



## **Proposta de Consultoria para alteração de metodologia do programa Empreender Competitivo com objetivo de desenvolvimento de competências dos seus participantes.**

As micro e pequenas empresas são as organizações que mais empregam mão de obra no país, tendo grande importância na economia. Segundo pesquisas realizadas pelo Sebrae (2004), elas representam 99,8% das empresas que são criadas a cada ano e geram 60% dos empregos formais no país. Apesar destes dados, o número de micro e pequenas empresas que fecham as portas antes de completar um ano é significativo. Isso acontece por diversos fatores, como por exemplo, a falta de preparo dos empresários e a concorrência com as grandes empresas. Por conta disso torna-se necessário, por parte do micro e pequeno empresário, buscar alternativas que potencializem os seus pontos fortes e as suas oportunidades. O desenvolvimento de competências do gestor da empresa é de vital importância para esta potencialização e consequente permanência da empresa no mercado, pois é ele quem a conduz nos rumos da organização. A concorrência, um dos fatