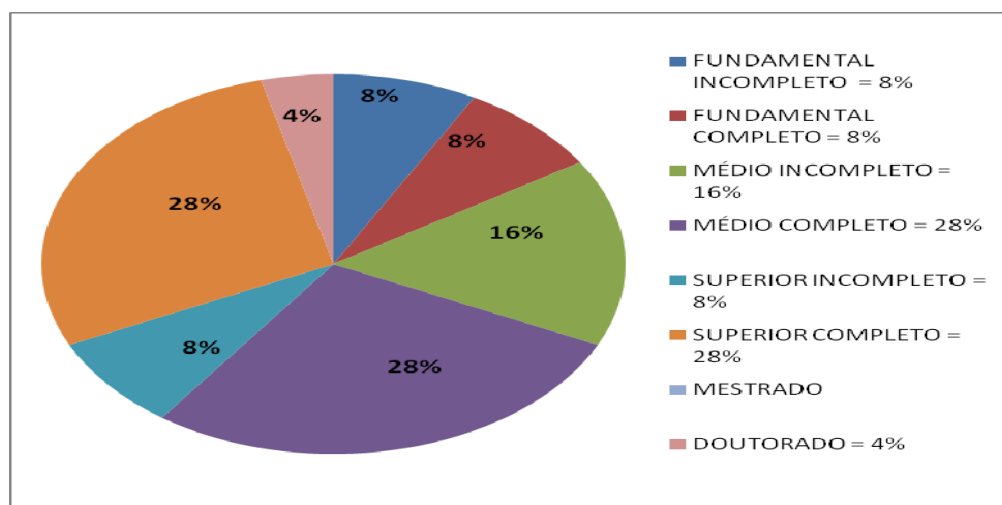


GRÁFICO 4 – Nível de instrução dos entrevistados
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Verifica-se que dos 28% dos empreendedores detentores de graduação, 12% não exercem diretamente cargos de gestão em suas empresas, estando ali apenas na condição de proprietários, delegando autoridade e transferindo a responsabilidade de condução do seu negócio a profissionais com alta capacitação técnica compatível com a atividade (diferencial educacional competitivo). Ressalta-se que 4% dos que possuem doutorado, exercem cargo de gestão pública participativa, tomando decisões de caráter administrativo, estratégico e operacional.

Os 17 empreendedores restantes (68%) estão envolvidos plenamente com a gestão de suas empresas, o que não significa que administrem com a devida competência técnica, uma vez que 32% não tem nível médio, superior, portanto, ao grupo que já possui (28%); ratificando a realidade das pesquisas de Rosa e Nogueira (1998), em que a região nordeste brasileira sem exceção apresenta o índice de educação bem mais abaixo que a média nacional no período de 1970 a 1996 (PNUD, IPEA, FJP, IBGE, 1998). O estado do Ceará apresentou os seguintes índices: Em 1970 (0,406), 1980 (0,564), 1991 (0,603), 1995 (0,677), 1996 (0,714), (PNUD, IPEA, FJP, IBGE, 1998). Ademais, um baixo nível educacional exerce influência direta sobre a capacidade inovadora das empresas nordestinas, cuja dinâmica depende basicamente dos estados do centro-sul e da aquisição de máquinas e equipamentos importados (ROSA; NOGUEIRA, 1998).

Dos entrevistados, 100% dos empreendedores exercem cargo de gestão (Gráfico 5); 60% são proprietários e 40% são responsáveis pelo gerenciamento, exercendo o papel de administrador embora não sendo proprietário acidental.

7.2 Perfil das Empresas

Nesta etapa, procura-se identificar e analisar o perfil das empresas quanto ao ramo de atividade, tempo de atuação no mercado, corpo funcional, faturamento bruto, mercado consumidor e fornecedor e também delinear suas peculiaridades quanto à utilização de sistemas de informação.

As 25 empresas entrevistadas situam-se em Fortaleza, incluindo as micro-regiões (24%), e nos municípios com abrangência de atuação dos escritórios regionais de Crateús (16%), Tauá (8%), Sobral (16%), Limoeiro do Norte (28%), Juazeiro do Norte (8%), e conforme ilustra o Gráfico 5.

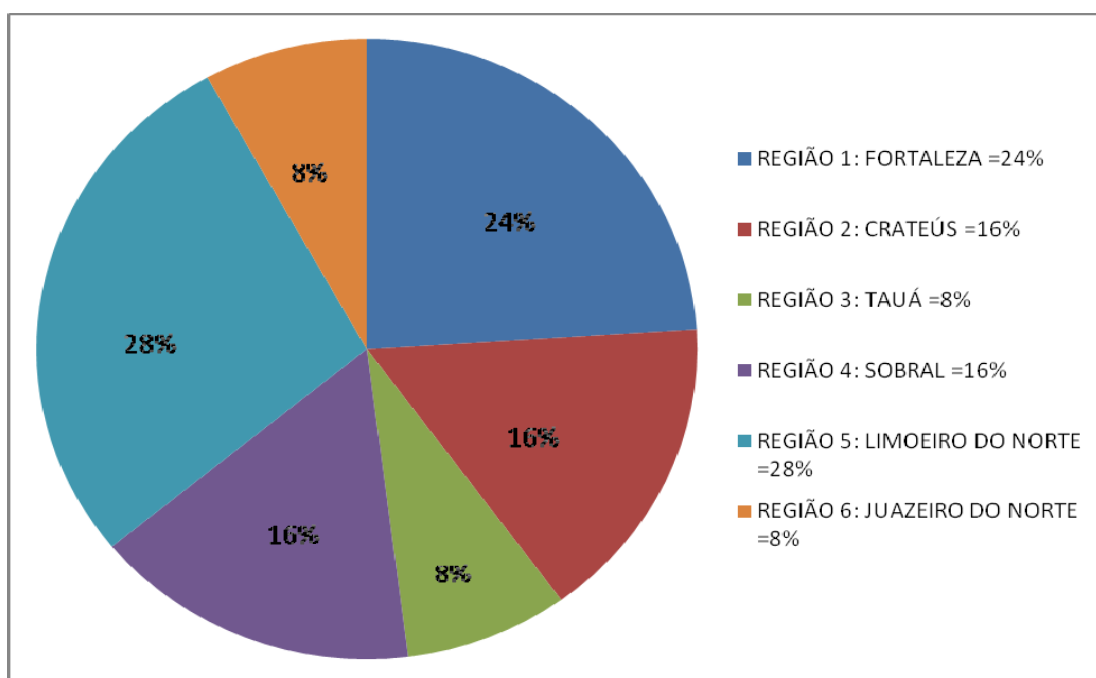


GRÁFICO 5 – Localização dos empreendedores entrevistados
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Das empresas entrevistadas, o Gráfico 6, em seguida, apresenta o ramo de atividade em que se enquadram.

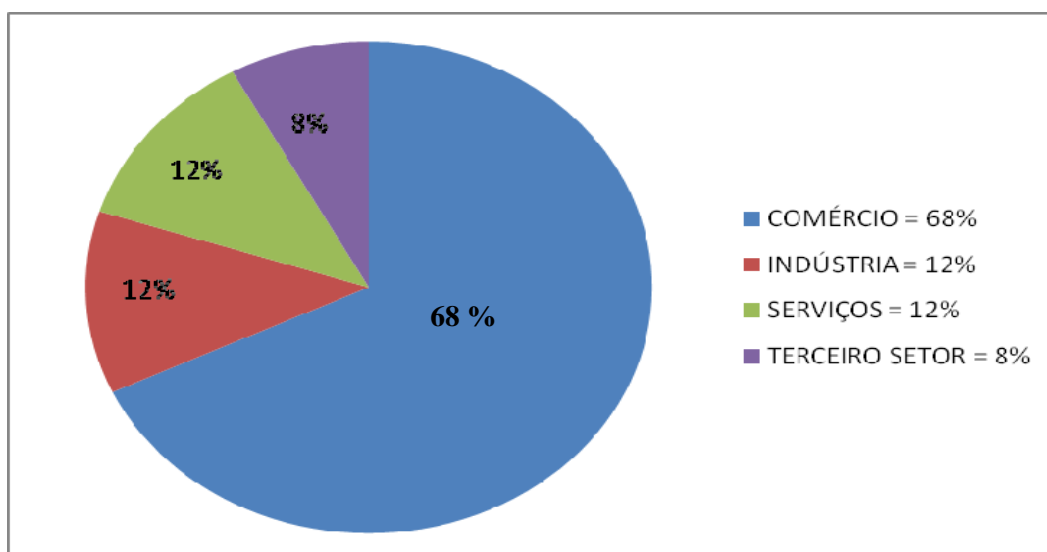


GRÁFICO 6 – Setor de atividade das empresas analisadas
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Verifica-se que quanto ao setor de atividade, 68% concentram-se no comércio, 12% na indústria, 12 em serviços e 8% no 3º setor.

Confirmando os dados divulgados pelo SEBRAE (2005), as pequenas empresas vêm aumentando gradativamente sua participação no segmento de comércio e serviços. Esse crescimento vem ocorrendo com maior intensidade nas empresas comerciais, refletindo a maior viabilidade do pequeno investidor, em razão do menor volume de investimentos necessários e dos requisitos de qualificação profissional mais baixa.

O gráfico 7 mostra o tempo de atuação das empresas no mercado. Verifica-se que a maioria (56%) atua há mais de 10 anos, ressaltando-se que dentre elas 3 (12%) atuam há mais de 30 anos, e uma (4%) há 78 anos.

Dentre as razões de sucesso destas organizações, pode-se alinhar a maior escolaridade dos seus gestores, experiência prévia na atividade, apoio e ajuda profissional de terceiros e focagem no cliente em conformidade com os fatores relevantes para o sucesso da empresa, apontam para empreendedores que tenham consciência do ambiente em que a empresa irá atuar, que sejam capacitados para gerir o negócio de forma profissionalizada e que foquem no cliente (SEBRAE, 2004).

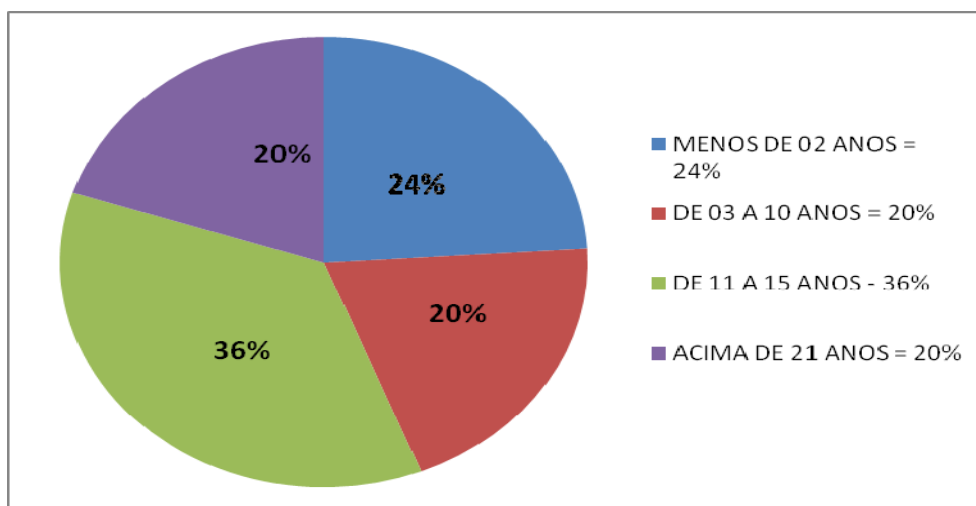


GRÁFICO 7 – Tempo de atuação das empresas no mercado
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Merece ser destacado, em meio aos dados levantados, o fato de que essas empresas estão conseguindo se manter no mercado, sobrepondo-se às estatísticas divulgadas pelo SEBRAE (2005) das taxas de mortalidade do setor, por apresentarem produtos e/ou serviços diferenciados, de qualidade, respeitando os direitos da clientela, sem restrição de crédito e capital humano, o que ratifica os dados do IBGE (2003), e BNDS (2007) apresentados no capítulo 4.

O número de colaboradores que compõem o quadro funcional dessas empresas está evidenciado no gráfico 8.

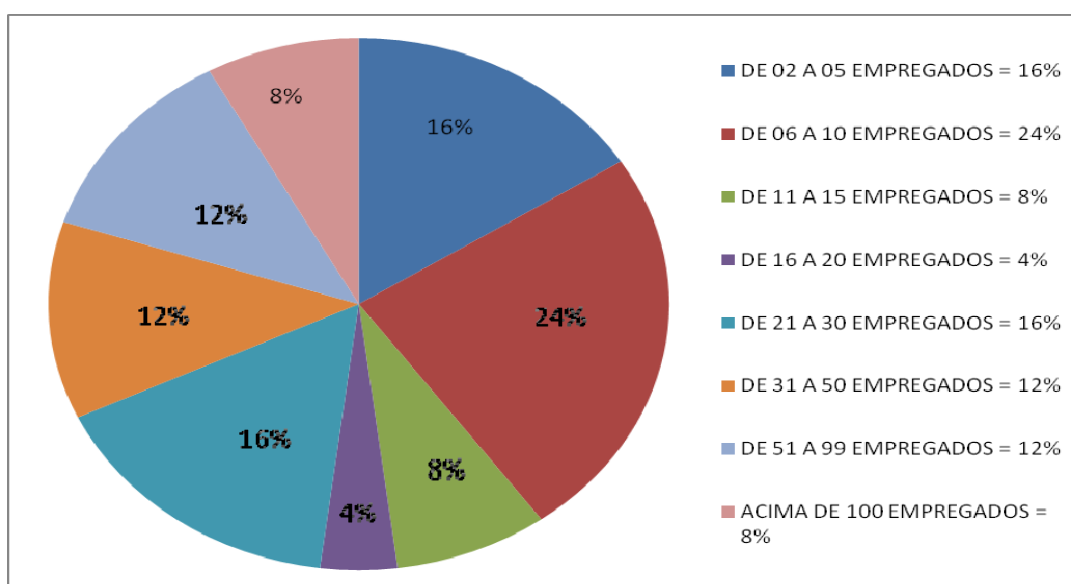


GRÁFICO 8 – Número de funcionários por empresa analisada
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Embora o critério de classificação para as empresas de pequeno porte (EPP), utilizado neste estudo tenha tido como base o faturamento bruto anual, segundo determina o “Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte” da Lei 9.841, de 05/10/99, verifica-se que de acordo com o Gráfico 9, 92% das empresas são de pequeno porte, pois possuem entre 01 a 99 empregados, sendo que deste total possuem de 02 a 10 empregados (40%), de 11 a 20 (12%), de 21 a 50 empregados (28%), acima de 50 empregados (12%) destacando-se frente as empresas de grande porte (8%) por possuírem acima de 500 empregados representadas por duas empresas. Também se enquadraria em EPP, se o critério adotado tivesse tido como referência a classificação do SEBRAE (2005), que considera para indústria, o intervalo entre 20 e 99 empregados e para o comércio e serviços, o intervalo entre 10 até 49 empregados.

Segundo o critério adotado, a maioria das empresas entrevistadas apresentou faturamento bruto em 2009, de 433.700,00 a 800.000,00 (40%), de 800.000,01 a 1.200.000,00 (12%), de 1.200.001,00 a 1.600.000,00, de 1.600.001 a 2.000.000,00, de 2.000.001,00 a 2.133.222,00 e outros valores (16%), conforme se visualiza no Gráfico 10.

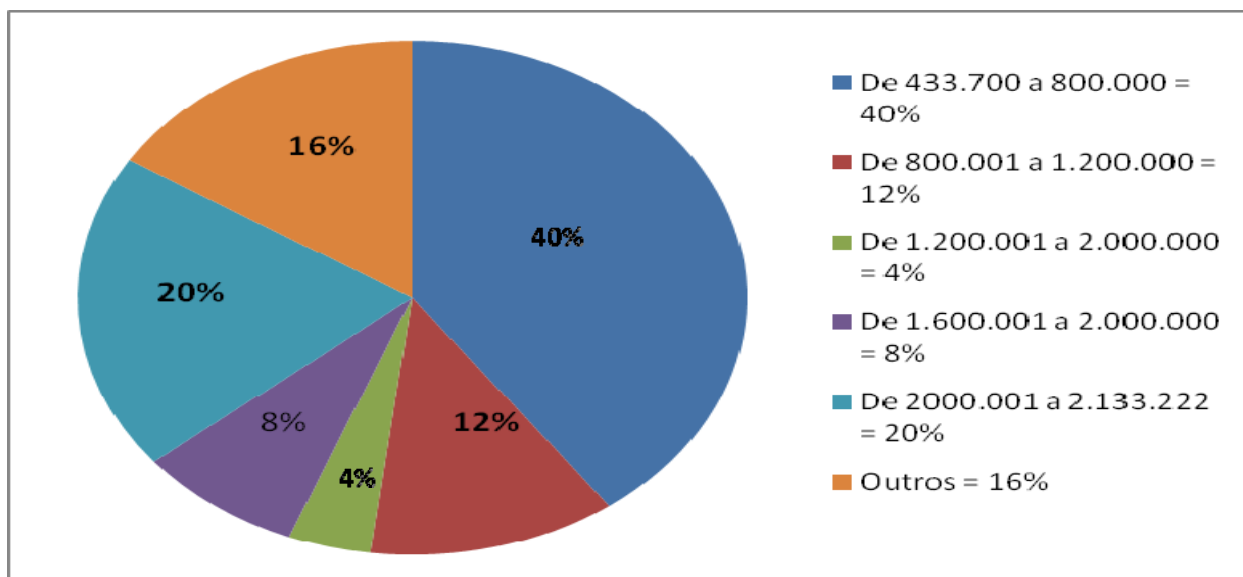


GRÁFICO 09 - Faturamento anual das empresas analisadas
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Todavia, merece ser destacado que do total de empresas formalmente registradas no Brasil, 99,2% estão classificadas como micro e pequenas empresas (MPE), sendo que deste universo 5,6% estão na categoria de pequenas empresas

(EPP), conforme pesquisa do IBGE (2003). Assim, com a nova Lei das Micro e Pequenas Empresas os limites que serão respeitados por União, Estados e Municípios são: ME: Receita bruta anual de até R\$ 240.000,00; EPP = receita bruta anual de até 2.400.000,00; O limite de EPP poderá ser reduzido nos Estados, cuja relação do seu PIB com o PIB nacional, seja: 1% para R\$ 1.200.000, 00; 1% e 5% \leq 1%: para R\$ 1.2000.000,00; > 1% e 5%: para R\$ 1.800.000,00, sendo que o Estado do Ceará poderá optar pelo limite de 1.800.000,00 por ter o PIB correspondente a 1,9% do PIB nacional.

Os mercados consumidor e fornecedor destas empresas estão apresentados nos Gráficos 10 e 11 respectivamente.

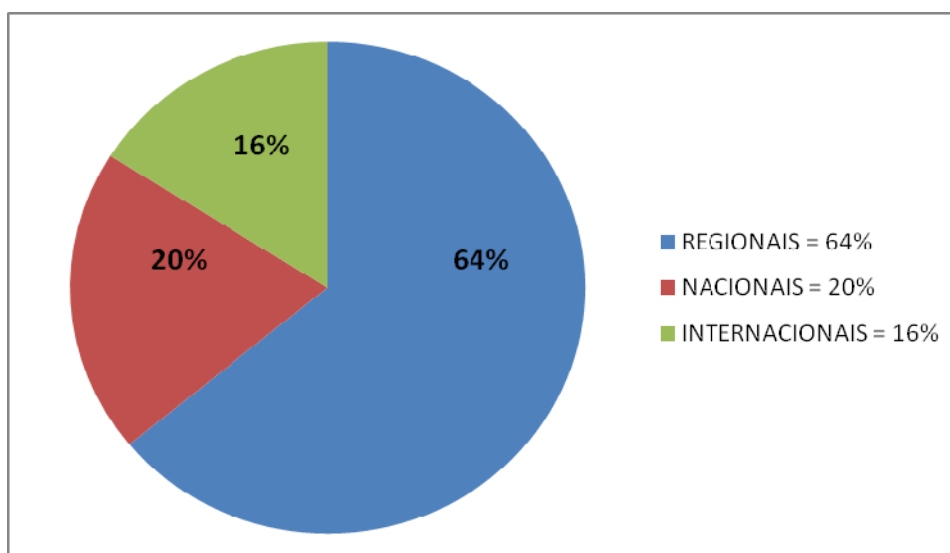


GRÁFICO 10 - Mercado consumidor – Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Nota-se, no Gráfico 10, que as referidas empresas, participam (64%) de um mercado consumidor tipicamente regional (Estado do Ceará), sendo que vendem seus produtos ou serviços também no mercado nacional (20%) e no mercado internacional (16%).

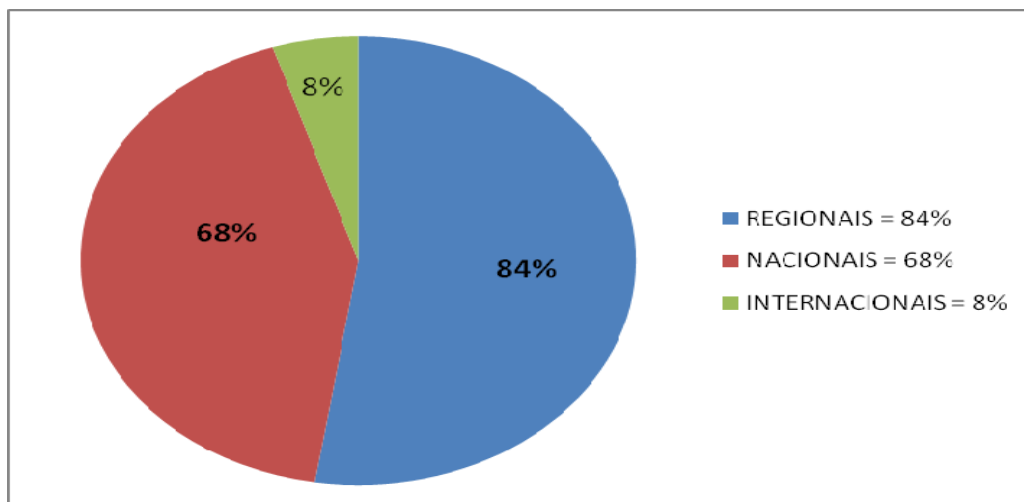


GRÁFICO 11 – Mercado Fornecedor – Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

A participação das importações no total do volume de compras em 2009, conforme o Gráfico 12.

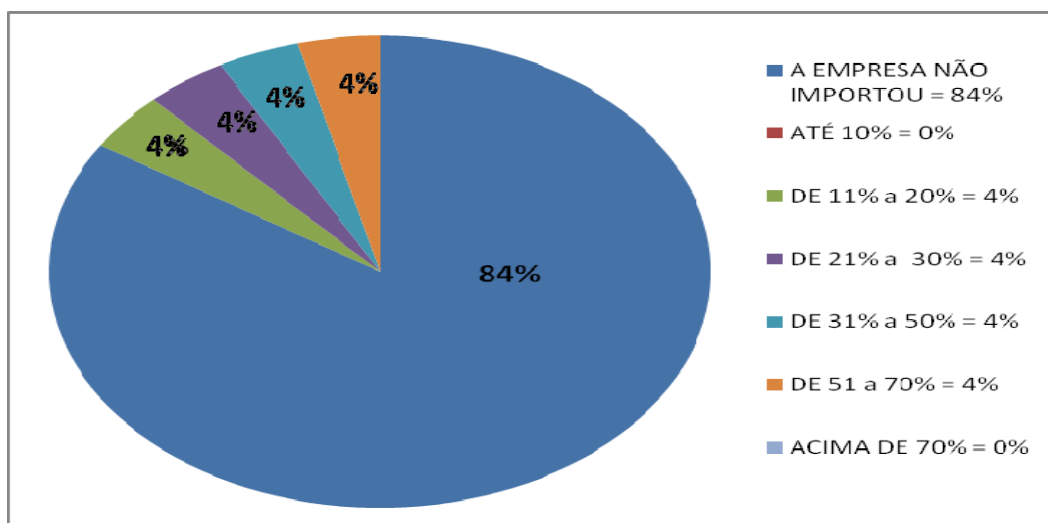


Gráfico 12 – Participação nas importações das empresas entrevistadas.
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Vale salientar que no tocante à exportação, 4% das empresas entrevistadas teve uma participação nas exportações equivalente a 25%. É notório que as empresas entrevistadas que atuam no mercado exportador, enfatizam a necessidade de uma mão-de-obra com conhecimento e de um idioma estrangeiro, como forma de melhorar o perfil dos gestores nas relações internacionais, porquanto

ao estudo do SEBRAE (2004) as pequenas empresas participam com 2,2% das exportações brasileiras.

7.3 Identificação das Necessidades de Informações

Nesta dimensão, os empreendedores são questionados quanto ao relacionamento com as empresas de serviços educacionais (incluindo grau de satisfação com serviços recebidos, processo de tomada de decisão, principais dificuldades na gestão do seu negócio e a necessidade de informações adequadas).

7.3.1 Do Relacionamento com as Instituições de Serviços Educacionais

Investigados sobre quais as ações que os empreendedores já participaram, os resultados obtidos podem ser ilustrados nas tabelas 8 a 11.

AÇÕES/CURSOS/TREINAMENTOS	%
Atendimento ao cliente	60%
Vendas	40%
Informática	36%
Motivação	28%
Empreendedorismo	24%
Negociação, Qualidade, Relações interpessoais no trabalho	20%
Administração empresarial, Como vender mais e melhor, Compra e venda, Gerência de loja, Gestão empresarial, Relações humanas	16%
Acidentes no trabalho, Aprender a empreender, Desenvolvimento de equipes, Gerenciamento Básico, Gestão de negócios e Segurança no trabalho	12%
Chefia e liderança, Educação ambiental, Gestão da produção, Liderança, Marketing pessoal, Meio ambiente, saúde e segurança.	8%
Altura, Auxiliar administrativo, Carteira de pedidos, Coleta seletiva, Comunicação, Conservação e higiene de alimentos, de olho na qualidade, Degustação, Eficiência energética, Eletricidade básico, Eletricidade complementar, Formação de garçons, Gerenciamento do tempo, Inglês, Manutenção de equipamentos, Montagem de peças, NR – 10, Pizzaiolo, Primeiros socorros, Recursos Humanos, Resgate em altura.	4%

TABELA 8 - Ações interventivas educacionais empresariais: treinamentos
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

AÇÕES/CONSULTORIAS	%
Área gerencial	56%
Área financeira	34%
Planejamento estratégico	24%
Custo e formação de preços, Embalagens e armazenamento de produtos, Layout	16%
Análise SWOT, Área contábil, Controles gerenciais, Plano de negócios, Próprio, Qualidade, Viabilidade do negócio.	12%
A&B, Associativismo e cooperativismo, Educação ambiental, Estratégias mercadológicas/de negócio, Frios, Hotelaria, Implantação de APL, Logística, Marketing, Planejamento da produção, Plano de ação, Plano de marketing, Produção de produtos artesanais(fibras de carnaúba e bananeira), Tratamento de efluentes industriais	8%
Área jurídica, BSC, Certificação ambiental, Design, Gerenciamento de resíduos sólidos industriais classe I e II, ISO 14.000, ISO 9.000, Panificação, Produção de produtos artesanais/fibra de carnaúba, Qualidade e controle de estoque, Registro de marcas, Selo verde, Sistema de controle e monitoramento industrial, Tecnologia da Informação – TI, Turismo e meio ambiente, Vitrinismo.	4%

TABELA 9 - Ações interventivas educacionais empresariais: consultoria
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

AÇÕES/PALESTRAS/OFCINAS	%
Palestras gerenciais temas diversos	36%
Oficinas para professores/educacionais	12%
Oficinas gastronômicas	8%
Oficinas e palestras área da saúde	4%

TABELA 10 - Ações interventivas educacionais empresariais: palestras
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

AÇÕES/SEMINÁRIO/WORKSHOP/FEIRA/CONGRESSO	%
Feiras de negócios	40%
Feira do empreendedor	24%
Seminários	16%
Workshop EMPRETEC	8%

TABELA 11 - Ações interventivas educacionais empresariais: seminários
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Segundo Lima (2004), dentre os principais processos organizacionais destaca-se o processo de educação empresarial, que cuida de promover o treinamento, a qualificação, a capacitação e o desenvolvimento profissional dos recursos humanos cada vez mais exigidos pela transformação dos negócios e pela globalização dos mercados, onde as inovações tecnológicas e a qualidade dos produtos e dos serviços tornaram-se condições básicas no atual panorama de competitividade empresarial. Pessoas desenvolvidas, treinadas e capacitadas conseguem desempenhar melhor as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferenciada, que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto, conforme Porter (1991), citado no capítulo 3.

Portanto, a necessidade de informações que subsidiem as decisões sobre investimentos em processos de educação empresarial torna-se essencial para estas organizações, facilitando o conhecimento dos impactos e retorno de investimentos nesses processos organizacionais. Afirma Lima (2004). O posicionamento estratégico na busca de vantagens competitivas depende muito dos esforços das firmas para investirem na capacitação de seus recursos humanos visando desenvolver e aprimorar criatividade e competências essenciais (PORTER,1991).

Para Lima (2005), ficou comprovado por análises teóricas que no cenário mundial pós-1970, o processo de educação em organizações faz parte do conjunto de processos organizacionais estratégicos, pois absorve o desenvolvimento profissional das pessoas, que, por sua vez, é uma exigência cada vez mais necessária na transformação e criação de novos negócios e pela globalização dos mercados, onde as inovações tecnológicas, a qualidade dos produtos e dos serviços tornara-se condições básicas neste novo panorama das organizações, conforme citado no capítulo 2.

Das empresas entrevistadas, 64% mantêm relacionamento com as empresas de serviços educacionais há mais de 08 (oito) anos, 24% há menos de 02 (dois) anos, e 12% entre 02 a 08 anos, conforme o Gráfico 13.

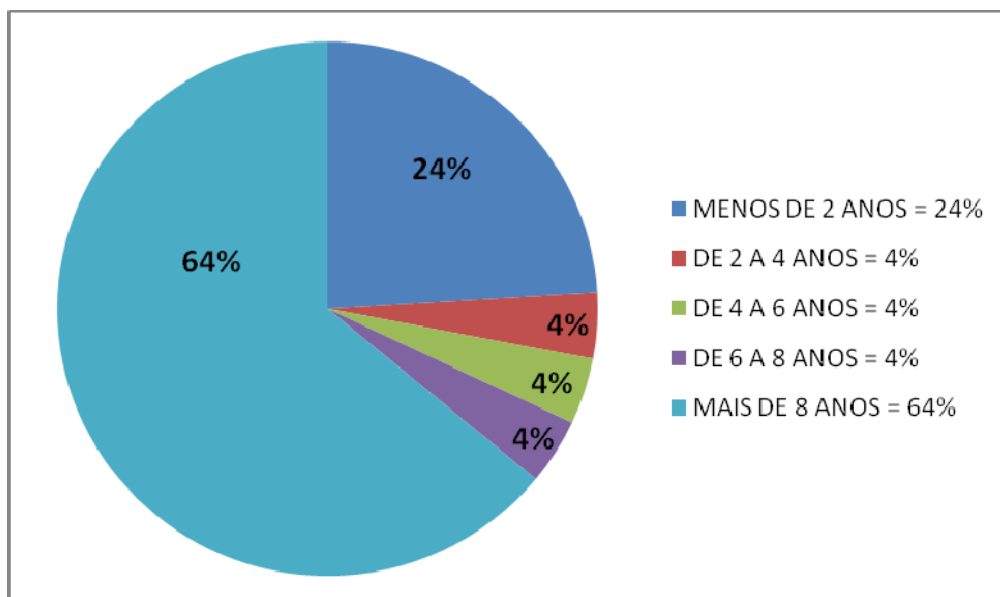


GRÁFICO 13 – Tempo de relacionamento com a instituição de serviços de educação empresarial Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Esse cenário confirma a tendência de que o investimento empresarial em educação no Brasil está majoritariamente voltado para a qualificação do trabalhador/funcionário de acordo com as pesquisas de Bomeny e Pronko (2002) e evidenciado por Kasznar (2005), reforçando, pois, que os empresários podem interessar-se em investir em educação e treinamento específico, porque embora paguem mais caro pelos operários e colaboradores mais especializados, para se apropriarem de seu conhecimento e não os verem fugir para a concorrência, dividem com o trabalhador os benefícios gerados pelo conhecimento. O trabalhador vê seu salário, suas bonificações e seus prêmios aumentarem; ao mesmo tempo, o empresário constata que, com maior produtividade, economicidade, motivação, capacidade de discernimento e habilidade associada ao aprendizado, seus lucros aumentam (KASZNAR, 2005), como pode verificar-se no capítulo 2.

Quanto ao grau de satisfação com os serviços prestados pelos consultores e pelas instituições de serviços educacionais, os empreendedores afirmam que estão amplamente satisfeitos (80%), estão pouco satisfeitos (12%), estão insatisfeitos (4%) e para 4% é indiferente, conforme ilustra o Gráfico 14.

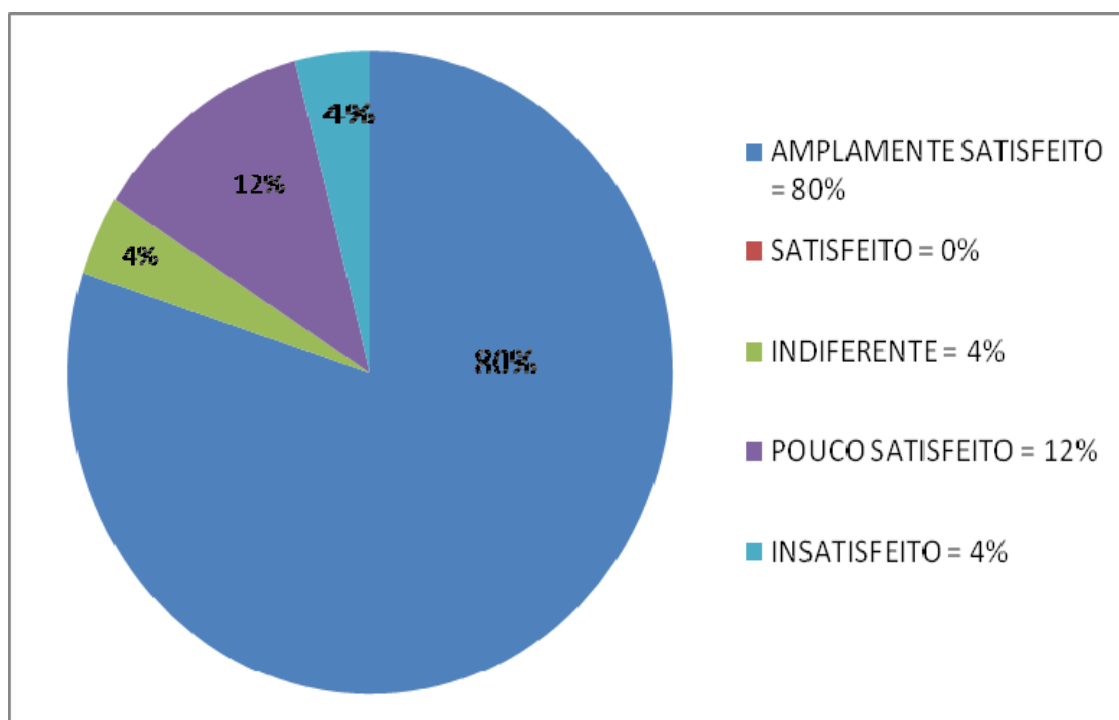


GRÁFICO 14 – Grau de satisfação com os serviços de consultoria e treinamento
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Tomando como exemplo os serviços prestados no PATME/CIN/SEBRAE, RIBEIRO (2002), constatou que o grau de satisfação obteve o seguinte:

GRAU DE SATISFAÇÃO DO PROJETO PATME	
ITENS	%
Em relação à adequação da proposta da consultoria à realidade da empresa	Adequada (77,8%) Inadequada (22,8%)
Satisfação dos empresários quanto ao projeto	Satisfeitos (66,7%) Insatisfeitos (33,3%)
Resultado do projeto	Excelente (42,9%) Bom (38,1%) Razoável (14,3%) Ruim (4,8%)
Necessidade de complementação do projeto	Pertinente (81%) Não (19%)
A quantidade de treinamentos ministrados	Suficiente (36,2%) Insuficiente (63,80)

TABELA 12: Grau de Satisfação do Projeto PATME.
FONTE: Adaptado de RIBEIRO, (2002) PATME/CIN/ SEBRAE.

7.3.2 Planejamento

Quanto ao planejamento, todos os respondentes confirmaram haver (100%). A maior parte das empresas respondeu que são administradas seguindo um planejamento previamente elaborado (60%) conforme ilustra o Gráfico 15. Porém, das 25 empresas entrevistadas, é feito formalmente (40%). Quando participativo, apenas a diretoria participa (12%), todos os colaboradores (4%), os gestores de cada área (16%), outros - apenas os sócios participam (8%). A periodicidade desse planejamento é anual (60%), semestral (30%) e semanal (10%).

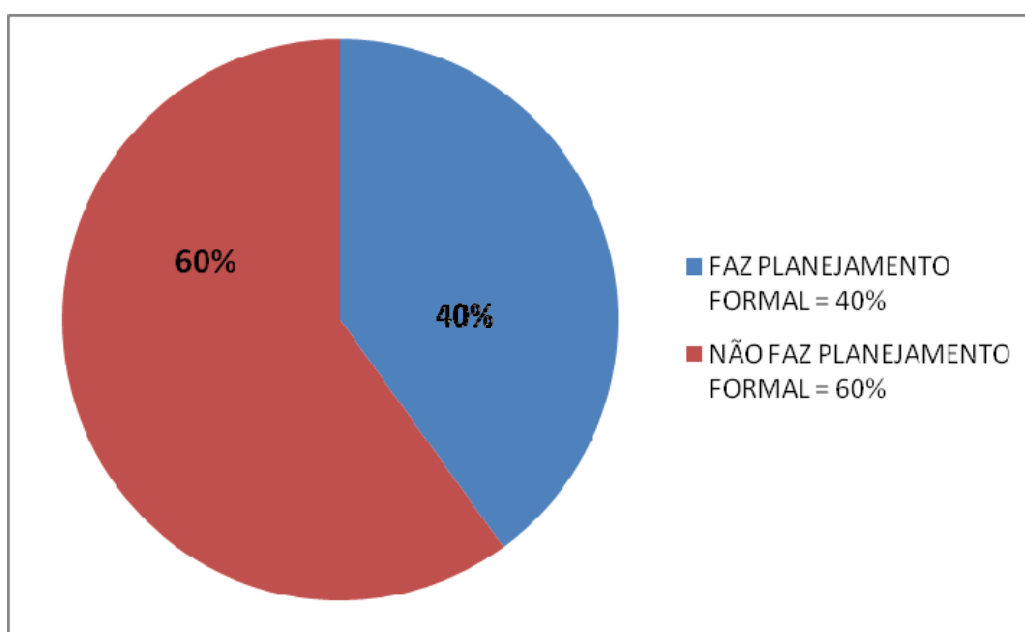


GRÁFICO 15 – Planejamento nas empresas entrevistadas
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Como se pode verificar no capítulo 4, “administrar é tarefa difícil e complexa em decorrência da quantidade e características distintivas dos fatores a serem manipulados, além da influência das próprias dimensões da empresa” (GUERREIRO, (2006 p 20). O processo de planejamento determina, pois, o que deve ser feito no futuro e quais os objetivos a serem alcançados (CATELLI, 1999).

Foi percebida ainda, a preocupação (importância) que as empresas consideram à educação ser um item a constar no planejamento. Dos respondentes, (40%) incluem as ações educacionais no planejamento e (60%) não acham esse aspecto relevante, conforme ilustra o Gráfico 15.

Segundo Lopes (2004), é preciso uma transição gradual entre o modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento e a Universidade Corporativa – UC, pois muitas vezes, as empresas não estão preparadas para absorver uma mudança tão radical e as resistências podem por abaixo uma excelente estratégia de disseminação do conhecimento e mudança de comportamentos.

Um grande desafio seria sugerir neste setor o pensamento de Schön (2000), através dos questionamentos: é possível combinar um currículo coerente com as condições essenciais a um ensino prático reflexivo? O ensino prático que tentamos construir pode dar ao educando/treinando a oportunidade de explorar questões de competência, aprendizagem, confiança e identidade que estão na base das movimentações autônomas anteriores, entre carreiras acadêmicas e de campo?

7.3.3 Processo de Tomada de Decisão

No que se refere ao processo de tomada de decisão, o percentual encontrado conforme ilustra o gráfico 16 foi o seguinte: as decisões são tomadas pelos proprietários (68%), pela diretoria (20%) e pelos gestores (12%). Existem alguns problemas típicos na gestão de uma pequena organização. Dentre estes, a dificuldade de “Delegação” em que as decisões e a administração, em geral, estão concentradas em uma só pessoa, o que a torna lenta e incompleta, na medida em que a empresa cresce. Contudo, os gestores/empreendedores consideram este um tema difícil; corroborando Gimenez (1998) conforme o capítulo 4.

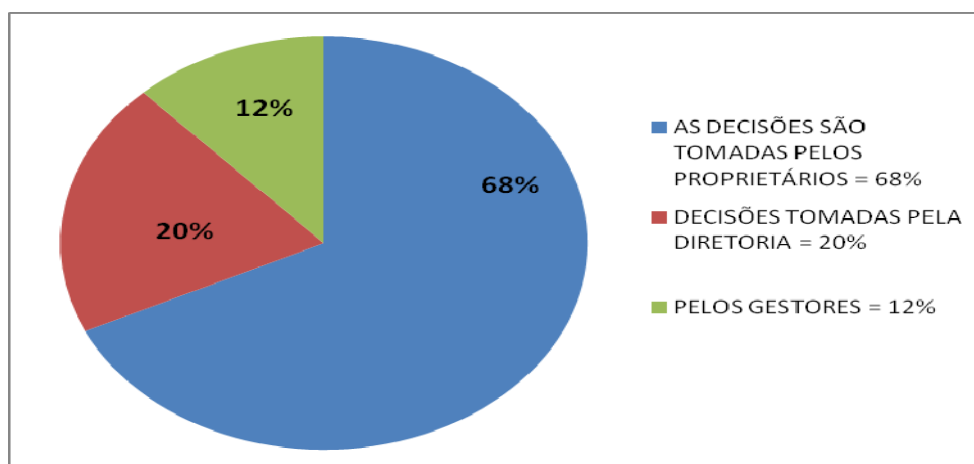


GRÁFICO 16 – Nível de tomada de decisões nas empresas
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Para as decisões tomadas em caráter pró-ativo, antes da ocorrência do fato, tem-se uma participação de 20% das empresas. Outras (24%) somente tomam decisão depois que o fato ocorreu e 56% tomam decisão em ambos os casos de acordo com o gráfico 17.

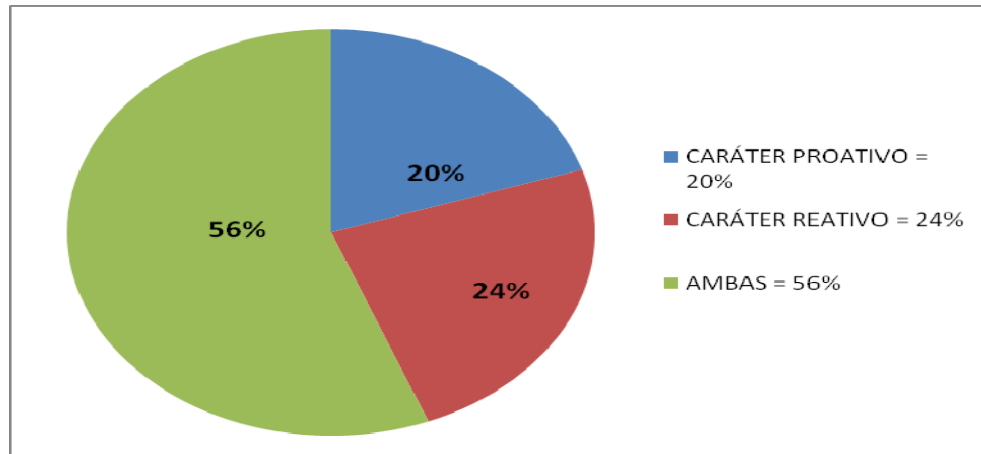


GRÁFICO 17– Temporalidade em que as decisões são tomadas nas empresas.
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Quanto aos tipos de decisões que tomam normalmente, das 25 empresas entrevistadas, 36% tomam decisões administrativas. Porém, tomam ainda decisão operacional (40%) e decisão estratégica (24%), de acordo com o Gráfico 18.

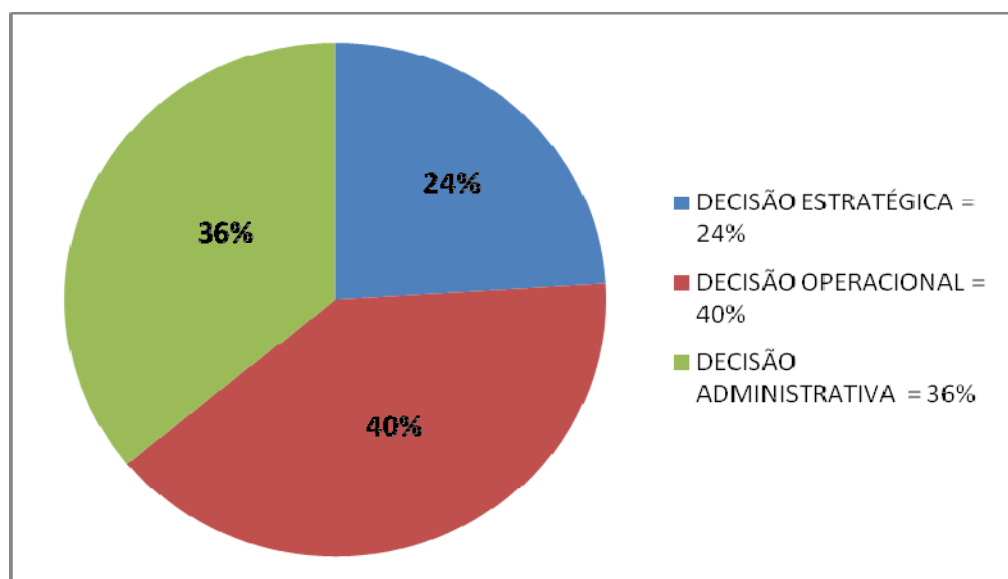


GRÁFICO 18 – Tipos de decisões tomadas nas empresas
Elaborado pela autora a partir da pesquisa

As decisões administrativas estão ligadas à estruturação dos recursos da empresa visando criar condições de execução com os melhores resultados. Reconhecendo que há forças ambientais danosas ao seu desempenho, as empresas sentem que não podem ficar indiferentes aos acontecimentos externos (VIANA, 2007). Tomam, pois, os três tipos de decisões (Gráfico 18).

Os dados da pesquisa de Viana (2007) revelam que 50% das empresas pesquisadas aplicam um determinado percentual (*markup*) com base no seu *feeling*; 32% imitam os preços dos concorrentes, 10% tomam como base critérios técnicos e 8% usam o *markup* determinado pelo fornecedor. Dentre as empresas entrevistadas, duas (8%) admitiram ter dificuldades na formação de preço de seus produtos, por isso, buscam atendimentos de consultoria especificamente para aprender a fazê-lo.

Perguntadas sobre as principais dificuldades na gestão do negócio, as empresas referiram: mão-de-obra desqualificada, clientes inadimplentes, mau relacionamento com fornecedores, carga tributária elevada, questões trabalhistas, concorrência, falta de informações adequadas, conjuntura econômica desfavorável, falta de capital de giro, escassez de crédito bancário, ausência de controles, Outras, nenhuma, conforme ilustra a Tabela 13:

DIFICULDADES NA GESTÃO	%
Mão-de-obra desqualificada	56%
Carga tributária elevada	40%
Mau relacionamento com fornecedores	40%
Concorrência	32%
Falta de informações adequadas	28%
Clientes inadimplentes	24%
Conjuntura econômica desfavorável	20%
Falta de Capital de Giro	20%
Outros (especificar):	16%
Escassez de crédito bancário	12%
Questões trabalhistas	12%
Ausência de controles	8%
Nenhuma dificuldade	0%

TABELA 13 – Principais dificuldades na gestão do negócio
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Perguntados sobre quais informações que os empreendedores consideram importantes para garantir a continuidade do negócio, obtivemos conforme Tabela 14:

INFORMAÇÕES	%
O seu fluxo de caixa e o ponto de equilíbrio da empresa	52%
Índices financeiros (rentabilidade, lucratividade, endividamento, liquidez)	48%
Informações contábeis legais, o valor de mercado de seus produtos e ou serviços e sobre os seus custos de produtos e ou serviços.	44%
O giro de estoque e sobre os concorrentes	36%
Outros	32%
Informações tributárias	28%
A demanda por seus produtos e ou serviços	24%

TABELA 14 – Informações importantes para a continuidade do negócio
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Questionadas sobre quais informações as empresas gostariam de obter da educação empresarial, obteve-se o seguinte conforme Tabela 15:

INFORMAÇÕES	%
Outras (Especificar): contratação de empregados, seleção e treinamento, vendas, controles gerenciais.	44%
Custos, Fluxo de Caixa e Orçamento	40%
Índices Financeiros (Rentabilidade, Endividamento, Liquidez) e Ponto de Equilíbrio	24%
Quocientes de Giro ou Rotação (Créditos, Estoques, Dívidas)	20%
Demonstrações Atualizadas Monetariamente e demonstração do Resultado do Exercício	8%
Relação entre estoque e Capital Circulante Líquido, Balancete de Verificação e Balanço Patrimonial	4%

TABELA 15 – Informações que as empresas gostariam de obter da educação empresarial
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

No caso das empresas receberem algum tipo de informação da educação empresarial e quais seriam essas informações, os empreendedores responderam que suas empresas recebem conforme ilustrado no Gráfico 19:

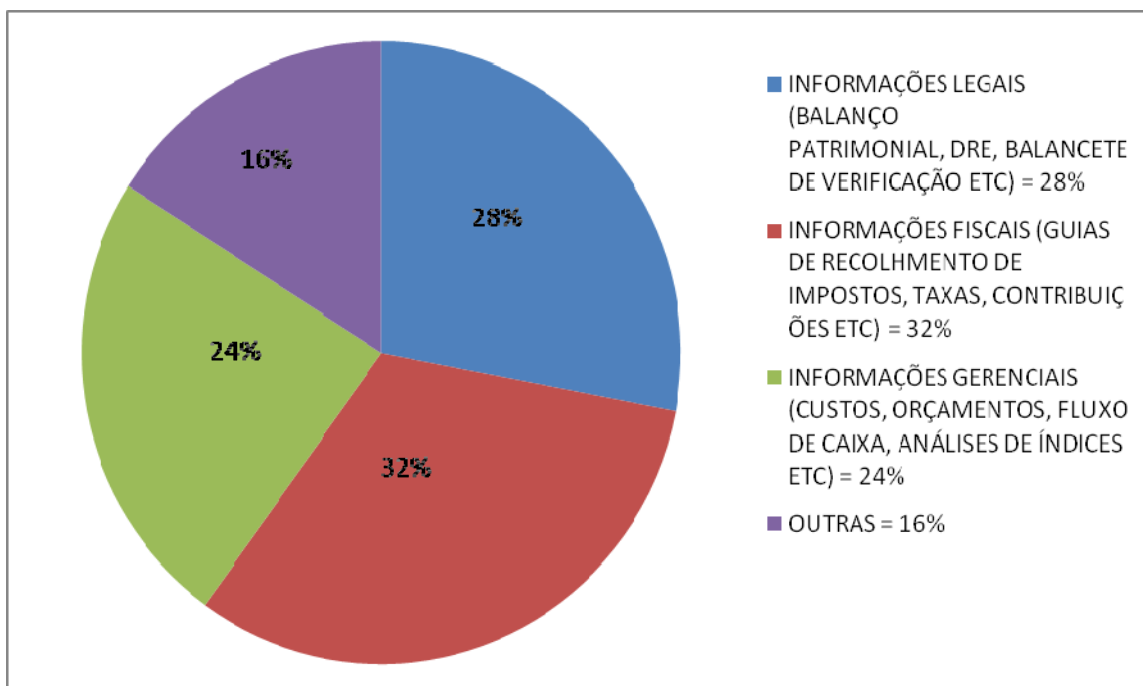


GRÁFICO 19 – Informações que as empresas recebem da educação empresarial
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

A periodicidade com que as empresas recebem informações oriundas da educação empresarial, ilustrado no Gráfico 20, predominou 40% sendo mensal, 24% trimestral, 16% anual, 12% semestral, 4% somente quando solicita e 4% não recebe.

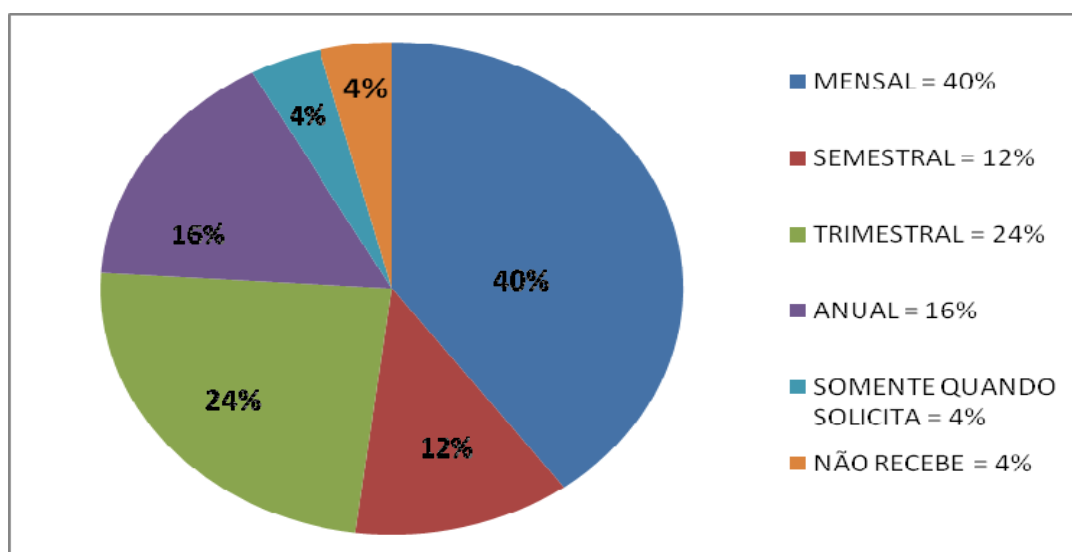


GRÁFICO 20 – Periodicidade das informações oriundas da educação empresarial
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Quanto ao grau de compreensão das informações contábeis (Gráfico 21), os entrevistados responderam que: compreendem parcialmente (56%), compreendem muito pouco (32%), não compreendem (8%) e compreendem amplamente (4%).

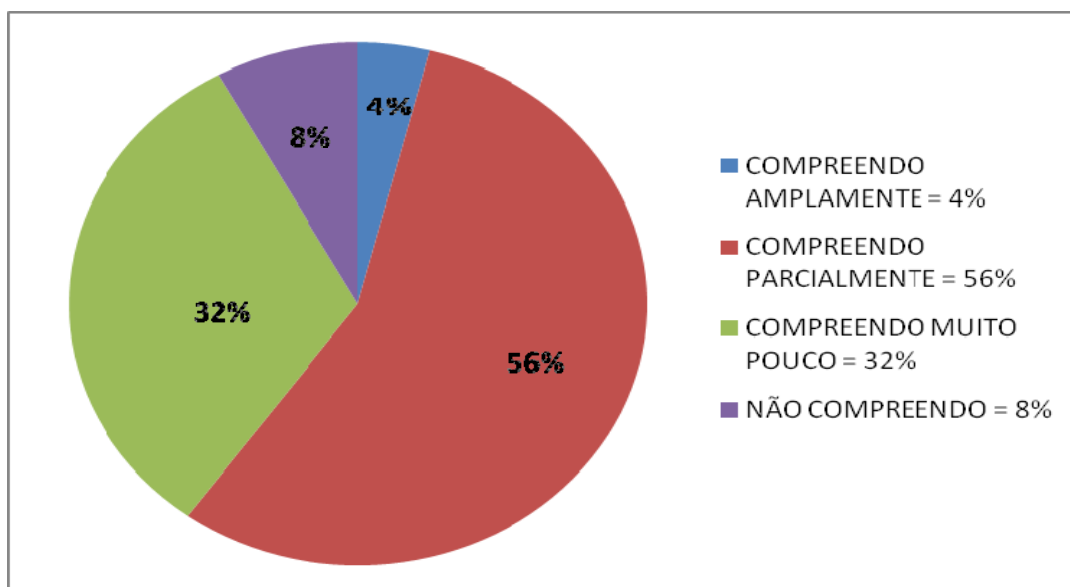


Gráfico 21. Grau de compreensão das informações contábeis.
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Vale salientar que os empresários não se mostram plenamente satisfeitos com os serviços contábeis que lhes são oferecidos, conforme os resultados da pesquisa de Viana (2007), onde 60% responderam estar “parcialmente satisfeito” com a prestação daqueles serviços e 36%, “pouco satisfeito”, o que demonstra que os usuários esperam algo mais do prestador de serviços contábeis e não somente os serviços rotineiros, como apurar impostos e elaborar balancetes, conforme evidencia Viana (2007).

Isso justifica as empresas buscarem ajuda através de consultorias e treinamentos especializados sobre “controles gerenciais”, inclusive do Sistema “S” a fim de amenizar os problemas decorrentes da falta de informações e do desconhecimento destas práticas nas empresas principalmente daquelas que não tem um setor de contabilidade interno.

Dias (2002) relata: “[...] a principal finalidade dos relatórios gerenciais periódicos deverá ser a de fornecer aos gerentes um meio de monitorar a evolução

em direção às metas e dirigir as energias para as situações que necessitem de atenção”.

Contudo a pesquisa de Viana (2007) evidenciou que existem controles deficientes e falta de informações que sejam úteis ao processo de tomada de decisão, porque a contabilidade vem sendo encarada como um meio necessário tão somente a atender uma série de exigências legais e burocráticas e não como um instrumento indispensável ao gestor para os seus controles e decisões conforme capítulo 4.

Pode-se ainda ilustrar a fala de um dos entrevistados insatisfeitos:

“O contador apenas entrega a papelada referente ao que precisa ser pago, mas informações como as que recebemos nos diferentes cursos e consultorias eles jamais nos dão, nem a gente pagando muito caro...”.

A elaboração dos relatórios contábeis gerenciais cujos dados coligidos e identificados anteriormente, tem a função de alimentar de informações os integrantes do processo de tomada de decisão, para que eles possam suprir seus modelos decisórios, em consonância com as respectivas necessidades e peculiaridades de cada segmento empresarial (VIANA, 2008).

Perguntados sobre quais atributos poderiam melhorar as informações educacionais para serem mais úteis na dinâmica empresarial, obtivemos:

ATRIBUTOS	%
Nomenclaturas auto-explicativas	68%
Informação útil	24%
Informação confiável	20%
Informação compreensível e mais inteligível	16%
Informação flexível	12%
Outros (especificar):	8%

TABELA 16 - Atributos que poderiam tornar mais úteis as informações educacionais na dinâmica empresarial. Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Podem ser citados ainda corroborando, os depoimentos de dois dos entrevistados:

“Eu acho que em algumas áreas são muito complicadas e confusas, como contabilidade e finanças, por exemplo. Às vezes tem coisa que eu não entendo”.

“Eles usam um negócio americano que se não explicam o que é, eu tenho é vergonha de perguntar!”

Indagados sobre se consideram que a educação empresarial pode ser um instrumento de gestão para as empresas de pequeno porte, obtivemos conforme o Gráfico 22, que 96% dos entrevistados consideram e apenas 4% discorda.

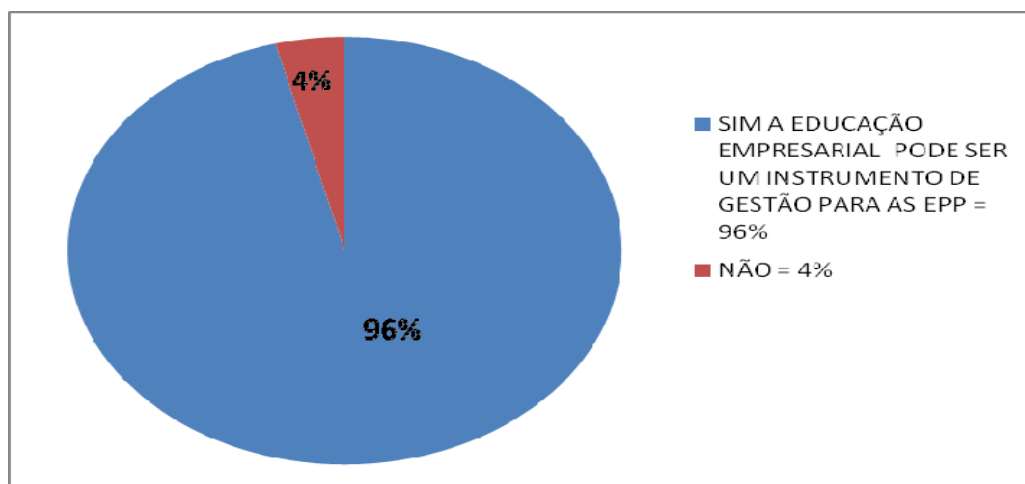


GRÁFICO 22 - A educação como um instrumento de gestão para as empresas de pequeno porte. Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Um dos entrevistados registrou que não considera a educação empresarial como um instrumento de gestão para as empresas: *“porque o que soluciona mesmo é a parte financeira”.*

Dentre os concordantes (96%), alguns depoimentos defendem a educação empresarial como instrumento de gestão:

- *orienta o empreendedor a planejar de forma detalhada e a avaliar as vantagens, os perigos e problemas que o negócio pode apresentar;*
- *ajuda a tomar decisões referentes à contratação de empregados, ao atendimento de clientes (troca de mercadorias, devoluções);*
- *oferece ferramentas que auxiliam na gestão do negócio;*

- quanto ao fluxo de caixa, pró-labore, serviu para eu conseguir separar empresa e casa, e contribui como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo;

Agilizando os processos	“Agregação de valores” “Agregando valor no empreendimento”	80%
Ajudando ao empreendedor	“Ajudando a utilizar melhor os recursos e o gerenciamento para que a empresa fique fortalecida” “Nos ajudando a tomar decisões e gerenciar o empreendimento de forma mais precisa”; “Trazendo bons resultados, trazendo dicas que contribuem nas diferentes secções, porque os funcionários trazem dicas que agilizam o trabalho nos diversos setores da empresa”	60%
Fornecendo ferramentas para gerenciar	“Gerenciar o empreendimento”; “Viabilizando o direcionamento para as melhores práticas dos gestores e das equipes”.	48%
Gerando mudanças	“Trazendo melhorias para o ambiente organizacional”; “Gerando bons resultados no gerenciamento do empreendimento após os processos implantados e continuados após o encerramento da consultoria”; “Melhorando, diminuindo os maus hábitos dos empregados”.	56%
Repassando conhecimentos	“Informações para conduzir melhor o negócio”; “Oferecendo pacotes que proporcionem a atualização dos gestores e empregados para que toda a equipe entenda e execute um bom trabalho”; “Servindo de orientação para aprender e praticar melhor a administração do negócio”.	96%

QUADRO 12: Como as ações educativas podem contribuir para as micro e pequenas empresas – Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Ficou evidenciado, portanto, que as empresas acreditam que as ações educativas contribuem positivamente para seu dia-a-dia. Bomeny e Pronko (2002) recordam (cap. 2) que a história do empresariado brasileiro mostra que desde a década de 1930, ou seja, desde a emergência da produção industrial, os empresários participam ativamente na definição, controle e apoio ao investimento em mão-de-obra. O chamado Sistema “S” é o corolário desse tipo de envolvimento.

Um outro aspecto da formação profissional refere-se à reflexão sobre a prática. No âmbito da escola, a práxis é bastante discutida como elemento essencial na prática cotidiana da sala de aula. Adicionalmente, o mundo do trabalho exige das instituições de educação voltadas para a qualificação profissional, o desenvolvimento destas práticas educativas como uma atividade de ensino prático reflexivo, de acordo com as contribuições de Schön (2000) e Therrien (1996). O

desenvolvimento de um ensino prático reflexivo pode somar-se a novas formas de pesquisa sobre a prática e de educação para esta prática, para criar um momento de ímpeto próprio, ou mesmo algo que se transmita por contágio (SCHÖN, 2000). Para que se consiga avanço na formação do trabalhador, as interações sociais como processo de socialização e de linguagem, proporcionam a elaboração conjunta dos significados em situações, desvelando a natureza parcial e completa do saber construído. (TERRIEN, 1996, p. 67).

Interrogados sobre quais mudanças as empresas observam nos empregados em suas atividades nas áreas que foram contempladas por alguma ação educativa, foi necessário identificar nove categorias que correspondessem às respostas dos empreendedores. Conforme ilustrado na tabela 16, dentre as 25 empresas entrevistadas, todas registraram que quanto às mudanças observadas, sua equipe passou a ter foco direcionado para o cliente (100%), apresentam melhor desempenho nas atividades (96%), houve uma melhoria nas relações de trabalho (92%), observam a presença da liderança (60%), houve uma melhoria nos processos (68%), demonstram maior preocupação com a qualidade, apresentam atitudes empreendedoras (48%), percebem a motivação dos empregados (36%), e notam que há um melhor acompanhamento de forma sistêmica da gestão (24%), conforme Tabela 17:

CATEG.	MUDANÇAS	%
01	Foco no cliente	100%
02	Melhor desempenho nas atividades	96%
03	Melhoria nas relações de trabalho	92%
04	Melhoria nos processos	68%
05	Liderança	60%
06	Preocupação com a qualidade	52%
07	Apresenta atitudes empreendedoras	48%
08	Motivação dos empregados para o trabalho	36%
09	Acompanhamento de forma sistemática da gestão	24%

TABELA 17 - Mudanças observadas após a ação educativa
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Quanto aos impactos das práticas interventivas educacionais observados na sua empresa, os empreendedores apresentaram conforme tabela 18 o seguinte:

IMPACTOS	%
Melhor funcionamento do empreendimento e dos processos após as orientações e dicas fornecidas no curso e na consultoria.	100%
Foco no cliente; Qualificação de profissionais da empresa, Trabalhadores educados, capacitados.	96%
Maior segurança em relação a fiscalização do Ministério do Trabalho - Uso de EPIs de forma consciente.	72%
Melhoria nos processos.	68%
Auto-reflexão para desenvolver melhorias enquanto gerente do empreendimento.	60%
Melhor controle (geral).	52%
Utilização de diversas ferramentas gerenciais na tomada de decisão.	48%
Foco nos controles; Indicadores gerenciais.	40%
Identificação e fortalecimento de novas competências - Conhecimento, identificação do talento dos empregados (competências).	36%
Maior geração de caixa e continuidade do crescimento orgânico	28%
Diagnóstico geral da situação da empresa; Reabilitação do negócio; Valorização do empregado.	24%
O investimento em tecnologia atualizada no seu processo produtivo permite atender aos padrões de qualidade dos clientes internacionais que exigem produtos inovadores e de mais alta qualidade.	20%
Gestão profissionalizada; Planejamento estratégico como o suporte da ferramenta gerencial (BSC).	16%
Criação de comitê de auditoria.	8%
Baixa dependência de grandes redes; Confiança do cliente para contratação dos serviços; Forte presença no pequeno varejo e em supermercados pequenos; Liderança no mercado nacional de massas e biscoitos; Soluções mais criativas para o negócio / mudança de marca.	4%

TABELA 18 – Impactos das ações de consultoria e treinamento nas organizações.
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Para identificar quais indicadores influenciam no desempenho organizacional através das práticas interventivas educacionais nas MPEs, estabelecemos 11 categorias para organizar melhor as respostas dos 25 entrevistados. As categorias estabelecidas foram: comportamento, excelência no atendimento, gestão, índices educacionais, índices financeiros, motivação, processos de trabalho, produtividade, qualidade de vida no trabalho, responsabilidade social e saúde e segurança no trabalho, conforme Tabela 19:

CATEGORIA 1: COMPORTAMENTO	
Criatividade; Melhoria do relacionamento interpessoal no trabalho.	36%
Cooperativismo/trabalho em equipe; Cuidado, atenção.	24%
Inovação; Liderança exercida pelo dirigente.	4%
CATEGORIA 2: EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO	
Excelência no atendimento ao cliente	52%
Melhoria no atendimento ao cliente; Pontualidade na entrega de produtos/serviços; Satisfação do cliente externo.	20%
Nº. de reclamações de clientes diminuiu	16%
CATEGORIA 3: GESTÃO	
Relação trabalhador / função organizacional	28%
A empresa acompanha o trabalho que seus empregados desenvolvem na organização	20%
CATEGORIA 4: ÍNDICES FINANCEIROS	
Aumento do volume de vendas (17,7%)	24%
Lucros	20%
Aumento do faturamento (18%); Custos	16%
Participação de clientes no faturamento (35,9)	4%
CATEGORIA 5: ÍNDICES EDUCACIONAIS	
Acesso à informação	92%
Oportunidades de treinamento; Quantidade de funcionários que participam de qualificações	68%
Nº. de empregados com acesso a computador/internet	52%
Percentual da população adulta segundo o nível de instrução	48%
Percentual de trabalhadores com formação superior; Taxa de analfabetismo (diminuição)	36%
Motivação para eventos educacionais/educação continuada	32%
Índice de adesão de empregados ao EJA (ou supletivo)	24%
Nº. de adolescentes (menor aprendiz) tendo oportunidade de aprendizado nos diversos setores empresariais no período compreendido entre jan /2008 a jan /2010	20%
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; Bibliotecas inseridas no ambiente de trabalho; Nº. de analfabetos funcionais diminuiu	16%
Aumento do percentual de trabalhadores adultos segundo o nível de instrução	4%
CATEGORIA 6: MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	
Satisfação do cliente interno / automotivação para o trabalho	48%
CATEGORIA 7: PROCESSOS DE TRABALHO	
Nível de devoluções diminuiu; Padronização de atividades	24%
Tempo de atendimento de pedidos diminuiu	16%
CATEGORIA 8: PRODUTIVIDADE	
Produtividade (faturamento/custos); Produtividade (quantidade /nº. de funcionários); Produtividade (quantidade/custos)	12 %
CATEGORIA 9: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Melhoria da qualidade de vida do funcionário	48%
Bem estar do funcionário/trabalho social	4%
CATEGORIA 10: RESPONSABILIDADE SOCIAL	
Comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental	52%
Participação comunitária/responsabilidade social	24%
Envolvimento da repartição com a ação social	4%
CATEGORIA 11: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	
Índice de adesão dos empregados ao EPI	20%

TABELA 19 – Indicadores influentes no desempenho organizacional – Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Para De Rolt (1998), um sistema de indicadores deve estar estruturado a oferecer informações claras e concisas aos usuários das mesmas. A chave do aperfeiçoamento é a medida do nível atual de qualidade e, a partir daí, o

estabelecimento de um processo que efetivamente eleve este nível. Um sistema de indicadores eficaz ajuda a desvendar o relacionamento entre a empresa ou o processo e seus clientes, visto que a preocupação básica é saber se o cliente está satisfeito, e o que pode ser feito para melhorar. Muitas são as vantagens advindas das ações no sentido de direcionar a empresa para a satisfação dos clientes, tais como: encantamento do cliente por inovações nos produtos e serviços que atendam suas expectativas e necessidades desconhecidas por ele próprio; aumento da lucratividade, das vendas, do mercado, bem como redução dos custos da não qualidade.

Ribeiro (2002), frisa em sua pesquisa sobre o impacto das consultorias PATME sobre a produtividade nas MPEs, que no processo de consultoria, os indicadores de desempenho são de suma importância para verificar a produtividade alcançada após o projeto, verificando assim os resultados alcançados, avaliando o seu custo/benefício.

Sabe-se que as pequenas empresas devido à falta de recursos, ausência de estratégias empresariais consistentes e ao baixo grau de formalização de procedimentos gerenciais, nem sempre possuem dados de fácil acesso e organizados, mas é papel do consultor, como orientador, conscientizar da importância do acompanhamento do seu desempenho através dos indicadores (RIBEIRO, 2002).

Similarmente, da constatação de outras pesquisas como as de Ribeiro (2002), houve uma variação nos itens como, consumo de energia, aumento de unidades produzidas, nº. de empregados, nº. de unidades vendidas, grau de satisfação no trabalho, nº. de acidentes no trabalho, faturamento (acréscimo em percentual), diminuição de reclamação de clientes/entrega, horas de treinamento dentre outras, podendo ser comparados aos resultados encontrados no presente estudo.

Sobre a questão das competências ou CCEs que os empreendedores observaram nas organizações durante ou após as ações desenvolvidas, os resultados obtidos foram conforme ilustra a tabela 20.

COMPETÊNCIAS/ CARACTERÍSTICAS	%
Busca de informações	84%
Capacidade de trabalhar em equipe	80%
Exigência da qualidade e eficiência	60%
Domínio da informática	52%
Motivação; Ousadia	48%
Planejamento e monitoramento sistemático	44%
Busca de oportunidades/iniciativa; Comprometimento; Comunicação; Persuasão e rede de contatos	40%
Correr riscos calculados	36%
Estabelecimento de metas; Necessidade de atualização constante	32%
Negociação; Orientação para resultados.	28%
Criatividade e Inovação; Desejo de aprender e construir novos conhecimentos necessários ao processo de mudanças contínuas.	24%
Foco no negócio; Iniciativa; Inovação; Liderança; Persistência.	20%
Aprender com os erros; Capacidade de adaptação a diferentes contextos e cenário de constantes mudanças; <i>Capacidade de exportação de parte de sua produção</i> ; Conhecimento do negócio/produto; Determinação; Facilidade de relacionamento em diferentes níveis e contextos culturais; Fracasso como oportunidade de renovação; Relacionamento interpessoal; Solução de problemas.	16%
Ética no mercado; Independência e autoconfiança.	12%
Capacidade analítica; Dinamismo; Objetividade e clareza para transmitir e expressar idéias	8%
Inspiração; Tino comercial.	4%

TABELA 20. Competências ou Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) identificadas nas Organizações - Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Lawler (2003), afirma que enquanto prevaleceu o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais, o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. “A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional”.

Há, pois, discordância do autor citado no capítulo 1, uma vez que o modelo taylorista e fordista ainda encontra-se enraizado nas empresas de acordo com Spencer e Spencer, 1993; McLagan, 1996; Mirabile, 1997.

A competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Ressalte-se que embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (SPENCER e SPENCER, 1993; MCLAGAN, 1996; MIRABILE, 1997). Há concordância, pois, entre os autores Spencer e Sencer, 1993; Mclagan, 1996; Mirabile Schmitt (2003) e Faria (2007):

A área de RH possui um “mapa” que determina o “destino” de cada um na empresa. Ao mesmo tempo em que o trabalhador tem uma garantia de que vai continuar na empresa e que existem planos específicos para ele, ele é aprisionado à vontade da organização que o guia e dita as regras de seu desenvolvimento (SCHMITT, 2003).

Para Faria (2007, p. 33), o RH ocupa uma Instância Mítica de Análise de Controle. Alguns aspectos a serem considerados: 1), nas unidades produtivas especificamente capitalistas, enquanto estratégia de mitificação, o vínculo afetivo tem grande relevância, à medida que possui o dom de hipnotizar os sujeitos que a eles se entregam e o aceitam como verdade absoluta; 2) a entrega total causa perda de identidade individual e coletiva, contribuindo para a alienação do sujeito ao trabalho sob controle do capital; 3) a direção pode propor um esquema de competências, apoiado no mito de que todos, a princípio têm condições de atingir o padrão exigido e de que os que não podem, não têm os requisitos (hora, habilidade, envolvimento, ética etc) necessários para participar do projeto.

Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (SPENCER e SPENCER, 1993; MCLAGAN, 1996; MIRABILE, 1997), conforme enfatizado no capítulo 1.

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2001). Percebe-se, portanto, que o SEBRAE dentro do grupo Sistema “S”, possui uma preocupação em relação à observância do referencial educacional nacional – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96), demonstrando um alto grau de comprometimento e qualidade na prestação de serviços nas diferentes

práticas interventivas de educação que contempla aos empreendedores das MPEs, de acordo com os capítulos 2 e 4.

A pedagogia das competências assume duas dimensões: uma psicológica, em que a noção de competência é apropriada sob a ótica das teorias psicológicas da aprendizagem; outra sócio-econômica, pela qual essa noção adquire um significado no âmbito das relações sociais de produção (RAMOS, 2001). Estabeleceu-se uma relação significativa entre competência e empreendedorismo citados no capítulo 3.

Os ambientes empreendedores são aqueles em que ocorrem processos interativos de aprendizado e inovação. Surge um novo contexto da importância de se promover a capacitação local em inovação e aprendizado de forma sistêmica, onde o papel das relações entre os diferentes atores podem favorecer processos de crescimento e mudança, em que se desenvolve a atividade empreendedora, produtiva e inovadora (ALBAGLI, MACIEL, 2002). A educação empreendedora, pois propicia a aprendizagem necessária para que os indivíduos iniciem com segurança, novos negócios (LENA: WONG, 2004). Hoje em dia, estes processos educativos permitem a um volume importante de indivíduos iniciar, com maior conhecimento de causa, a planificação que lhe conduzirá a realizar de forma adequada as etapas necessárias para criar uma empresa de futuro (RONSTADT, 1985). Fillion (2004) reflete que a educação em todos os seus níveis, desempenha um papel primordial no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora; que é necessário desenvolver a essência das dimensões fundamentais associadas a aspectos da personalidade do indivíduo empreendedor. Robinson; Sexton (1994), afirma que altos níveis de educação incrementam as possibilidades dos indivíduos empreendedores de obter êxito em seus projetos empresariais.

Para Farrell (1993), o empreendedor precisa ter algumas características fundamentais para o sucesso do seu empreendimento. É importantíssimo conhecer o seu produto e o mercado como ninguém, permitindo assim estar à frente dos concorrentes. Saber conduzir as pessoas e incentivá-las a fazer bem feito. É imprescindível ter o foco constante no produto e no cliente, como também a capacidade de estabelecer os valores ou crenças das pessoas em sua empresa.

Corroborando, as pesquisas realizadas por Leitão (2008), através de questionário específico dirigido aos empreendedores que participaram do Programa EMPRETEC/SEBRAE em 2006, verificou-se, portanto 3 variáveis que caracterizam

o empreendedor (traços cognitivos e afetivos da personalidade e experiência profissional e formação): 1) traços cognitivos da personalidade, 2) traços afetivos (emoções do indivíduo/empreendedor) e 3) experiência de formação (experiência prévia adquirida e formação prévia do indivíduo/empreendedor), conforme tabela apresentada no capítulo 3.

Para Leitão (2008), os traços psicológicos do indivíduo definem a personalidade empreendedora, determinante no processo de fixação de seus objetivos empresariais. As qualidades de um empreendedor não podem ser identificadas com sua aplicação mais comum, aquela feita ao pequeno empreendedor de seu próprio negócio. Porém, ressaltam Mattos e Ferreira (2003), as qualidades de um empreendedor não podem ser identificadas com sua aplicação mais comum, aquela feita ao pequeno empreendedor de seu próprio negócio (visto no capítulo 4).

Vale salientar que quatro características comportamentais empreendedoras (CCEs) foram mais destacadas decorrentes do resultado; pode ser bastante perceptível nas regiões Fortaleza, Limoeiro do Norte, Tauá e Juazeiro do Norte, justificando-se pelos desafios enfrentados, o que para muitos outros dos empreendedores entrevistados, seria um forte motivo para encerrar suas atividades empresariais (grande parte destes tiveram prejuízos financeiros decorrentes de enchentes, perda do direito ao uso de marca, mão-de-obra desqualificada, mau gerenciamento dentre outros). Ressaltando-se, portanto, as características: Busca de informações (84%), Capacidade de trabalhar em equipe (80%), Exigência da qualidade e eficiência (60%), Domínio da informática/TI (52%), Planejamento e monitoramento sistemático (44%), como as mais presentes no caso citado.

Analisado sobre como os empreendedores definem o objetivo da educação empresarial na sua empresa, evidencia-se os resultados através das respectivas categorias: preparar para o trabalho (100%) como: um processo de desenvolvimento integral da empresa (40%), a geração de lucro para toda a empresa (36%), **uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas (24%)**, uma vantagem competitiva (16%), Indefinido (4%). Das 25 empresas entrevistadas, apenas uma ainda não consegue definir o objetivo da educação em sua organização, conforme depoimentos registrados pelos empreendedores nas categorias retrocitadas:

- **Como a geração de lucro para toda a empresa**

“Como a geração de lucro para toda a empresa (atendimento, funções, relações humanas)”.

“Como garantia de sucesso empresarial através da agregação de valores”.

- **Como um processo de desenvolvimento integral da empresa**

“Como um processo de desenvolvimento integral da empresa de capacitação/qualificação funcional; de estratégia; de mudança”.

“Como um processo necessário para a saúde e sobrevivência da empresa no mercado competitivo”.

“Como o processo de aprendizagem de colaboradores, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos reais da empresa”.

“Como um processo obrigatório: a educação constitui fator de sobrevivência em um mundo que se transforma a cada instante”.

“Como um processo de desenvolvimento do ser humano, necessitando ser contínuo, exigindo que os empregados fiquem constantemente se atualizando e se renovando frente às novas incitações criadas pelo meio-ambiente corporativo”.

“Como visão de futuro”.

- **Como uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas**

“Como uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas que faz progredir as competências ligadas à gestão de recursos humanos”.

“Como uma ferramenta de desenvolvimento para a melhor administração e aumento do faturamento dos negócios”.

“Utilização do conhecimento como ferramenta tecnológica, pois organizações com tecnologia similares estão obtendo mais lucros e vantagens em relação aos concorrentes investindo na formação e na educação de seus colaboradores; desenvolver os talentos na gestão dos negócios”.

- **Como uma vantagem competitiva**

“Como uma vantagem competitiva, porque investimento em treinamento, formação e informação é o recurso diferencial competitivo frente ao mercado”.

“O conhecimento ou a própria educação, é um dos critérios com maior peso que será determinante das oportunidades de emprego e renda no futuro”.

“Humanização da empresa para acompanhar as mudanças tecnológicas garantindo a continuidade dos negócios”.

- **Indefinido**

“Não defini ainda esse item na minha empresa”.

- **Preparar para o trabalho**

“Preparar para o trabalho dentro do empreendimento, capacitar os empregados para que eles trabalhem melhor”.

“Como a melhoria do empregado e adequação ao trabalho”.

“Objetivamos a eficácia e eficiência dos empregados... como desenvolvimento e fortalecimento das equipes”.

Contribuindo, outras pesquisas como, por exemplo, Ribeiro (2002), salienta que as ações (consultorias e treinamentos) devem apresentar um projeto adequado à realidade da empresa. Portanto, apontando dentre os objetivos deve contribuir para: desenvolver produtos novos; aperfeiçoamento de produtos já existentes; aumento da produtividade e diminuição do desperdício; obtenção de um produto com grande aceitação; obtenção de uma patente; excelência no suporte técnico para confecção do produto; avaliar e desenvolver tecnologia para a linha de produção; organizar melhor a área de produção da empresa; analisar, controlar e reduzir os custos com a produção dentre outros objetivos.

Pode-se ainda reforçar com Schön (2000, p 32), quanto à importância da reflexão do empreendedor na ação:

”Podemos refletir sobre a ação, pensando retrospectivamente sobre o que fizemos, de modo a descobrir como nosso ato de conhecer na ação pode ter contribuído para um resultado inesperado. Podemos proceder dessa forma após o fato, em um ambiente de tranquilidade, ou fazer uma pausa no meio da ação para fazer o que Hannah Arendt (1971) chama de parar e pensar. Eu diria que refletimos na ação” (SCHÖN, 2000, p.32).

Sobre a relação consultor versus empresa, conforme análise dos dados e referencial bibliográfico, verificou-se que o relacionamento apresenta a seguinte seqüência: apresentação, conversa inicial, diagnóstico, proposta de trabalho, contratação do serviço, visitas (acompanhamento), intervenções (práticas interventivas), avaliação do processo, devolutiva, finalização do processo, verificação de futuras demandas para reinício de novos processos, segundo o relato dos entrevistados.

Geralmente os clientes do sistema “S” assistidos em ações consultivas desenvolvem uma relação entre consultor/empresa de acordo com as etapas apresentadas no capítulo 4, também evidenciadas por Ribeiro (2002) ao relatar os resultados dos trabalhos realizados no PATME/CIN/SEBRAE. Entrada e aceite, análise de dados e diagnóstico, *feedback* e decisão de agir, implementação, avaliação e término, integram portanto as 5 fases estabelecidas conforme Ribeiro (2002).

Perguntados sobre se o consultor e o administrador se reúnem periodicamente para discutir assuntos pertinentes à gestão da sua empresa, verificou-se que apenas 40% dos entrevistados se reúnem.

Turner (2000), afirma que se os executivos e os consultores externos discutissem antecipadamente o que se deve esperar de cada uma das partes durante o trabalho, seriam aumentadas as possibilidades de solução destes problemas. Sugere que os executivos e consultores construam e se comprometam com uma hierarquia de objetivos, desde os mais básicos, como prover informações, até os mais sofisticados, como manter a eficácia organizacional. Afirma ainda, que “a melhor maneira de construir essa hierarquia seria executivos e consultores trabalharem juntos na identificação de necessidades e procura de soluções” conforme capítulo 5.

Gestores e consultores por sua vez, propendem a normalizar e prescrever o que as organizações devem fazer para aprender com base em análises e experiências práticas bem-sucedidas, generalizadas para outros contextos (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004), citados anteriormente no capítulo 2.

Sobre a atenção e credibilidade dos relatórios apresentados pela educação empresarial, os gestores responderam que os relatórios têm sua atenção e credibilidade (92%) em relação a duas empresas (8%) não dão atenção nem credibilidade conforme ilustrado no Gráfico 23.

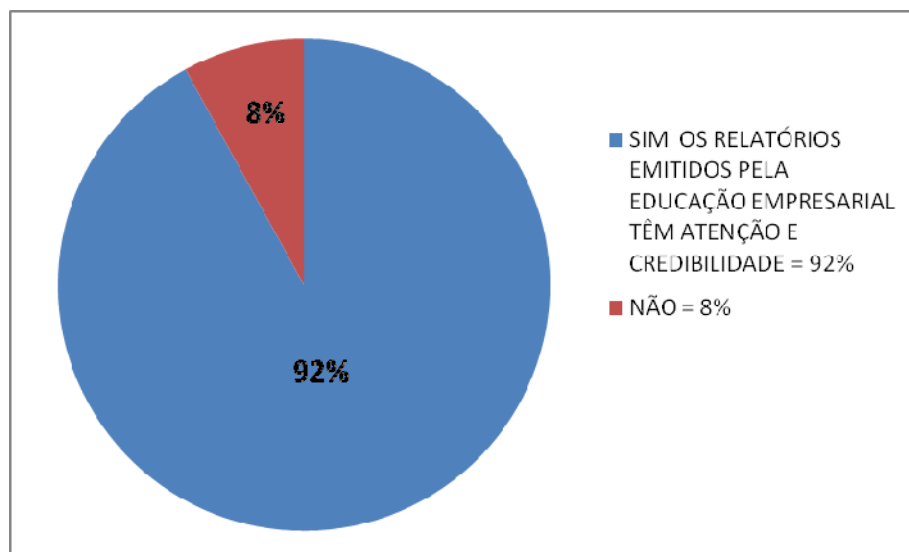


Gráfico 23 - Atenção e credibilidade dos relatórios educacionais
Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Contudo, relataram (4%) ainda que: *“não tenho tempo prá ficar lendo essas informações, pois precisamos vender, comprar, atender clientes”*.

Percebe-se, portanto, que alguns gestores ainda não se deram conta da importância significativa destas ações em sua organização. Portanto, os relatórios não apresentam o menor significado para as empresas desta categoria.

Porém, vale salientar ainda, que a maioria das empresas entrevistadas só tem vínculo com as ações educativas (treinamentos e consultorias) quando alguma instituição do Sistema ou parceiros da empresa oferece algo e de preferência gratuitamente, visto que das 25 empresas entrevistadas, apenas 24% se comprometem de fato a arcar sozinha com investimento educacional enquanto que 76% não apresentam comprometimento, de acordo com os depoimentos dados pelos empreendedores e pelas observações feitas dentro das empresas pesquisadas.

Percebe-se que a cultura educacional nas pequenas empresas ainda está fortemente enraizada aos traços imediatistas, sem planos de crescimento e sem visão de futuro, porque não há preocupação em educar o trabalhador para o crescimento da organização, mas apenas o adestramento para produzir por um determinado período e disfarçados por treinamentos muitas vezes mal elaborados, sem serem planejados pela instituição de educação e pela empresa, que envia seus funcionários apenas porque isso não irá gerar custo para a mesma.

Questionados se as informações educacionais oferecem subsídios para o processo decisório, verificou-se que 96% dos entrevistados acreditam e 4% não acreditam que oferece subsídios para o processo decisório, conforme lustrado no Gráfico 24:

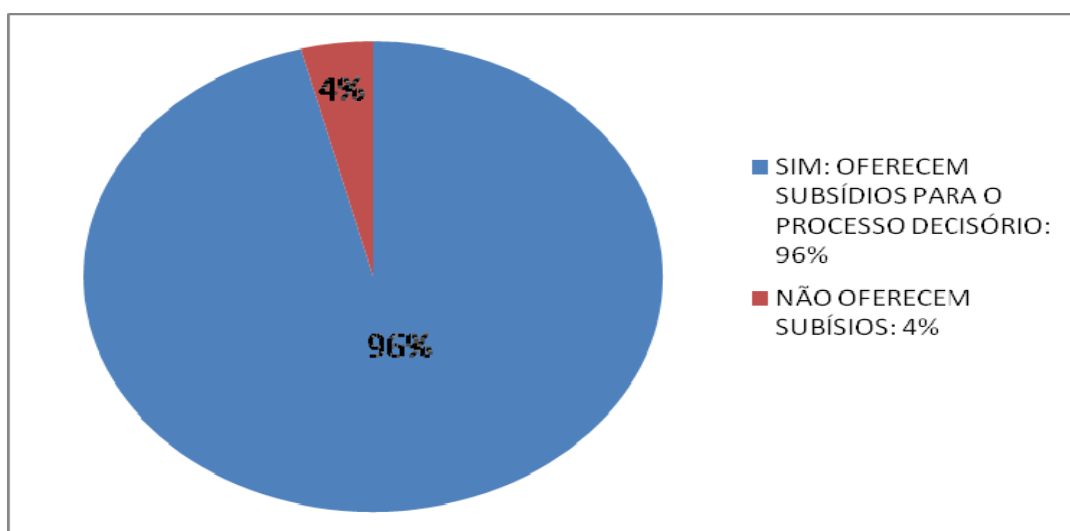


GRÁFICO 24 – As informações da educação empresarial oferecem subsídios para o processo decisório – Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Dentre os 96% destacam-se alguns depoimentos, nos quais, a educação empresarial ajuda aos empreendedores quanto ao processo decisório:

[...] Sim, quanto ao fluxo de caixa, pró-labore, serviu para eu conseguir separar empresa e casa, portanto me auxiliou para a tomada de decisões em nossa empresa. Como uma excelente ferramenta ou suporte para orientar e assessorar o empreendedor no mercado competitivo, porque implanta melhorias nos diversos processos do empreendimento [...].

Os empreendedores foram ainda questionados sobre como a educação empresarial poderia melhor auxiliar na gestão de sua empresa. As respostas foram as seguintes: do total de entrevistados, 64% participam de ações educacionais apenas quando surgem ações decorrentes de programas que contemplem a sua região (bairro, município) e apenas 36% contratam serviços educacionais referente a treinamentos e consultorias realizados por empresas particulares, arcando com os valores monetários. Das 25 empresas participantes, apenas 20% possuem um setor de RH e concilia ações desenvolvidas tanto através de parcerias, quanto através de empresas particulares.

Verificaram-se os seguintes depoimentos segmentados em três categorias:

C1 - Através de Parcerias Sistema “S”:

“Apresentando uma boa proposta para treinar o nosso pessoal e desde que os órgãos competentes e o governo nos ajude!” (risos);

“Trabalhando mais diretamente com o nosso município/repartição, participando do nosso planejamento estratégico; trabalhando mais tempo e sugerindo alterações nas consultorias e oferecendo mais cursos e palestras para os empregados e a empresa; trazendo cursos rápidos que não tomassem muito tempo, que os empregados pudessem participar no horário que não atrapalhasse o trabalho;”

C2 - RH da Própria Organização:

“Conhecendo melhor cada unidade da empresa; possuindo uma equipe exclusiva para esse departamento. Para tanto, é necessário incluir o assunto na discussão do planejamento estratégico da organização, envolver profundamente RH e TI, além de adotar metodologias auxiliares, cuja implantação ancora a Gestão do Conhecimento. Entre elas: Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa, Gestão de Competências; Gestão do Capital Intelectual, Gestão de Processos e Gestão de Relacionamentos.”

“Confesso que se planejar melhor, solicitar mais e der mais abertura, minha equipe de trabalho melhorará muito mais do que já tem sido feito! Quanto ao aspecto externo, através de parcerias diversas e mais intensas. E internamente, a equipe gestora apresentando resultados mais precisos (relatórios e ações) identificando e aproveitando as competências de cada empregado.”

C3 - Ação de Empresas de Consultoria (externa):

“A Locadora contratada oferecendo cursos, palestras de temas relacionados ao trabalho quando os empregados forem encaminhados para prestar seus serviços e pode ser também nos dias em que eles se reúnem para discutir assuntos gerais;”

“Através de profissionais especialistas e competentes que atendam as necessidades do cliente contratado; conhecendo melhor cada unidade da empresa;”

“Disponibilizando as informações das quais a empresa necessita muito; prospectando e diagnosticando a empresa e trazendo projetos que atendam as suas necessidades; realizando projetos que atendam a nossa necessidade de conhecimento nas áreas administrativas (gerencial, Rh, marketing, contábil-financeira, para reduzir os problemas e deficiências (riscos) existentes; sugerindo consultorias para dar suporte à área gerencial, tecnológica, financeira, Rh, marketing, produção).”

Dentre as empresas entrevistadas, evidencia-se uma que ultrapassou diferentes desafios, cujo exemplo é utilizado como estudo de caso nos cursos de administração devido a *performance* empresarial, cujo sucesso foi possível graças a uma combinação entre formação acadêmica, administração por objetivos e gestão participativa, além de traços característicos de um empreendedor. O primeiro passo

dado pelo empreendedor do ramo alimentício foi a busca de informações constantes em todos os momentos críticos e de sucesso. Tomou como um forte aliado o investimento educacional que contemplou tanto a si quanto aos funcionários (cursos de pós-graduação, MBA, treinamentos e consultorias que suprissem as necessidades de sua empresa. Como resultado do forte investimento, conseguiu superar as diversas crises. Dentre os desafios que o cercavam estavam a concorrência, uma equipe despreparada e crise financeira de falta de capital de giro, além do problema da marca. Fortalecido, adotou estratégias de nível empresarial (análise *SWOT*), em relação aos mercados e produtos, em relação aos concorrentes, estratégias genéricas para as vendas, estratégias de diferenciação, corporativas, funcionais de gestão de marketing e de atuação internacional.

Recorda Costa; Freire; Ramos e Ramos (2006, p. 109), que apostando no modelo de uma pizzeria tradicional de São Paulo, em 1988, trouxe a marca para Fortaleza. De pizzeria ao espaço gastronômico, muita coisa mudou. Aproveitando a experiência no setor, o desafio a partir de 2006 passou a ser ocupar novos espaços em outras atividades gastronômicas.

Atualmente, a pequena empresa é integrante de um grupo de quatro restaurantes. Possui uma equipe preparada (investiu em qualificação de mão-de-obra e tecnologia). A empresa buscou excelência tanto no serviço local quanto na opção de entrega em domicílio, investiu em comunicação, apoio especializado de uma consultoria e assessoria, e suporte específico na área de marketing.

O principal motivo da contratação a consultoria de marketing foi a concorrência da [...], mas foram diagnosticados no decorrer dos trabalhos outros problemas como a mudança de marca em especial e a falta de controles na gestão. As contribuições da consultoria foram tão significativas e os modelos tão promissores que [...] contratou uma assessoria de marketing permanente e implantou o planejamento estratégico na empresa (COSTA; FREIRE; RAMOS e RAMOS, 2006, p. 111).

Verifica-se, portanto que, a maioria das empresas (72%) transfere a responsabilidade para o Sistema "S" ou para a empresa executora de eventos de treinamento e consultoria e apenas 28% acredita ser necessário o envolvimento de ambas as partes, que a responsabilidade não se trata apenas da executora, mas precisa também do comprometimento, da participação e colaboração da empresa para conquistar melhorias após as ações realizadas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Após concluir as etapas necessárias para a concretização/finalização do presente estudo, e com base em observações feitas através da produção bibliográfica, salientamos:

Através da Pedagogia/Andragogia e da Psicologia concretiza-se o processo educacional dentro das organizações, desenvolvido através do chamado RH (Recursos Humanos) – designado por várias nomenclaturas (Unidade de Gestão de Pessoas, Centro de Talentos, Desenvolvimento de Pessoal), a equipe realiza ações ou práticas interventivas de educação empresarial, visando o benefício de seus empregados (capital intelectual), gerando uma maior proximidade entre categorias profissionais na produção, cujo diálogo visa à troca de experiências (THERRIEN, 1996) e despertando ainda a capacidade criativa de compreensão profissional (THERRIEN, 1996).

As Práticas Interventivas Educacionais (PIE), contribuem como ferramenta para a melhoria do agir nos negócios (tomada de decisões, estratégias, mudanças), tornando-se relevante para aumentar os lucros nas empresas, além de sensibilizar os recursos humanos (capital intelectual) melhorando as práticas gerenciais no cotidiano empresarial. Porém, ressalta-se a necessidade do desenvolvimento de uma engenharia pedagógica específica (FILLION, 2007).

Verificou-se neste estudo através de ferramentas de pesquisa bibliográfica que o processo de desenvolvimento das Organizações está diretamente ligado ao grau de investimento educacional que o empreendedor aplica no empreendimento.

Diante da atual realidade em que se encontra a sociedade, a educação transforma-se na mola mestra, para enfrentar os desafios que se articulam dentro desta (sociedade) e em todos os seus segmentos, desafios gerados pela globalização e pelo avanço tecnológico e o desafiador mundo da informação, do conhecimento (GONH, 2001).

Um dos maiores pré-requisitos exigidos pelas empresas ao empregado é o educacional, justificando-se que os novos investimentos produtivos geralmente utilizam tecnologias mais avançadas exigem uma mão-de-obra qualificada, representando a educação básica o limite inferior da qualificação exigida em um grande número de empresas (NOGUEIRA, 1997; DAHLMANN, 1993). Tal realidade torna-se uma esperança principalmente para o estado cearense, cujo PIB per capita

apresentava índice relativamente baixo embora o Ceará seja considerado no grupo dos estados nordestinos mais industrializados (BA, PE, CE) da Região (PNUD, IPEA, FJP, IBGE: 1998), cujo crescimento dos estados (mais pobres) compromete o futuro de tais economias uma vez que a estratégia adotada foi a de atrair empresas intensivas em trabalho barato e desqualificado (ROSA; NOGUEIRA, 1998).

As grandes tendências globais determinam a necessidade de profissionais com novas competências para atuar no mundo dos negócios. Essas devem constituir a base do trabalho educacional do SEBRAE/Sistema “S” com o empreendedor.

A Pedagogia da competência deste Sistema “S” assume a dimensão sócio-econômica pela qual essa noção adquire um significado no âmbito das relações sociais de produção (RAMOS, 2001).

Quanto ao processo avaliativo, utilizado pelo Sistema “S” /SEBRAE, predominou o modelo de Kirkpatrick, cujo modelo, apesar de desenvolvido no final da década de 1950, ainda é um modelo amplamente adotado nos campos teóricos e aplicativo das Organizações empresariais, mesmo que parcial ou integralmente (LIMA, 2004).

A ênfase do empreendedorismo no Sistema “S” evidencia os conceitos de McClelland através das características comportamentais empreendedoras - CCEs (USAID, 1982) que é perceptível nos diversos programas (ações) desenvolvidas com empreendedores e intra-empreendedores, comprovados/verificados através das diversas pesquisas de Leitão (2008); Barbosa e Silva (2006); Fontenelle e Hoeltgebaum (2006), dentre outros.

A educação desempenha um papel primordial no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora, sendo necessário desenvolver a essência das dimensões fundamentais associadas a aspectos da personalidade do indivíduo empreendedor (FILLION, 2004). Altos níveis de educação incrementam as possibilidades dos indivíduos empreendedores de obter êxito em seus projetos empresariais (ROBINSON; SEXTON, 1994), comprovando-se essa afirmativa através das observações nos empreendimentos contemplados neste estudo.

A nova perspectiva construída pelo Sistema “S” tem como cliente o Brasil e nela o surgimento e incremento de pequenos negócios se transformou em meios de gerar renda, possibilitar a inclusão social e diminuir desigualdades regionais. A educação passou a ser vista como um grande desafio e ao mesmo tempo como uma

estratégia para formar um novo empreendedor, pois a proposta de desenvolver no país uma cultura empreendedora, hoje, vai muito além de estimular o surgimento de pequenos negócios.

Considerou-se inicialmente quanto ao problema desta pesquisa que: em sua dinâmica organizacional, o empreendedor encontra inúmeras dificuldades tanto para a tomada de decisões quanto na execução de processos gerenciais. Aspectos como baixa qualificação profissional e despreparo dos empregados, falta de liderança, ausência de qualidade, insatisfação dos clientes dentre outros, corroboram para o aumento deste problema. Para amenizar esse cenário dentro das organizações, os empreendedores contratam os serviços de educação empresarial que se concretizam através de práticas interventivas educacionais. No entanto, indagou-se: as informações e orientações recebidas nestas ações contribuem de fato para os empreendedores assistidos neste estudo, ou apenas funcionam como paliativo para melhorar/diminuir os erros gerenciais cometidos/detectados no dia-a-dia empresarial? A intenção de explorar estas práticas, portanto, foi verificar as melhorias e/ou os impactos dentro das empresas decorrentes destas práticas educacionais ou ações educativas e que uso os empreendedores fazem das informações recebidas, se isso repercute no desempenho frente à administração do seu empreendimento.

Partindo dessa verificação, investigaram-se como essas práticas interventivas são desenvolvidas e quais os resultados que elas geram para as Micro e Pequenas Empresas - MPEs. Caracterizou-se, portanto, o problema que incentivou a busca sobre vários questionamentos no presente estudo.

Quanto às hipóteses definidas (capítulo introdutório) para esta pesquisa verificou-se que:

1. As práticas interventivas educacionais utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas possuem influências significativas porque auxiliam ao empreendedor no desempenho dos negócios.

(SIM) Conforme dados gerados nesta pesquisa, os empreendimentos somaram maior investimento educacional nas áreas de atendimento ao cliente (60%) e vendas (40%) em relação a ações/cursos ou treinamentos conforme Tabela 8 e para ações de consultoria apresentando índices mais significativos nas áreas gerencial (56%), financeira (34%) e planejamento estratégico (24%) de acordo com a Tabela 9. Quanto a palestras o maior investimento também na área gerencial

(36%) de acordo com a Tabela 10. Portanto, de acordo com Lima (2004), a necessidade de informações que subsidiem as decisões sobre investimentos em processos de educação empresarial torna-se essencial para estas organizações, facilitando o conhecimento dos impactos e retorno de investimentos nesses processos educacionais. Essas ações auxiliam também os gestores na tomada de decisões administrativas (36%), operacionais (40%) e estratégicas (24%). As informações financeiras (100%) e contábeis (44%) são especialmente enfatizadas pelos empreendedores, o que justifica a busca incessante dos mesmos por ações de consultorias e treinamentos especializados sobre controles gerenciais, a fim de amenizar os problemas da falta de informações e do desconhecimento destas práticas, principalmente daquelas que não tem um setor de contabilidade interno. Os empreendedores apresentam esse comportamento porque de acordo com VIANA (2007), existem controles deficientes e falta de informações que sejam úteis ao processo de decisão, porque a contabilidade vem sendo encarada como um meio necessário tão somente a atender uma série de exigências legais e burocráticas e não como um instrumento indispensável ao gestor para os seus controles e decisões. Evidenciou-se que a educação (através das práticas de ações interventivas de treinamento e consultoria), foi considerada como um instrumento de apoio à gestão para as empresas (96%) contemplantes desta pesquisa (Gráfico 24; Tabelas 13 e 14). *“como uma excelente ferramenta ou suporte para orientar e assessorar o empreendedor no mercado competitivo, porque implanta melhorias nos diversos processos do empreendimento”*. Portanto esta hipótese foi verificável no presente estudo.

2. Os programas desenvolvidos pelos centros de negócios específicos para a capacitação ou orientação de empreendedores destinam-se a oferecer subsídios para que o empreendedor possa gerir com maior confiança o seu empreendimento. Observa-se, porém, que embora haja coerência interna nos programas desenvolvidos nestes centros de negócios (Sistema “S”) em alguns momentos esses programas podem apresentar-se de forma precária/ engessada porque fatores internos ou externos podem interferir no andamento das ações.

(SIM) Oferecem subsídios, uma vez que gera melhorias, benefícios/vantagens e mudanças além de apresentarem impactos e indicadores que refletem em bons resultados para o desempenho empresarial de acordo com dados apresentados nesta pesquisa conforme a seguir:

- Melhorias: Melhor desempenho nas pessoas atendidas pelos programas (58%), Aumento da produtividade (54%), conforme Tabela 4.
- Benefícios: Mão-de-obra qualificada/profissionais qualificados (21%) de acordo com Gráfico 1.
- Mudanças: Foco no cliente (100%), melhor desempenho nas atividades (96%), melhoria nas relações de trabalho (92%), melhoria nos processos (68%), de acordo com a Tabela 16.
- Impactos: Melhor funcionamento do empreendimento e dos processos após as orientações e dicas fornecidas nos cursos e consultorias (100%), qualificação de profissionais da empresa/capacitação (96%), ilustrado na Tabela 17.
- Indicadores: Excelência no atendimento (52%), responsabilidade social (52%), qualidade de vida no trabalho (48%), criatividade e melhor relacionamento interpessoal (36%), gestão – relação trabalhador/função organizacional (28%), índices financeiros – aumento do volume de vendas (24%).
- Os resultados obtidos após as ações realizadas (treinamentos/consultorias) evidenciaram segundo os empreendedores entrevistados a observação de características comportamentais empreendedoras ou competências (Tabela 20) como busca de informações (84%), capacidade de trabalhar em equipe (80%), exigência da qualidade e eficiência (60%) mais presentes tanto nos empreendedores quanto em intra-empreendedores, além dos fatores citados anteriormente (melhorias, benefícios, mudanças, impactos, indicadores).

Ficou evidenciado, portanto, que os empreendedores acreditam que as ações educativas contribuem no dia-a-dia das empresas. Desde a década de 1930, ou seja, desde a emergência da produção industrial, os empresários participam ativamente na definição, controle e apoio ao investimento em mão-de-obra. O chamado Sistema “S” é o corolário desse tipo de envolvimento (BOMENY e PRONKO, 2002). Porém, alguns pontos fracos (fatores internos ou externos) interferem tais como: aspectos como cumprimento de metas da instituição, dependência de parceiros, realidades diferentes que exigem reformulações/ajustes para poder concretizar as ações, reformulação ou substituição de programas

(RIBEIRO, 2002), falta de recursos, projeto inadequado à realidade da empresa (RIBEIRO, 2002), podem interferir no andamento das ações, gerando uma percepção negativa ao cliente final, conforme se observou nesta pesquisa:

- As empresas beneficiadas são em maioria imediatistas, sem visão de futuro (não visam à educação empreendedora para o crescimento da organização);
- Interferência da empresa sobre o conteúdo/programação (receio de que o empregado possa utilizar o conhecimento em seu favor futuramente), gerando prejuízos financeiros;
- Falta de infra-estrutura adequada, obrigando ao educador muitas vezes a adaptar (improvisar) atividades, programação devido à realidade de cada localidade;
- Parcerias: relação comprometimento e envolvimento dos parceiros para a concretização das ações dentre outros de acordo com os projeto (PROPRIO, PATME, REVITALIZAÇÃO DAS MPEs, TREINAMENTOS, CONSULTORIAS, ITINERANTE) observados durante o curso deste estudo.

3. A falta de informação possibilita o aumento da taxa de mortalidade nas empresas. Os empreendimentos tendem a correr riscos de extinção por falta de informações adequadas, adquiridas através da educação empresarial por meio de práticas de ações e / ou intervenções educativas.

(SIM) As empresas recebem informações contábeis, Na verdade, geralmente, apenas são orientadas a receber/pagar sob pena de multas, ou seja, não têm a finalidade de orientação educacional aos empreendedores/gestores. Por sentir esta dificuldade, os empreendedores vão em busca de treinamentos ou consultorias (ações ou práticas interventivas educacionais empresarial) que supram essa necessidade ou deficiência, tais como: Informações legais (28%), informações fiscais (32%), informações gerenciais (24%) conforme Gráfico 22. Portanto, são informações importantes para a continuidade do negócio (tabelas 13 e 14): custos, fluxo de caixa, orçamento, ponto de equilíbrio (52%); Índices financeiros (48%); Informações legais (44%); giro de estoque e concorrentes (36%). De acordo com Viana (2007), existem controles deficientes e falta de informações que sejam úteis ao processo de tomada de decisão, porque a contabilidade vem sendo encarada como um meio necessário tão somente a atender a uma série de exigências legais e

burocráticas e não como um instrumento indispensável ao gestor para os seus controles e decisões. Já a área educacional (educação empresarial) diagnostica essa necessidade/deficiência e repassa informações/orientações através das ações (práticas interventivas – treinamentos, consultorias), fortalecendo aos empreendedores para o melhor gerenciamento e administração e reduzindo os riscos, passando a educação a ser um instrumento, uma ferramenta de apoio à gestão para a empresa. Portanto, sem dúvida, contribui para diminuir a taxa de mortalidade nas empresas, uma vez que através destas ações, o empreendedor passa a refletir sobre seus atos/ações e modificá-los para obter êxito nos negócios.

O desenvolvimento destas práticas educativas como uma atividade de ensino prático-reflexivo, de acordo com as contribuições de Schön (2000) e Therrien (1996), pode somar-se a novas formas de pesquisa sobre a prática e de educação para esta prática, para criar um momento de ímpeto próprio.

As interações sociais como processo de socialização e de linguagem, proporcionam a elaboração conjunta dos significados em situações, desvelando a natureza parcial e completa do saber construído (THERRIEN, 1996, p 67). O posicionamento estratégico na busca de vantagens competitivas depende muito dos esforços das firmas investirem na capacitação de seus recursos humanos visando desenvolver e aprimorar criatividade e competências essenciais (PORTER, 1991).

Consideramos diante do estudo que as informações e orientações recebidas nas ações (práticas interventivas educacionais) contribuem de fato para os empreendedores assistidos uma vez que estes as utilizam como ferramenta de apoio gerencial gerando melhorias e impactos, repercutindo no desempenho frente à administração do seu empreendimento, apresentando resultados significativos bem como contribuindo para a redução do risco, diminuindo a taxa de mortalidade nas micro e pequenas empresas - MPEs. Portanto as três hipóteses foram verificadas no presente estudo.

Recomendamos, contudo, a continuidade do presente estudo, justificando a complexidade do tema, por gerar suporte para sucessivos periódicos dentre outras produções literárias, enfatizando, temas de interesse das áreas administrativa e educacional, tais como: desenvolvimento de competências, avaliação de programas de aprendizagem, comportamento empreendedor, educação empreendedora, reflexões sobre o processo educacional e o mundo do trabalho dentre outros.

Sugerimos a opção de continuidade através de o futuro projeto ser desenvolvido/concretizado durante o processo de doutoramento, além de apresentação em periódicos e demais eventos científicos.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lúcia. **Capital Social e Empreendedorismo Local**. R.J. Ed. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2002.

ABBAD, Gardênia da Silva. BORGES ANDRADE, Jairo E. MOURÃO, Luciana e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho**. Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Bookman. Artmed. Porto Alegre: 2004.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Informação e documentação – resumo – apresentação**. Rio de Janeiro: Nov. 2003. Disponível em: www.abril.com.br.

ABRH – NACIONAL – Associação Brasileira de Recursos Humanos. **Evolução, práticas e retrato atual de recursos humanos no Brasil**: Formulação e coordenação. Ênio Resende, 1999, p.2281.

AMABILE, Theresa. M. *How to kill creativity*. Harvard Business Review, [S. l.], v. 76, n. 5, p. 77-87, Sept./Oct. 1998.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6ª Ed. São Paulo. Atlas, 2004.

ANDRÍOLA, Wagner Bandeira. MC DONALD, Brendan Coleman. (organiz). **Avaliação Educacional – Navegar é preciso**. Equidade na avaliação da aprendizagem: análise comparativa entre escolas públicas e privadas através da teoria de respostas ao item. Fortaleza, Ceará: UFC. 2004.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho**. 2ª Ed. São Paulo: Cortez. 1995

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas. 2008.

ARAÚJO, Ivanildo Amaro. CORDEIRO, Bernadete Moreira Peçanha. SILVA, Maria Valéria Jacques da Silva. **Referenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo no ensino médio**. Ed. SEBRAE. Brasília, 2006. 80p.

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. A. **Theory in Practice: Increasing Professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading: Addison_Wesley. 1996. 305 p.

ASPERTEDT, Cristiane. **Educação Corporativa**. Palestra Proferida na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional, Florianópolis -SC, 12 set. 2002.

BARROS, E. F.: NOSSA V. **Decisões financeiras e impactos tempo-conjunturais**. Caderno de estudos, São Paulo: FIPE CAFI, v:10, nº 18. maio/ago. 1998. P. 51-66.

BAYMA, Fátima. **Educação corporativa: Desenvolvendo e gerenciando competências**. Fundação Getúlio Vargas. Pearson. Prentice Hall. São Paulo. 2004.

BACHELLAR, Gaston. **Um novo Espírito Científico**. São Paulo: Nova Cultural, 1998.

BASTOS, A. V.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. Revista de Administração, São Paulo: v. 39, n.3, p. 220-230, julho, ago/set. 2004.

BAYMA, F.; MONTENEGRO, E. **Educação à distância e Educação Corporativa**. In. BAYMA, F. (org). Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 22 – 29, 2004.

_____**Universidade Corporativa: uma decisão estratégica**. In. BAYMA, F. (org). Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 82 – 85 2004.

BERTI, Anélio. **Diagnóstico Empresarial: Teoria e prática**. Ícone. São Paulo. 2001.

Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13 (3), 442-453.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. 2ª ed. Pearson. Makron Books. São Paulo 2004.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: jul. 2009.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

BOMENY, H; PRONKO, M. **Empresários e Educação no Brasil**. Rio de Janeiro, CPDOC/FGV, 2001.

_____**Empresários e educação no Brasil**. Rio de Janeiro: PREAL/CPDOC-FGV, Fundação Ford, 2002.

_____(org) (1997), **Avaliação e determinação de padrões na educação latino-americana**, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 182 p.

_____(Org.), (1998), **Ensino básico na América Latina. Experiências, Reformas, Caminhos**, Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 180 p.

BORGES, Mário Sérgio Azevedo. SOUZA, Marta Ubema Miranda. WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. **Referenciais para uma nova práxis educacional**. Ed. SEBRAE. Brasília. 2001. 99p.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é o método Paulo Freire**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRASIL. Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: dez 2009 16,30 h.

BRASIL. **Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico** – Área Profissional: Saúde. Brasília: Ministério da Educação, 2000.

BRAZEAL, Deborah V.; HERBERT, Theodore T. **The genesis of entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice**, Malden, v. 23 n. 3, p. 29-45, 1999.

BRUYAT, Christian; JULIEN, Pierre-André. **Defining the field of research in entrepreneurship**. Journal of Business Venturing, [S. l.], v. 16, p. 165-180, 2000.

CAGGIANO, Paulo César. FIGUEIREDO; Sandra. – **Controladoria: Teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Câmara de Educação Básica, Resolução CEB, n. 3, 24 junho de 1998. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Educação e Sociedade**, Campinas: Cedes, 2000. N. 70.

CARVALHO, K.C. **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP**. Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2004.

CARVALHO, Luis C. P. **Teoria da Firma: a produção e a firma**. Manual de Economia. São Paulo: Atlas, 1988.

CARVALHO, A. M. R. e NAKAGAWA, M. **Informações contábeis: um olhar fenomenológico**. In: Congresso Brasileiro de Contabilidade, Santos. São Paulo, 2004. Resumo de Trabalhos apresentado: Brasília: CFC, 2004.

CATELLI, Armando (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CEARÁ - Secretaria do Trabalho e Empreendedorismo. **Projeto Arquimedes: Alavancando o Empreendedorismo**. Fortaleza, 2004.

Centro de Inovação e Negócios, **Processo Atual dos Projetos PATME realizados pelo CIN**, Recife: CIN, 2001.

CERQUEIRA, J, F., OLIVEIRA, W. P., AZEVEDO, T. C. **Socialização da informação contábil para os microempresários: um estudo das microempresas**

instaladas no centro histórico de salvador. In 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, Santos, São Paulo. Resumos dos Trabalhos apresentados Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2004.

CHER, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las.** 2ª Ed. São Paulo: Maltese, 1991.

COLBARI, Antonia de Lourdes. **A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira.** Revista Sinais (Edição Especial de Lançamento) – v. 1, nº. 01, p. 75-109, abril, 2007.

COOK, S. D. N; YANOW, D. **Culture and Organizational Learning.** In COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (Eds). Organizational Learning (Organization Science). Califórnia, London: Sage Production. Ed. 1996. 430 – 456.

COSTA, D.F., YOSHITAKE, M. **O controle e a informação contábil nas pequenas empresas: um estudo em Formiga.** In: 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2004.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma.** 2nd ed New York: Harperbusiness, 2000.

COUTINHO, L. **A especialização regressiva: um balanço no desempenho industrial pós-estabilização.** In: VELLOSO, J.P.R. (Org). Brasil: desafios de um país em transformação. IX Fórum Nacional. RJ; José Olympo, 1997.

COVIN, J.; MILES, M. **Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, Malden, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial.** Saraiva. São Paulo. 2005. DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** McGraw-Hill, São Paulo, 1989.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEPRESBITERIS, LÉA. **Avaliando competências na escola de alguns ou na escola de todos?** *Boletim técnico do SENAC.* Rio de Janeiro: v. 27, n. 3, p. 36-47, set./dez., 2001.

_____ **A avaliação na educação básica: ampliando a discussão.** *Estudos em avaliação educacional.* São Paulo: n. 24, p. 137-146, jul./dez., 2001.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir.** São Paulo: Cortez; Brasília: MEC; UNESCO, 2006.

DEWEY, John. **The school and society; The Child and the curriculum.** Chicago: University of Chicago Press, 1990.

DIAS, M.A.R. **Educação superior: bem público ou serviço comercial regulamentado pela OMC?** In: Reunião de reitores de universidades públicas ibero-americanas– III Cumbre iberoamericana de rectores de universidades estatales. Maio 2002. Mimeografado.

De KLERK, G. J.; KRUGER, S. **The driving force behind entrepreneurship: an exploratory perspective.** Disponível em: <www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/F_04_deKlerk.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2009.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa.** 7. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2004.

_____ **O segredo de Luísa.** Cultura Editores Associados. São Paulo, 2002.

_____ **Oficina do empreendedor.** Cultura. São Paulo, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____ **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship Prática e Princípios.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

_____ **Fator Humano e Desempenho.** São Paulo: Pioneira, 1991.

_____ **Inovação e espírito empreendedor,** 2a. Edição, Editora Pioneira, São Paulo, 1992.

_____ **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 2001.

_____ **Administrando para o Futuro: OS ANOS 90 E A VIRADA DO SÉCULO,** Livraria Pioneira, 2a. Edição, São Paulo, 1992.

_____ **Inovação e espírito empreendedor,** Editora Pioneira, 2a. Edição, São Paulo, 1987.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2005.

EASTERBY-SMITH, M. **Disciplina of organizacional learning: contributions and critiques.** Human Relations, New Yorkv. 50, n.9. p. 1085-1110, 1997.

FARIA, José H. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração.** Curitiba: Juruá, 2007. (v. 1, p. 104-150 e 150-172).

_____. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração.** Curitiba: Juruá, 2007. (v. 3, p. 25-83).

FARRELL, L. C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras.** Atlas, São Paulo, 1993.

FAUSTO, A.; GARCIA, C.; ACKERMANN, W. **Planejando com foco na demanda de trabalho: apoio à elaboração dos Planos Estaduais de Qualificação Profissional.** São Paulo: Ed. UNESP, 2000.

FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. **Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 27. 2003, Atibaia - SP. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM, p. 1-16.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FILLION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios.** Revista de administração. São Paulo, v n.2, p 5-28, abr/jun. 1999.

_____. **Um Roteiro para Desenvolver o Empreendedorismo.** Fórum Iniciativa Brasil para a Inovação. Disponível em: <http://www.saberinovar.com.br/fibra/docs/Um_roteiro_para_desenvolver_empreendedorismo.pdf>. Acesso em: mar. 2009.

_____. **Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios.** Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 39, n. 4, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** RAC, Edição especial 2001: 183-196.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, Eduardo Gianetti da. **As partes & o todo.** São Paulo: Siciliano, 1995.

FONTENELLE, Caio Júlio de Souza. HOELTGEBAUM, Marianne. **A influência do perfil empreendedor no desempenho do negócio em uma rede de franquia de confecção infantil.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 11, n. 4, p.131-149, outubro/dezembro 2006.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir.** Petrópolis: Vozes, 1972.

FPNQ – **Fundação para o prêmio Nacional da Qualidade; Indicadores de desempenho.** São Paulo: FNPQ, 1995.

FRAGA, Valdevez Ferreira. **Gestão pela Formação Humana: uma abordagem fenomenológica**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Moraes, 1980.

_____. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 7 ed.1983.

_____. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Por uma pedagogia da pergunta**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.

_____. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

_____. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 12ª Ed. Paz e Terra. 1978.

FREITAS, H.M.R., MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados usando o Sphinx**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Sagra Luzattto, 2000.

GADOTTI, Moacir. **O Pensamento Pedagógico Brasileiro**. São Paulo: Ática, 1987.

GARCIA, Jaiter RIBEIRO. **Relato de Experiências em Educação à Distância do SENAC de São Paulo**. Palestra Proferida na IV Jornada Catarinense de Tecnologia Educacional, Florianópolis-SC, 12 set. 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIMENEZ, Fernando. **Escolhas Estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. Revista de Administração Contemporânea, Vol. 2, nº 7, jan./fev 1998.

GODOL, Cristiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. p. 301, 323. Ed. Saraiva. Rio de Janeiro: 2006.

GOHN, Maria da Glória. **Educação não informal e cultural política: impactos sobre o associativismo do terceiro setor**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GOMES, D. D. **Fator k, conscientização e comprometimento: criando qualidade no ambiente da organização**. São Paulo: Pioneira; Rio de Janeiro: Grifo Enterprises, 1994.

GRECO, Myrian Glória. **Pedagogia Empresarial**. Monografia. Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, 2005 in THERRIEN, Jacques. Trabalho e saber: a interação no contexto da pós-modernidade. In: VARGAS, N. Gênese e Difusão do taylorismo no Brasil. Ciências Sociais Hoje, São Paulo, 1997.

GUERREIRO, Reinaldo. **A Abordagem Institucional na Contabilidade**. Revista Contabilidade e Finanças. São Paulo: Editora. Vol. 1, nº. 40, p. 3-3, jan/abril de 2006.

GUIZZO, Érico. **Internet – O que é, o que oferece, como conectar-se – 1ª ed.**, São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, Jr. Joseph F. *et al.* – **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 471 p.

HÉBERT, R. F.; LINK, A. N. **The entrepreneur: mainstream views and radical critiques**. New York: Praeger, 1988.

HERNANDEZ, F. **A Organização do currículo por projetos de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

Hindle, K. A **Practical Strategy for Discovering, Evaluating and Exploiting Entrepreneurial Opportunity: Research Based Action Guidelines**. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Volume 17(4). Simultaneously published in *Small Enterprise Research*. Volume 12(1). 2004.

Hindle, K. G. **Entrepreneurship education at University: the plus-zone challenge**. *Small Enterprise Research*. 9(2). 2001.

Hindle, K. & Rushworth, S. **Westpac GEM Australia: a Study of Australian Entrepreneurship** in In K. Hindle, T. Mackaskill, & S. Yamin (Eds.), *Australian Graduate School of Entrepreneurship Research Report Series*, Vol. 1. Melbourne: Swinburne University of Technology. 2003.

Hindle, K., & Rushworth, S. 2000. **Yellow Pages Global Entrepreneurship Monitor: GEM Australia**. Melbourne: Swinburne University Press. 2000.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas e Informação Econômica, nº. 1, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:<www.ibge.gov.br>. Acesso em: mai 2009.

IBGE (2005a) **Pesquisa Industrial Anual (PIA)**, 2003, vol 22, n.1. www.ibge.gov.br

_____ (2005b) **Pesquisa Anual de Serviços (PAS)**, “Série relatórios metodológicos”, vol 33. www.ibge.gov.br

_____ (2004a) **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec)**, 2003, “Instruções para o preenchimento do questionário”. www.ibge.gov.br

_____ (2004b) **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec)**, 2003, “Questionário”. www.ibge.gov.br

_____ (2004c) **Pesquisa Anual de Serviços (PAS)**, 2002, vol 4. www.ibge.gov.br

_____ (2003) **Pesquisa Anual de Serviços (PAS)**, “Suplemento: Principais produtos e serviços, 2000-2001”. www.ibge.gov.br

INEPE – **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**. www.mep.gov.br Acesso em out 2009. Ministério da Educação. www.mec.gov.br Acesso em nov; 2009. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. MEC/UNESCO – um momento privilegiado de estudo, não um acerto de contas. 4.

KANITZ, S. C. **O fim das pequenas empresas**. Revista Veja Editora Abril, edição 1845, ano 37, nº. 11, 17 de março de 2004, p. 20. <<http://www.kanitz.com/veja/empresa.asp>>.

KASSAI, José Roberto. **Termômetro de crédito: uma avaliação de propostas de empréstimos de pequenas empresas junto à Caixa Econômica Federal**. Série Texto para Discussão da FEARP/USP, Ribeirão Preto/SP, 2002. Disponível em: <www.fearp.usp.br>. Acesso em: junho 2009.

KASSAI, Sílvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. Caderno de Estudos FIPECAFI, São Paulo, v.9, n.15, p.60-74, jan./jun 1997.

KASSAI, Sílvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

KASZNAR, I. K. **Aspectos econômicos teóricos dos investidores em educação e paradoxos do quadro situacional brasileiro nos anos 200 em diante**. In: BAYMA, F. (Org). Educação comparativa: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 65 – 74, 2004.

KIECHEL, W. **III. The organization that learns**. Fortune, New York, v. 121, Issue 6, p. 133-136, 1990.

KIM, D.H.; (1993) **The link between individual and organizational learning**, in Sloan Management Review, outono p. 37-50.

KIM, D. H. **The link between individual and organizational that learns**. In Sloan Management Review, outono, p.p. 37 50, 1993. KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating training programs: the four lives**. 2.ed. São Francisco: CA Berrett-Koehler Publishes, Inc. July, 1998, 275p. 1998.

KLANDT, Heinz 2004. **Entrepreneurship Education and research in German-speaking Europe**. *Academy of Management Learning & Education*. Guest Co-Editors: Patricia G. Greene, Jerome A. Katz and Bengt Johannisson. Special Issue: Entrepreneurship Education,3 (3), 293-301.

KLEIN, K. J. et al. In: KLEIN, K. J.; KOSLOWSKI, S. W. J. (Ed.): **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass. 2000. p. 512-553.

KLEIN, K. J.; KOSLOWSKI, S. W. J. **Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass. 2000.

KOSLOWSKI, S. W. J. et al. **A multilevel approach to training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer**. In: KLEIN, K. J.; KOSLOWSKI, S. W. J. (Ed.): *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass. 2000. p. 157-210.

KOSLOWSKI, S. W. J.; KLEIN, K. J. **A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes**. In: KLEIN, K. J.; KOSLOWSKI, S. W. J. (Ed.): *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass. 2000. p. 3-90.

KOLB, D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEN, K (org). *Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. P 321- 341.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Ensino de 2º grau: o trabalho como princípio educativo**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

KURATKO, Donald F. HODGETTS, Richard M. H. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. Dryden, Orlando, 1989.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPEs): necessidade e aplicabilidade**. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Ano XXXv nº 160, p. 39-53, jul./ ago 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica e conhecimento científico: Métodos científicos. Teoria, hipóteses e variáveis. Metodologia jurídica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2005.

LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange**. In: *Les éditions 'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LE BOTERF, G. In. PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

LEAL, Rui (2005). **“Ecodesign: produção, consumo e estilos de vida sustentáveis”**, in ASPEA (2005). *Educação Ambiental no contexto da Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável 2005-2014*. Actas das XII Jornadas Pedagógicas de Educação Ambiental da Associação Portuguesa de Educação Ambiental. Lisboa: ASPEA, pp.34-37

LEITÃO, F. A. S.; ***El comportamiento emprendedor, el éxito de su proyecto empresarial y la formación como elemento facilitador em el cumplimiento de Sus objetivos: Um análises desde la teoria del comportamiento.*** Tese de doutoramento. Univesidad de Valladolid. Valadolid: 2008.

LEITE, R. C. **De executivo a empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência.** Campus, Rio de Janeiro, 1998.

LEITE, Tereza. **Educação Corporativa – Desenvolvendo e gerenciando competências: A experiência do SENAC.** Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2005.

LENA, L. y WONG, P. K. ***Attitude Towards Entrepreneurship Education and New Venture Creation, NUS Entrepreneurship Centre Working Papers, Reference nº 2004/08, pp. 1-27.*** 2004.

LEONE, G. S. G. **Custos: um enfoque administrativo.** 10ªed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Serviço de Publicação, 1991.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração – RAUSP, São Paulo: FEZ/USP, Departamento de Administração, v.34, nº2, p.91-94, abr./jun 1999.

LIMA, Marcos Antônio Martins, *et al.* **Educação, competências & desempenho. Chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional.** Fortaleza. Fundação Universidade Estadual do Ceará. 2004.

LIMA, M. A. M. et al. **Análise estratégica de gestão de recursos humanos: um estudo no segmento industrial da região metropolitana de Fortaleza.** Estudos Empíricos em Gestão de Recursos Humanos e Marketing. Fortaleza, UFC. 2005.

LIMA, M.; DOLABELA, F. **Entrepreneurship Learning in Brazilian Institutions of Higher Education.** In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY POLICY AND INNOVATION, 4., 2000, Curitiba. Disponível em: <<http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S31P06.PDF>>. Acesso em: 14 mar. 2009.

McCLELLAND, David C. ***Achievement motivation can be developed.*** *Harvard Business Review*, [S. l.], p. 75-85, 1965.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. **A produção acadêmica sobre a aprendizagem organizacional no Brasil.** Revista de Administração Contemporânea, v.7. n.3, p 181 – 201, 2003.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor.** Florianópolis, 1997. Dissertação Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

LONGENECKER J. C.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARKERT, W. (Org.) **Trabalho, qualificação e politécnica**. Campinas: Papirus, 1999.

McCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. New Work: D. Van Nostrand, 1961.

_____ **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Expressão e cultura, Rio de Janeiro, 1972.

_____ **The achievement motive in economic growth**. In: KILBY, Peter (Ed.). Entrepreneurship and economic development. New York: The Free Press, p. 109-122, 1971.

McDONALD, Brendan Coleman. **Avaliação Fiat Lux em Educação. Outra opção de avaliação escolar**. Fortaleza, Ceará: Ed. UFC. 2003.

MARKERT. W. (ORG). Trabalho, qualificação e politécnica. Campinas. Ed. Papirus. 1996. P. 53 - 70.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; **Pesquisa Social - Teoria, método e criatividade**. 8ª ed. Vozes. 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Bookman, Porto Alegre, 2000.

MINTZBERG, H; Brian, J. Quinn. **O processo da estratégia**. Bookman, RS, 2001.

MOHN e SOUZA, A. **Jovens e educação empreendedora: que discurso é esse?** Educativa, v. 1, n. 2, p 217 -209, jul/dez; 2006.

MOTTA, P.R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

NAKAGAWA, M; CARVALHO, A. M. R. **Informações contábeis: um olhar fenomenológico**. In: XVII Congresso Brasileiro de Contabilidade. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2004.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. Tese de doutorado, FEA/USP, São Paulo, 1987.

NEVES, E. C. DI BELLA, A.J. GOULD, J. M. **Undertanding Organizations as Learning Systems**. In Sloan Management, Review, Inverno, 1995. P 73 – 84.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

OLIVEIRA; Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: futura, 1998.

OLIVEIRA A.G., MULLER A. N. NAKAMURA, W. T. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas**. Revista da FAE, Curitiba, V. 3, nº 3, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.cde.br/publicacoes/revista.asp>>. Acesso em: maio 2009.

OLIVEIRA, Alex Sandro Macedo de. **Informações Contábeis-Financeiras para empreendedores de empresas de pequeno porte**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP. São Paulo: 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 23ª ed., São Paulo: Edusp, 2007.

OLIVEIRA, T. M. V. de. **Amostragem não Probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas**. Administração On line. Prática-pesquisa-ensino. V. 2, nº. 3, jul/ago/set 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>. Acesso: ago/2009.

ORLIKAS, Elizenda. **Consultoria interna de Recursos Humanos**. 2ª ed Makron Books, 1998.

PÁDUA, Elisabete M.M. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**, 12ª ed. São Paulo: Papirus, 2004.

PAIVA JUNIOR, F. G. de; CORDEIRO A. T. **Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: anpad, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar – Introdução crítica**. 13ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

PATME – **Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas: regulamento e procedimentos operacionais**. Brasília. SEBRAE, 1998.

PELIANO, A.M.T.M (Coord.). **Bondade ou interesse: como e porque as empresas atuam na área social**. Brasília: IPEA, 2001. 103p.

_____. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas do Sul do Brasil**. Brasília: IPEA, 2001. 86p.

PNUD. IPEA. FJP. IBGE. **Desenvolvimento humano no Brasil, 1970-1996**. Disponível: Site do IPEA na Internet. URL: <http://www.ipea.gov.br>.

PERRENOUD, Phillippe. **10 novas competências para ensinar**. Artmed, Porto Alegre: 2000. 192 p. (LE BETERF in PERROUND, 2001)

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação os negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York, Basic Books, 1984.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York, Basic Books, 1989.

PIRES, M. A., COSTA, F. M.; HAHN, A. V. **Atendimento das necessidades de informação para tomada de decisão em pequenas e médias empresas: análise crítica das informações geradas pela contabilidade frente aos seus objetivos – pesquisa exploratória no setor de confecções da Glória – ES, 2004**. In: 4º Congresso USP Controladoria e Contabilidade. Disponível em www.eac.fea.usp.br.

PITELLA, Antônio César. **O desempenho profissional do contador na opinião do empresário**. Revista Publicatio UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes, ano 8, nº. 1, 2000. Disponível em <<http://www.uegp.br/propesp/publicatio/ant.htm>>.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **What's strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, Nov./Dec. 1996.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres, a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRANGE, C. **Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca da teoria?** In: EASTRBY-SMITH, M.; BURGONNE, J.; ARAÚJO; L. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Altas, 2001. P. 41 – 64.

PREAL, (1999), **Financiamento da educação na América Latina**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 264 p.

PRAHALAND, C. K., HAMEL, G. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2001. 320 p.

REGO, Teresa Cristina. **Vygotsky: uma perspectiva histórico cultural da educação**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

REYNOLDS, Lloyd G. **Economía laboral y relaciones de trabajo**. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1984.

ROMER, David. **Advanced macroeconomics**. Nova York: McGraw-Hill, 1996.

ROSA, Antônio Lisboa Teles da & NOGUEIRA, Cláudio André Gondim. **Abertura econômica e competitividade da indústria brasileira: Uma análise regional (1985-1997)**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA. 26. Vitória, 1998. Anais. Vitória: ANPEC, 1998, v. 3, p. 1763-1781.

SANDRONI, Paulo (Org.). **Dicionário de economia**. 2.ed. São Paulo : Best Seller, 1989.

SEN, Amartya. **Voices of the poor**. EUA: World Bank Group, 2000.

REVISTA SENAC SP. São Paulo: V.4, n. 16, p.4 – 7, jan./fev./mar.2001.

RIBEIRO, A. R. B.; **Estudo sobre o impacto das consultorias patme/cin sobre a produtividade das mpes**. Dissertação de mestrado, Recife: UFPE. abril, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA; NOGUEIRA. **Abertura econômica e competitividade da indústria brasileira: uma análise regional**. 1998.

SÁ, Antônio LOPES de. **Modelos contábeis e gestão da capacidade lucrativa**. Disponível em: amstreher@uol.com.br. Acesso em: 10 maio, 2009.

SANCHES, M. A. G. **A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas: um estudo multicaso de pequenas empresas do Pólo Tecnológico de São Carlos**, São Paulo. Dissertação de Mestrado Universidade de São Paulo. 2005.

SCHEL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo designer para o ensino e a aprendizagem.** Artmed. Porto Alegre: 2000.

SEABRA, Carlos. **Artigo inclusão digital, novos desafios para uma velha questão.** Revista Digital, Rio de Janeiro: SENAC, V.21, n. 21, p.26-45, jul./ag. 2001.

SEBRAE - Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo. Disponível em: <www.SEBRAE.org.br>. Acesso em: jun 2009.

SEBRAE – MG. Disponível em: < www.SEBRAEmg.com.br >. Acesso em: jul 2009.

SENGE, Peter. M., **A Quinta Disciplina**, Editora Best Seller, São Paulo, 1990.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. **Observação participante e pesquisa em administração – uma postura antropológica.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 64-79, maio/jun. 1995.

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

SHUMPETER, E.F. **O negócio é ser pequeno.** 4 ed, Zahar, Rio de Janeiro: 1983.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development.** Cambridge (MA): Harvard University Press, 1934. 48 PRETEXTOS 2009 | Belo Horizonte | v. 10 | n. 4 | p. 31-48 | out./dez. | ISSN 1517-672 X (Revista impressa) ISSN 1984-6983 (Revista online) PROJETO ARQUIMEDES: EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.

SILVA, Zita GOMES da. **O Perfil Psicológico do Empreendedor.** Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE – GTZ/Luso Consult/Centro De Capacitação Do Empreendedor(Centro CAPE), 1991.

SOUZA, A. R. **Um instrumento da economia solidária no Brasil** In, SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (org). A Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SOUZA, E. C. L. *et al.* **Métodos, Técnicas e Recursos Didáticos de Ensino de Empreendedorismo em IES Brasileiras.** In: EMPREENDEDORISMO além do plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES T. A. **O Ensino de Empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior Brasileiras.** In: EMPREENDEDORISMO além do plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

SPÄTH, Brigitte. **Implications of industrial districts for upgrading small firms in developing countries: synthesis of discussions in Technological dynamism in industrial districts: na alternative approach to industrialização in developing countriens.** United Nations Conference on Trade and Development, New York e Geneva, 1994.

TEIXEIRA, Anísio Espínola. **Pequena introdução a Filosofia da Educação**. São Paulo: Nacional, 1967. 5 ed.

TORRES, Carlos Alberto. **Leitura crítica de Paulo Freire**. São Paulo: Loyola, 1981.

THERRIEN, J. **Os saberes da racionalidade pedagógica na sociedade contemporânea**. Educativa (UFG). , v.9, p.67 - 81, 2006.

_____ **Trabalho, saber e a interação no contexto da pós-modernidade**. In.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em estudos sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Tendências da educação superior para o século XXI. Conferência Mundial sobre o Ensino Superior** (Paris, 1998), Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.

UNESCO – **Declaração Mundial sobre Educação Superior no século XXI. Visão e Ação**. Paris: 1998.

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development – **Entrepreneurship and Economic Development: The EMPRETEC Showcase**. Geneva, May 2004
Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/webiteteb20043_en.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2009.

VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola – uma construção possível**. 20 ed. Campinas: Papyrus, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA; Tatiana Leitão. **Contabilidade gerencial: uma metodologia para implantação nas pequenas empresas**. UFC. Fortaleza – Ceará 2007.

VIEIRA, J.P.C.; FERRO, J.R. **A questão de sobrevivência das PME de autopeças**. In: ATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. Vol.2. São Paulo: Brasiliense, 1985.

WEBER, Max. **A Ética protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. **A small business is not a little big business**. *Havard Business Review*. Vol. 59, nº49, p.18-32, July/ August, 1981.

WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. **Referenciais educacionais do SEBRAE**. Ed. SEBRAE. Brasília. 2006. 130p.

WOOD JR. Thomaz; PAES DE PAULA, Ana Paula. **Pop management**. Anais do XXV ENANPAD, Campinas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZOGHLIN, G. G. **De executivo a empreendedor**. Makron Books, São Paulo, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

<http://www.desigualdade.inf.br>

<http://www.ibge.gov.br>

<http://www.ethos.org.br>

<http://www.worldbank.org>

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

APÊNDICE B: FORMULÁRIO

APÊNDICE C: ROTEIRO PARA ENTREVISTA (Instituições Sistema “S”)

APÊNDICE D: ROTEIRO PARA ENTREVISTA (empresas)

APÊNDICE E: ALGUNS EXEMPLOS DE AÇÕES/PRÁTICAS INTERVENTIVAS
EDUCACIONAIS DENTRO DA CONFIGURAÇÃO SISTEMA “S”.

APÊNDICE F: OUTROS (FORMULÁRIOS, etc.).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
 CIÊNCIAS ATUÁRIAS E CONTABILIDADE – FEAAC
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA – PPAC
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA – MPAC
 ORIENTADOR: PROF. DR. FERNANDO LINCOLN CARNEIRO LEÃO MATTOS
 MESTRANDA: VERA MÁRCIA FERREIRA BARRETO
 EDUCAÇÃO EMPRESARIAL: PRÁTICAS INTERVENTIVAS EDUCACIONAIS NAS MPES PARA UM
 MELHOR DESEMPENHO NO GERENCIAMENTO DOS NEGÓCIOS

FORMULÁRIOS PESQUISA – IMPACTO DAS PRÁTICAS INTERVENTIVAS EDUCACIONAIS NAS MPEs

A – QUESTIONÁRIO

Itens	Objetivos	Questionário
1	A	<i>De quais ações ou programas do Sistema “S”, você já participou?</i>
2	A	<i>Como você avalia essas práticas na sua empresa?</i>
3	A	<i>As informações fornecidas pelos profissionais consultores, facilitadores, instrutores são de fácil compreensão?</i>
4	B	<i>As informações e conhecimentos recebidos refletem a realidade da sua empresa?</i>
5	B	<i>Que tipo de informações você gostaria de receber que não está recebendo?</i>
6	B	<i>As informações e conhecimentos recebidos são úteis para tomar decisões em sua empresa?</i>
7	B	<i>Quais informações e conhecimentos você considera importante para garantir a continuidade do seu negócio?</i>
8	C	<i>Quais os impactos das práticas interventivas educacionais observados na sua empresa?</i>
9	B	<i>Que mudanças você observa nos empregados em suas atividades nas áreas que foram contempladas por alguma ação educativa? (especificar áreas).</i>
10	B	<i>Os relatórios apresentados pela educação empresarial têm a sua atenção e credibilidade?</i>
11	B	<i>As informações de educação empresarial oferecem subsídios para o processo decisório?</i>
12	C	<i>Como a educação empresarial poderia melhor auxiliar na gestão de sua empresa?</i>
13	C	<i>Quais indicadores influenciam no desempenho organizacional através das práticas interventivas educacionais nas MPE's?</i>
14	B / C	<i>Quais as competências ou CCE que você observa na sua organização durante ou após a(s) ação (ões) desenvolvidas?</i>

OBJETIVOS

- A** – Descrever o processo de desenvolvimento das práticas interventivas educacionais nas MPEs.
- B** – Investigar as percepções dos gestores quanto às mudanças geradas nas MPEs pelas práticas interventivas educacionais.

BLOCO IV – INFORMAÇÕES GERENCIAIS

1. Tempo de relacionamento com a instituição de serviços de educação empresarial:

- () Menos de 2 anos () De 2 a 4 anos () De 4 a 6 anos
 () Mais de 8 anos () De 6 a 8 anos

2. Qual o seu grau de satisfação com os serviços que lhe é prestado pelo consultor ou instituição de serviços educacionais empresarial?

- () Amplamente satisfeito
 () satisfeito
 () Indiferente
 () Pouco satisfeito
 () Insatisfeito

3. Por quem são tomadas as decisões no âmbito de sua empresa?

- () Pelo(s) proprietário(s)
 () Pela diretoria
 () Pelos gestores, em cada área
 () Outros (especificar):

4. As decisões são tomadas em caráter proativo (antes da ocorrência do fato) ou reativo (após a ocorrência do fato)?

- () Caráter proativo
 () Caráter reativo
 () Ambas

5. Que tipo de decisões você toma? (Pode marcar mais de uma opção)

- () Administrativa – estruturação dos recursos da empresa visando criar condições de execução com os melhores resultados.
 () Operacional – otimizar a rentabilidade das operações.
 () Estratégica – relação da empresa com o ambiente em que está inserida.

6. Caso você não faça uso das informações educacionais empresarial para tomada de decisão, quais as razões que impedem o seu uso? (Pode marcar mais de uma opção)

- () Não refletem a realidade da empresa
 () Não chegam em tempo hábil
 () Não são inteligíveis
 () Não atendem ao meu modelo de decisão
 () Não são relevantes

() Outras (especificar):

7. Assinale cinco das seguintes principais dificuldades na gestão do seu negócio, numa escala de prioridade (5) para a maior e (1) para a menor:

- () Mão-de-obra desqualificada
- () Carga tributária elevada
- () Mau relacionamento com fornecedores
- () Concorrência
- () Falta de informações adequadas
- () Clientes inadimplentes
- () Conjuntura econômica desfavorável
- () Falta de Capital de Giro
- () Outros (especificar):
- () Escassez de crédito bancário
- () Questões trabalhistas
- () Ausência de controles
- () Nenhuma dificuldade

8. Quais informações você considera importantes para garantir a continuidade do seu negócio? Assinale cinco numa escala de prioridade (5) para a maior e (1) para a menor:

- () O ponto de equilíbrio da empresa
- () O seu fluxo de caixa
- () Índices financeiros (rentabilidade, lucratividade, endividamento, liquidez etc.)
- () Sobre os seus custos de produtos e ou serviços
- () O valor de mercado de seus produtos e ou serviços
- () Informações contábeis legais
- () O giro do estoque
- () Sobre os concorrentes
- () Outros (especificar)
- () Informações tributárias
- () A demanda por seus produtos e ou serviços

9. Em que as ações educativas podem contribuir?

10. Quais informações você gostaria de obter?
(Pode escolher mais de uma opção)

- () Outras (Especificar):
- () Custos
- () Fluxo de Caixa
- () Orçamento
- () Índices Financeiros (Rentabilidade, Endividamento, Liquidez)
- () Ponto de Equilíbrio
- () Quocientes de Giro ou Rotação (Créditos, Estoques, Dívidas)
- () Demonstrações Atualizadas Monetariamente

-) Demonstração do Resultado do Exercício
-) Relação entre estoque e Capital Circulante Líquido
-) Balancete de Verificação
-) Balanço Patrimonial

11. Caso afirmativo, que informações você recebe da educação empresarial?

-) Informações fiscais (guias de recolhimento de impostos, taxas, contribuições etc.)
-) Informações legais (Balanço Patrimonial, DRE, Balancete de Verificação etc)
-) Outras (especificar):
-) Informações gerenciais (custos, orçamentos, fluxo de caixa, análises de índices etc.)

12. Qual a periodicidade com que você recebe as informações oriundas da educação empresarial?

-) Mensal
-) Trimestral
-) Anual
-) Semestral
-) Somente quando solicita
-) Não recebe

13. Qual o seu grau de compreensão das informações contábeis?

-) Compreendo parcialmente
-) Compreendo muito pouco
-) Não compreendo
-) Compreendo amplamente
-) Indiferente

14. Que atributos poderiam melhorar as informações educacionais empresarial para serem mais úteis? (Pode marcar mais de uma opção)

-) Nomenclaturas auto-explicativas
-) Informação útil
-) Informação confiável
-) Informação compreensível
-) Mais inteligíveis
-) Informação flexível
-) Outros (especificar):
-) Informação oportuna
-) Informação relevante
-) Informação íntegra
-) Informação preditiva

APÊNDICE E

PROPRIO - Programa de Orientação ao Futuro Empresário

Para garantir o sucesso de um novo negócio é preciso estar bem informado e seguro do investimento que está prestes a fazer. Para ajudar o empreendedor nesta nova etapa da vida, o SEBRAE criou o PROPRIO - Programa de Orientação ao Futuro Empresário. Uma assessoria técnica, dividida em 6 etapas, com especialistas em abertura de novos negócios, que irão orientar desde a elaboração do plano, até o registro de uma empresa. O programa possibilita entender passo a passo o mundo dos negócios e adquirir conhecimentos especiais, para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, através das seguintes etapas:

ETAPAS DO PROGRAMA:

1. Portas Abertas (É o primeiro contato com o Programa (PROPRIO). O empreendedor vai conhecer o programa e ficar sabendo como o SEBRAE pode auxiliar na descoberta do melhor caminho, para garantir que a semente da sua empresa seja plantada em solo fértil).
2. Despertando o Empresário (O futuro da sua empresa depende dos seus cuidados. O perfil e o talento são fundamentais para o sucesso do negócio. Esse módulo vai ajudar a fazer uma reflexão sobre suas características comportamentais e a despertar seu potencial empreendedor).
3. Coletando Informações (o educando vai construir um roteiro de coleta de informações para dar subsídio consistente à elaboração do plano de negócios). É um passo importantíssimo, que vai ajudar a solidificar o projeto individual de cada empreendedor (Plano de Negócios – PN).
4. Conhecendo o seu Negócio (o educando deverá organizar as informações coletadas, tendo em vista o cenário do futuro negócio, o que lhe proporcionará uma visão mais clara e consistente para discussão no próximo módulo: a consultoria de viabilidade).
5. Consultoria de Viabilidade (Neste módulo o empreendedor será atendido individualmente por um consultor e será orientado com relação a decisões fundamentais para o sucesso do seu empreendimento. Com as informações

levantadas por ele, serão feitas simulações para a análise da viabilidade do negócio).

6. Processo de Abertura Empresarial (este passo é dado apenas se o educando possuir vontade para constituir uma empresa, de acordo com o repasse da metodologia aplicada aos consultores/instrutores deste programa).

PROGRAMA WORKSHOP – EMPRETEC

A Metodologia do EMPRETEC para desenvolver o potencial empreendedor é aplicada pelo SEBRAE para quem quer entrar no mundo dos negócios.

Essa metodologia vem da década de 1960, quando David McClelland, psicólogo da Universidade de Harvard (EUA), identificou nos empreendedores bem-sucedidos um elemento psicológico importante, denominado por ele de "motivação da realização ou impulso para melhorar". Dessa forma originou-se o treinamento da motivação para a realização. Ele tem por finalidade melhorar esse elemento e torná-lo aplicável em situações empresariais. O Programa foi concebido pelas Nações Unidas, baseado em uma série de pesquisas com empreendedores de sucesso de diversos países. Hoje, existe em 32 países e no Brasil é realizado pelo SEBRAE em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) estando em operação no País há mais de 15 anos.

É um seminário voltado para atuais e futuros empresários e tem como objetivo estimular e desenvolver as características individuais do empreendedor através de uma metodologia vivencial especialmente desenvolvida para este fim. Sua abordagem se dá pelas 10 características empreendedoras chamadas CCEs.

As características são agrupadas em três conjuntos distintos: Realização, Planejamento e Poder.

Tais características devem ser exercitadas de forma sensata e estar presentes na pessoa do empreendedor ou de seus parceiros, para formar um todo harmônico.

São objetivos específicos do EMPRETEC:

- 1) Proporcionar aos participantes uma avaliação franca e completa de seu potencial empresarial;
- 2) Reforçar a tendência e habilidade do empresário para: Detectar oportunidades de negócios; Estabelecer metas desafiadoras; Melhorar sua eficiência; Aumentar

seus lucros em situações complexas; Satisfazer a seus clientes; Fornecer produtos e serviços de alta qualidade; Utilizar múltiplas fontes de informação; Desenvolver planos de negócios; Formar e sustentar decisões frente a adversidades; Calcular e correr riscos; Aumentar seu potencial pessoal; Adaptar-se a mudanças rápidas e a incertezas; Reforçar a autoconfiança dos participantes;

- 3) Dar apoio e assessoramento aos participantes na implantação de seus planos de negócios.

O propósito da avaliação não é tentar encontrar todas as características em uma pessoa com pontuação elevada, mas sim checar se elas são equilibradas, formando uma curva sem grandes picos, buscando um gráfico como o de um eletrocardiograma normal, sem extremos e sem combinações nefastas.

A metodologia possibilita estabelecer uma base para análise e ajuda a definir ações de desenvolvimento do potencial empreendedor, capacitando o empresário ou profissional interessado, para os novos tempos pós-qualidade total. Por meio do EMPRETEC, os participantes aprendem a: 1) Conhecer seu potencial empresarial pessoal, seus pontos fortes e fracos; 2) Identificar ou melhorar suas oportunidades empresariais; 3) Entender seu próprio comportamento ao assumir riscos calculados; 4) Apreciar a importância da persistência e do comprometimento; 5) Entender a relação existente entre a qualidade, a eficiência e o êxito empresarial; 6) Buscar informações; 7) Elaborar seu plano de negócio; 8) Avaliar seu planejamento atual e sua capacidade para solucionar problemas; 9) Persuadir os outros para que cooperem; 10) Usar redes de contatos pessoais e empresariais; 11) Desenvolver estratégias de negócios efetivas; 12) Aproveitar oportunidades e ter iniciativa.

PROGRAMA CEFE - Criação de Empresas através da Formação de Empresários

CEFE é um método que combina de forma lúdica experiências e exercícios vivenciais (jogos), que são selecionados conforme o público-alvo e calçados na realidade sócio-econômica e nos desafios desta gente, com a análise destes jogos e do comportamento dos jogadores.

À aprendizagem que acontece neste processo estruturado e facilitado por pessoas treinadas chamamos de APA (Aprendizagem pela Ação), elemento principal do CEFE, e que permite não apenas uma melhor internalização (fixação) do aprendizado (conteúdo discutido) como permite um processo de reflexão viva tanto do indivíduo como do grupo sobre aspectos comportamentais e estratégias perseguidas para alcançar objetivos determinados. Em poucas palavras: é um método que apaixona pela forma de aprender e busca ajudar as pessoas de assumirem novos compromissos, enxergar novos horizontes:

“CEFE é um conjunto integral de instrumentos de capacitação que utilizam um sistema orientado para a ação e métodos de aprendizagem experimentais a fim de desenvolver e melhorar a administração de empresas e as competências pessoais de uma ampla variedade de grupos beneficiados, sobretudo no terreno da geração de renda e emprego e desenvolvimento econômico.” (CEFE Internacional 2001).

Traduzindo ao pé da letra, CEFE (Competency-based Economies through Formation of Enterprise) quer dizer “Economias baseadas em competência através da criação de empreendimentos”, o que, ao longo dos anos, no Brasil foi simplificado com a expressão, “Criação de Empresas através da Formação de Empreendedores” e hoje está sendo traduzido como “Competência Econômica – Formação Empreendedora”.

O Programa CEFE quer contribuir para a criação, consolidação e expansão de atividades econômicas competitivas e empregos. Oferece uma chance de: 1) desenvolver a confiança na própria competência e estimular o desenvolvimento pessoal; 2) gerar uma renda; 3) melhorar a situação de empreendimentos de pequeno porte.

Origem e elementos metodológicos

O método CEFE, originalmente concebido como método para a Criação de Novos Negócios, tem a sua base filosófica e científica nas pesquisas e teorias do David McClelland (Harvard), um psicólogo social americano que publicou no início dos anos 70 um livro “The Achieving Society”², no qual ele relaciona o sucesso de uma sociedade com a presença de um ideal empreendedor dos seus indivíduos. Existe uma relação dinâmica entre a vontade do indivíduo de empreender (ter

sucesso, calcular e assumir riscos, planejar etc.) e o comportamento econômico (e de certa forma pessoal) predominante na sociedade.

Os idealizadores do CEFE, o alemão Rainer Kolshorn e o canadense James Tomecko aproveitaram esta base de conhecimento assim como elementos de outras teorias sobre comportamento empreendedor e os mesclaram com uma visão andragógica que prioriza a aprendizagem pela ação, para uma nova abordagem metodológica que, inicialmente, foi desenvolvida e praticada num projeto da cooperação técnica alemã no Nepal, servindo para estimular a criação de pequenos negócios no setor informal.

Na sua abordagem partiram do princípio que o sucesso de um pequeno negócio depende da postura, do comportamento do empresário (e da sua motivação), assim como da sua competência gerencial.

O método CEFE trabalha esses dois aspectos numa estratégia integrada.

Há essencialmente 6 etapas num programa de capacitação CEFE sem importar o grupo de que se trate. A primeira etapa é o CONHECIMENTO na qual os participantes são estimulados a examinar quem são, reconhecer seus próprios valores e avaliar sua personalidade, motivações, aptidões e recursos pessoais. A segunda etapa é a ACEITAÇÃO ou reconhecimento das virtudes e defeitos de cada um – nem todas as pessoas têm que ser líderes ou heróis - mas é provável que ser mais criativo, inovador e competente gere gratificações em qualquer profissão. Em terceiro lugar está a FIXAÇÃO DE OBJETIVOS, no qual se dá ênfase ao desenvolvimento de propósitos nos objetivos de vida a curto e longo prazo. A quarta etapa supõe o estabelecimento de ESTRATÉGIAS ou PLANOS DE AÇÃO, orientados a gerar crescimento; isto se realiza após analisar os componentes pertinentes dos seis fatores mencionados e compreende em melhorar os conhecimentos sobre a economia e sobre os processos decisórios empresariais. Em quinto lugar está a EXPERIÊNCIA DIRETA onde se enfatiza a atuação; experiências de aprendizagem estruturadas e enfrentar situações da “vida real” contribuem na intensificação desta experiência na qual se comprovam, avaliam e modificam estratégias. A última etapa consiste em TRANSFORMAR e FACULTAR, onde as aptidões adquiridas se reúnem em um padrão que combina as virtudes e defeitos pessoais com os objetivos. (CEFE Internacional 2001). Vale destacar que o uso consistente destes princípios gera o apropriamento do processo e dos seus resultados, fortalecendo assim a sua competência.

SEBRAE	FICHA DE CADASTRO
Evento: _____	Período: _____ a _____

DADOS DO PARTICIPANTE: (Todos os dados são obrigatórios)

Nome Completo:	
CPF:	
Endereço: (Rua, Avenida, Praça, Logradouro etc.)	
Número:	Complemento: (Aptº, Bloco, etc.)
BAIRRO:	CEP:
CIDADE:	UF:
Telefone: (99-99999999) -	Ramal:
Celular: (99-99999999) -	
E-mail:	
Sexo: () Masculino () Feminino	Data de Nascimento: (dd/mm/aaaa)
Classificação*: () Potencial () Candidato () Outros	
* Potencial: é quem pode um dia abrir um empreendimento, como por exemplo um Estudante; Candidato: é a pessoa que quer realmente abrir um empreendimento em breve; Outros: todo participante que não se enquadra em nenhum dos casos acima.	
Grau de Escolaridade: () Sem Formação () Fundamental () Médio () Superior	

Se você é empresário ou veio através da empresa que trabalha, preencha os campos abaixo: (Todos os dados são obrigatórios)

Nome Empresarial (Razão Social):	
Nome Fantasia:	
CNPJ:	
Endereço: (Rua, Avenida, Praça, Logradouro etc.)	
Número:	Complemento: (Aptº, Bloco, etc.)
BAIRRO:	CEP:
CIDADE:	UF:
Telefone: (99-99999999) -	Ramal:
Celular: (99-99999999) -	
E-mail:	
Nº de Funcionários:	Data da Abertura: / /
Tipo de Empresa: () (1) Empresário Individual (2) Sociedade Simples (3) Sociedade Empresarial (4) Sem Constituição Jurídica (5) Autônomo (6) Cooperativa (7) Associação ou Sindicato (8) Setor Público/Administração Direta (9) Setor Público/Administração Indireta	
Setor: () Agronegócios () Comércio () Indústria () Serviços	Porte: () MEI () Micro () Pequena () Média () Grande
Cargo/Função do Participante:	

ANEXO 01 – QUESTIONARIO DE APLICAÇÃO

NOME DO ENTREVISTADO: _____

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

RAZÃO SOCIAL:	CNPJ:
NOME FANTASIA:	
END.:	CIDADE:
FONE:	ESTADO:
E-MAIL:	CEP:

1 – Setor de atividade:

() indústria () comércio () serviços () agropecuária

2 – Ramo de atividade:

() empresa formal () Empresa em fase de formalização

3 – Tempo na atividade?[valor em anos]: _____

4 – Sua empresa é a única fonte de renda da família? () sim () não

5 – Você exerce outra atividade fora de sua empresa? () sim () não

Se sim, qual? _____

Quanto representa a renda dessa atividade em sua renda total?

[valor percentual] _____%

6 – Sua empresa é em sua própria residência? () sim () não

7 – Quantos funcionários há em sua empresa? _____

8 – O(a) Sr. (a) foi afetado (a) diretamente pelas enchentes? (entrou água no estabelecimento?)

() Sim, minha empresa foi afetada. [vá para próxima questão]

() Sim, minha empresa e minha residência foram afetadas. [vá para próxima questão]

() Não fui afetado pela enchente. [encerre a pesquisa]

9 – Quais as principais conseqüências geradas pelas enchentes no seu negócio? (Cite as 3 principais)

- comprometimento de estrutura física
 perda de insumos que estavam em estoque
 perda de mercadorias acabadas
 demissão de funcionários. Quantos? _____
 máquinas e equipamentos estragados
 perda de diversos documentos da empresa
 atraso no recebimento de matérias primas pelos fornecedores
 atraso na entrega de produtos/serviços para meus clientes _____
 diminuição das vendas. Em quantos por cento? _____ %
 _____) Outros:
 especifique: _____

10 – Qual a dimensão do prejuízo no seu negócio causado pelas enchentes? _____ R\$ Mil

11 – Sua empresa teve que paralisar as atividades em decorrência das chuvas?

- Sim, mas retornei Sim e está paralisada até hoje Não

12 – Está tendo problemas para efetuar pagamentos normais de sua empresa?

- Sim Não [vá para questão 13]

12.2 – Se sim, quais? (Aceita mais de uma resposta) MOSTRAR CARTELA

Pagamentos de Pessoal. R\$ _____

Pagamento a fornecedores. R\$ _____

Pagamento de financiamentos. Qual? _____ Quanto.
R\$ _____

Pagamento de impostos. Quais impostos? () ICMS () ISS () IPVA () IPTU () IPI

Outro: _____ . Quanto? R\$ _____

pagamento de água e energia de meu estabelecimento comercial.
R\$ _____

Pagamento de telefone de meu estabelecimento comercial.
R\$ _____

Pagamento de aluguel. R\$ _____

Outros. Qual?: _____ . R\$ _____

13 – Atualmente o (a) Sr. (a) possui algum tipo de empréstimo bancário específico para o seu negócio?

() Não. [vá para questão 14]

() Sim. Quantos? _____

Qual banco? _____

Qual _____ o _____ objetivo _____ do(s) empréstimo(s)? _____

Qual o volume total deste(s) empréstimo(s)? R\$ _____

Qual o valor das prestações? R\$ _____

Quantas prestações faltam para acabar o(s) empréstimo(s)? _____

14 – A sua empresa possui algum tipo de seguro?

() Não

() Sim. Quais as coberturas contratadas?

() Vendável () Infra-estrutura

() Estoque () Danos elétricos

() Enchentes () Outros: _____

15 – O Sr.(a) acredita que necessitará de recursos de terceiros?

() Sim. Qual o valor estimado? _____ R\$ Mil

() Não, pois utilizarei recursos próprios [vá para questão 16]

() Não sabe ainda [vá para questão 16]

16 – Quais as fontes de recursos o (a) Sr.(a) pensa em utilizar para se reestruturar: [cite as 2 mais importantes] MOSTRAR CARTELA PARA O ENTREVISTADO.

() Empréstimos com amigos e familiares

() Linhas de créditos de instituições financeiras para capital de giro (estoque, insumos, folha de pagamento)

() Linhas de créditos de instituições financeiras para investimento fixo (máquinas, equipamentos, reformas)

() Cheque especial

() Descontos de títulos

() Cartão de crédito

() Outros: _____



CONSULTORIA
AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Identificação

Razão Social/ Nome do Cliente: _____

Pessoa de Contato: _____ TeL.: _____ E-mail: _____

Consultor Responsável: _____

1. Considera que os objetivos propostos foram alcançados?

() Sim () Em parte () Não

2. Como avalia o desempenho do consultor com relação a:

	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
• Pontualidade	()	()	()	()
• Conhecimento do assunto abordado	()	()	()	()
• Facilidade de transmissão das informações/ orientações	()	()	()	()
• Utilidade/ Praticidade das orientações prestadas	()	()	()	()
• Disponibilidade de ferramentas gerenciais, formulários e outros materiais de apoio à consultoria.	()	()	()	()
• Experiência prática no assunto	()	()	()	()

3. Os conhecimentos adquiridos na consultoria serão aplicados?

() Sim () Em parte () Não

4. Marque abaixo o grau de satisfação com a consultoria que você acaba de receber.

() Muito satisfeito () Satisfeito () Insatisfeito

5. Cite os pontos positivos da consultoria.

6. Sugestões de pontos a serem melhorados.

Assinatura do cliente _____ Data ____/____/____

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO E ATENÇÃO!



CURSO
AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O presente questionário visa obter suas opiniões e sugestões sobre a organização, desenvolvimento e resultados deste curso.

Sua colaboração é fundamental para o constante aprimoramento dos cursos ministrados pelo SEBRAE/CE.

CURSO: _____

PERÍODO: _____

LOCAL: _____

AVALIAÇÃO

	Sim	Em parte	Não
a) O conteúdo programático e o material utilizado foram satisfatórios?	()	()	()
b) A duração do curso foi adequada?	()	()	()
c) Considera que os objetivos propostos foram alcançados?	()	()	()
d) Os conhecimentos adquiridos no curso serão utilizados?	()	()	()
e) O funcionamento da coordenação (secretaria e apoio logístico) durante o curso foi satisfatório?	()	()	()

Se a sua resposta foi **Em parte ou Não** em algum item acima, justifique:

Marque abaixo o grau de satisfação com o curso que você acaba de participar.

() Muito satisfeito () Satisfeito () Insatisfeito

Como avalia o desempenho do instrutor em relação a:

	Ótimo	Bom	Regular	Insuficiente
a) Pontualidade	()	()	()	()
b) Conhecimento e experiência nos assuntos abordados	()	()	()	()
c) Habilidades na transmissão dos conteúdos	()	()	()	()
d) Utilização de materiais e recursos didáticos	()	()	()	()
e) Metodologia utilizada	()	()	()	()

Cite os pontos de sucesso do curso.

Sugestões dos pontos a serem melhorados.

Você tomou conhecimento deste curso através de:

() Folder

() Jornal - Qual: () Anúncio () Encarte

() Rádio - Qual: _____

() Recursos Humanos da empresa em que trabalha

() Internet - Qual: () Site () Email

() Outro - Qual: _____

Quais as áreas de seu interesse para participações em cursos:

() Empreendedorismo

() Finanças

() Recursos Humanos

() Administração Geral/ Gestão

() Eventos

() Liderança

() Produção /Processo /Qualidade

() Comércio Exterior

() Vendas

() Outros : _____

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO E ATENÇÃO!

RELATÓRIO - CONSULTORIA

DADOS PESSOAIS

NOME COMPLETO:		CPF:
ESCOLARIDADE:	NASC.: ___/___/___	SEXO: M () F ()
CIDADE/UF:	BAIRRO:	CEP:
RUA:	Nº/complemento	CEL:
TEL RES.:	TEL COML.:	E-MAIL:

DADOS PROFISSIONAIS

RAZÃO SOCIAL:	CNPJ:
NOME FANTASIA:	RAMO ATIVIDADE:
TIPO DE EMPRESA:	DATA DE ABERTURA: ___/___
Nº PESSOAS OCUPADAS:	LEGALIZADO: SIM () NÃO ()
CIDADE/UF:	BAIRRO:
Nº/complemento:	RUA:
FONE/FAX:	E-MAIL:

2. NECESSIDADES DO(S) CLIENTE(S)/SITUAÇÃO IDENTIFICADA: descrever como o problema é percebido e o que o(s) cliente(s) já realizou(aram) para tentar resolver o problema

3. OBJETIVO DA CONSULTORIA/SOLUÇÕES/AÇÕES PROPOSTAS: descrever de forma detalhada a forma como ocorreu a intervenção do consultor e as orientações fornecidas.

4. RESULTADOS ESPERADOS: resultados que o cliente pode obter com a implantação das ações propostas.

ASSINATURAS:
 CONSULTOR _____ CLIENTE _____



CONSULTORIA
AValiação de Satisfação do Cliente

Identificação

Razão Social/ Nome do Cliente: _____

Pessoa de Contato: _____ TeL.: _____ E-mail: _____

Consultor Responsável: _____

1. Considera que os objetivos propostos foram alcançados?

() Sim () Em parte () Não

2. Como avalia o desempenho do consultor com relação a:

	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
• Pontualidade	()	()	()	()
• Conhecimento do assunto abordado	()	()	()	()
• Facilidade de transmissão das informações/ orientações	()	()	()	()
• Utilidade/ Praticidade das orientações prestadas	()	()	()	()
• Disponibilidade de ferramentas gerenciais, formulários e outros materiais de apoio à consultoria.	()	()	()	()
• Experiência prática no assunto	()	()	()	()

3. Os conhecimentos adquiridos na consultoria serão aplicados?

() Sim () Em parte () Não

4. Marque abaixo o grau de satisfação com a consultoria que você acaba de receber.

() Muito satisfeito () Satisfeito () Insatisfeito

5. Cite os pontos positivos da consultoria.

6. Sugestões de pontos a serem melhorados.

Assinatura do cliente _____ Data ____/____/____

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO E ATENÇÃO!



RELATÓRIO - CONSULTORIA GERENCIAL

1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:
Nome do Cliente/Razão Social: _____
Nome Fantasia: _____
Ramo de Atividade: _____
CNPJ: _____ CPF: _____ N° de Funcionários: _____
Endereço Comercial: _____
Cidade/UF: _____ CEP: _____ Telefone: _____
Nome do consultor responsável: _____
Realização da consultoria:
Data de início: ____/____/____ Data final: ____/____/____
2. ÁREAS TEMÁTICAS:
3. ENTENDIMENTO DA DEMANDA: (descrever qual a necessidade do cliente/ Empresa)

4. OBJETIVO DA CONSULTORIA: (descrever de forma detalhada a forma como ocorreu a intervenção do consultor e as orientações fornecidas para o cliente/ Empresa).

5. RESULTADOS ESPERADOS: (detalhar as vantagens para a empresa e o resultado que ela poderá alcançar com a implementação das orientações propostas).

Observações:

Consultor: _____

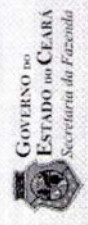
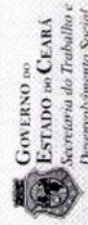
Cliente: _____

____/____/____

____/____/____

CENTRAL FÁCIL

MAIORES INFORMAÇÕES LIGUE PARA
(85) 3101-2748

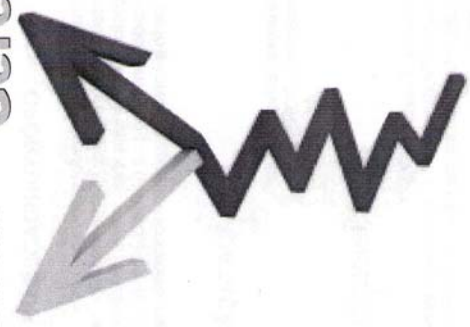


Horário de Funcionamento: 09h às 17h

Rua Pedro Borges, 20 Térreo
Centro - Fortaleza/CE
www.stds.ce.gov.br

CENTRAL FÁCIL

Consultorias Coletivas **Palestras Gerenciais**



Novembro - 2009
Vagas limitadas, reserve já a sua vaga!!!



Palestras Gerenciais

AUMENTANDO SUAS VENDAS COM CRIATIVIDADE

05/11/09

Instrutor: Alexandre Ângelo

Conteúdo Programático: Como aproveitar as oportunidades de mercado; Como realizar promoções de vendas criativas; Como desenvolver a comunicação com o cliente através de meios eficazes, sem gastar muito.

14:30 às 16:30

12/11/09

OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

Instrutor: Alexandre Ângelo

Conteúdo Programático: Como identificar as melhores oportunidades de negócios; Influência das mega tendências; Novas tendências de mercado com base nos novos estilos de vida; Identificação de nichos de mercado e Aprendizagem com concorrência.

14:30 às 16:30

17/11/09

IMPORTAÇÃO

Instrutora: Silvana Vidal
Treinamento CORREIOS

08:00 às 17:00

19/11/09

EMPREENDEDORISMO

Instrutora: Flaviana Ferreira

Conteúdo Programático: O que é empreendedorismo; Características do comportamento empreendedor; Noções básicas sobre plano de negócios.

14:30 às 16:30

26/11/09

POSTURA E IMAGEM PROFISSIONAL

Instrutora: Gisele Studart

Conteúdo Programático: Autoconhecimento; Comunicação interpessoal; Motivação; Percepção; Como construir sua imagem profissional; Comportamento profissional.

14:30 às 16:30

Consultorias Coletivas

CONTROLES FINANCEIROS

04/11/09

Instrutor: Ivonildo Miranda

Conteúdo Programático: Orientação sobre a utilização dos controles básicos: caixa, bancos, conta a pagar, contas a receber e fluxo de caixa.

14:00 às 17:00

11/11/09

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO OBJETIVANDO VENDAS

Instrutora: Gisele Studart

Conteúdo Programático: Conceito de Tratamento e Atendimento no Trabalho; Como lidar com Clientes Internos e Externos; Como Fidelizar Clientes Cristalizando Resultados; Tipos de Clientes e Como Lidar com eles.

14:00 às 17:00

18/11/09

CONTROLE DE CUSTO

Instrutor: Flaviana Ferreira

Conteúdo Programático: Definições e análise de custo; Estudo de possibilidades de redução de custos para maximizar resultados.

14:00 às 17:00

25/11/09

Instrutor: David Ferreira

Conteúdo Programático: Analisando a situação atual da sua empresa; Identificando os aspectos positivos da sua empresa; Como identificar oportunidades que o mercado oferece; Como perceber ameaças do mercado; Planejando ações e estratégias que fortaleçam sua empresa

14:00 às 17:00

27/11/09


OS DEZ ATRIBUTOS DE UM LÍDER: SIMPLICIDADE E FOCO

Cine Empreendedor SEBRAE


Instrutor: Alexandre Ângelo

Conteúdo Programático: Aprenda qual os dez atributos de um líder e como utilizá-los para desenvolver sua equipe; Como visão positiva: objetivos claros, grande poder de comunicação, empatia, saber entre outras.

14:30 às 16:30


Governo Municipal de Caucaia
SETEM
 Secretaria de Trabalho, Emprego e Empreendedorismo

SEBRAE
 Estratégia Mercadológica


Governo Municipal de Caucaia
 Secretaria de Trabalho, Emprego e Empreendedorismo

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
 Inscrições Gratuitas

Rua Eng. João Alfredo, 101 - Altos
 Centro - Caucaia - CE
 Contato: 3342-1852
setem@caucaia.ce.gov.br

SEBRAE

Pastras Gerenciais
Janeiro 2010
Vagas limitadas. Reserve já a sua vaga.
Inscrições Gratuitas

Palestras Gerenciais

EMPREENDEDEDORISMO

Conteúdo Programático: O que é o Empreendedorismo?; Características do comportamento empreendedor; Noções básicas sobre plano de negócios.
Instrutora: Vera Márcia

06/01/10
das 10h às 12h

FORMALIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES AUTÔNOMOS PELA LC 128 - MEI, MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Conteúdo Programático: O que é o EI; Quem pode enquadrar-se; Como será a Tributação; Como será o Registro; Benefícios adquiridos.
Instrutor: Lúcio Flávio Cavalcante Pompeu

07/01/10
das 10h às 12h

OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

Conteúdo Programático: Como identificar as melhores oportunidades de negócios; Influência das mega tendências; Novas tendências de mercado com base nos novos estilos de vida; Identificação de nichos de mercado; e Aprendizagem com a concorrência.
Instrutor: Alexandre Ângelo

13/01/10
das 10h às 12h

FORMALIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES AUTÔNOMOS PELA LC 128 - MEI, MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Conteúdo Programático: O que é o EI; Quem pode enquadrar-se; Como será a Tributação; Como será o Registro; Benefícios adquiridos.
Instrutor: Lúcio Flávio Cavalcante Pompeu

14/01/10
das 10h às 12h

Janeiro / 2010

ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

Conteúdo Programático: O que é uma estratégia de vendas; Identificação do público alvo; Conhecimento do produto; Identificação da área de abrangência. Como elaborar o plano de atividades para implementação das estratégias.
Instrutor: Alexandre Ângelo

20/01/10
das 10h às 12h

FORMALIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES AUTÔNOMOS PELA LC 128 - MEI, MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Conteúdo Programático: O que é o EI; Quem pode enquadrar-se; Como será a Tributação; Como será o Registro; Benefícios adquiridos.
Instrutor: Lúcio Flávio Cavalcante Pompeu

21/01/10
das 10h às 12h

AUMENTANDO SUAS VENDAS COM CRIATIVIDADE

Conteúdo Programático: Como aproveitar as oportunidades de mercado. Como realizar promoções de vendas criativas. Como desenvolver a comunicação com o cliente através de meios eficazes, sem gastar muito.
Instrutora: Patrícia Porto

27/01/10
das 10h às 12h

FORMALIZAÇÃO DOS EMPREENDEDORES AUTÔNOMOS PELA LC 128 - MEI, MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Conteúdo Programático: O que é o EI; Quem pode enquadrar-se; Como será a Tributação; Como será o Registro; Benefícios adquiridos.
Instrutor: Lúcio Flávio Cavalcante Pompeu

28/01/10
das 10h às 12h



Palestras

ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

09/11/09
14:30 às 16:30

Instrutor: Alexandre Ângelo

Conteúdo Programático: O que é uma estratégia de vendas; Identificação do público alvo; Conhecimento do produto; Identificação da área de abrangência; Como elaborar o plano de atividades para implementação das estratégias.

MARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

16/11/09
14:30 às 16:30

Instrutora: Gisele Studart

Conteúdo Programático: Compreendendo o que é marketing? Comportamento do consumidor; Estratégias de marketing; Como fidelizar clientes.

EMPREENDEORISMO

23/11/09
14:30 às 16:30

Instrutora: Flaviana Ferreira

Conteúdo Programático: O que é o empreendedorismo; Características do comportamento empreendedor; Noções básicas sobre plano de negócios.

OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

30/11/09
14:30 às 16:30

Instrutor: Alexandre Ângelo

Conteúdo Programático: Como identificar as melhores oportunidades de negócios; Influência das mega tendências; Novas tendências de mercado com base nos novos estilos de vida; Identificação de nichos de mercado; Aprendizagem com a concorrência.



Consultorias

ENCONTRE O PREÇO CERTO PARA SEU PRODUTO

06/11/09
14:00 às 17:00

Instrutora: Zuila Cabral

Conteúdo Programático: Familiarizar o participante a conhecer a importância de se calcular corretamente o preço de venda através do Mark-up e quais os fatores externos que contribuem para a formação do preço; Sensibilizá-lo que o sucesso do negócio depende muito da boa definição do preço com o mercado concorrente e do mercado fornecedor; Permite também conhecer os indicadores de desempenho.

CONTROLES FINANCEIROS

13/11/09
14:00 às 17:00

Instrutor: Ivonildo Miranda

Conteúdo Programático: Orientação sobre a utilização dos controles básicos: caixa, bancos, conta a pagar, contas a receber e fluxo de caixa.

COMO AVALIAR A SATISFAÇÃO DO SEU CLIENTE

20/11/09
14:00 às 17:00

Instrutora: Gisele Studart

Conteúdo Programático: Conheça ferramentas práticas para avaliar o resultado de seus esforços em busca de satisfazer o seu cliente

CUSTO E PREÇO DE VENDA NO COMÉRCIO

27/11/09
14:00 às 17:00

Instrutor: Ivonildo Miranda

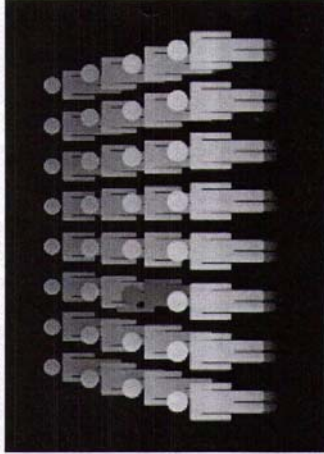
Conteúdo Programático: Metodologia de apuração de custos; cálculo de preço de venda, análise de lucratividade, ponto de equilíbrio em empresas comerciais.



Gerenciais

Coletivas

Consultorias



Novembro - 2009

Rua General Bezerril S/Nº - Largo da Assembleia
Palácio do Comércio - Térreo

Vagas limitadas, reserve já a sua vaga!!!



Empreendedorismo através de filmes:
CINE EMPREENDEDOR
O SEBRAE/CE faz na sua empresa.
Contato: Vera Lúcia
(85) 3255.6670
vera@ce.sebrae.com.br



INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES

Inscrições Gratuitas - Vagas Limitadas

Rua General Bezerril S/Nº - Largo da Assembleia
Palácio do Comércio - Térreo

Contato para reservas:
3253-6513 (Geliana / Paulo Sérgio)

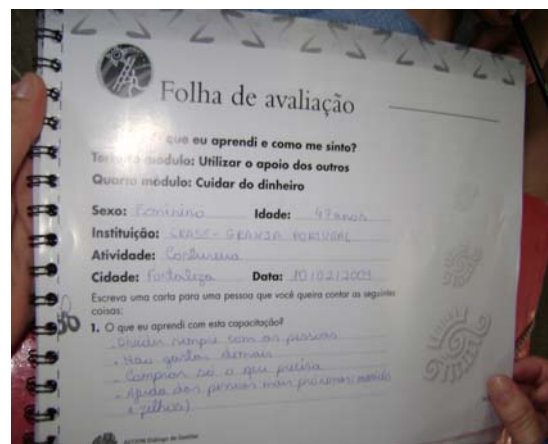




FOTOGRAFIA 01: Atendimento a clientes no Programa Negócio a Negócio. Região 1



FOTOGRAFIA 02: Consultoria Coletiva Estratégias Mercadológicas Região 1



FOTOGRAFIAS 03 e 04: Curso Gestão Empresarial. Aplicação do Questionário de Avaliação - Região 1.



FOTOGRAFIA 05: Oficina sobre Mercado de Trabalho, Primeiro Emprego. Região 1



FOTOGRAFIAS 06 e 07: Curso Qualidade no Atendimento ao Cliente.
Curso sobre Liderança Gerencial - Região 2.



FOTOGRAFIAS 08 e 09: Curso Relações Interpessoais no Trabalho.



FOTOGRAFIA 10: Curso Gerência de Loja. Região 3.



FOTOGRAFIA 11: Curso Técnicas de Vendas.



FOTOGRAFIA 12: Capacitação sobre



FOTOGRAFIA 13: Consultoria Gerencial realizada nas MPes. Atendimento Integrado. Região 3.



FOTOGRAFIA 14: Curso Gerencial Técnicas de Negociação. Região 4.



FOTOGRAFIA 15: Curso Motivação para a Conquista de Resultados. Região 4.



FOTOGRAFIA 16: Curso Gestão Empreendedora. Região 4.



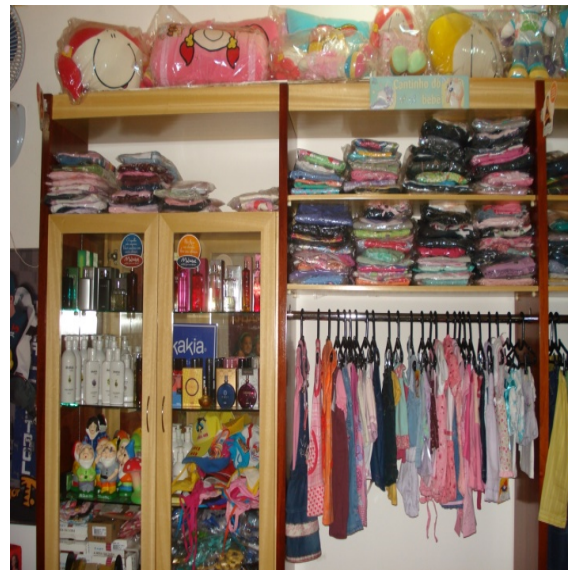
FOTOGRAFIAS 17 e 18: Consultoria Coletiva/Módulo 1.
Programa de Orientação ao Candidato Empresário. Região 5.



FOTOGRAFIA 19: Capacitação sobre
Associativismo e Cooperativismo
Integrar para Crescer. Região 5.



FOTOGRAFIA 20: Oficina Práticas de
Técnicas de Recrutamento e Seleção.
Região 5.



FOTOGRAFIAS 21 e 22: Consultorias realizadas nas MPEs. Projeto Revitalização das MPEs. Acompanhamento a Empresas atingidas pelas enchentes. Região 5.



FOTOGRAFIA 23: Processo Seletivo para Operadores de Telemarketing – Região 6.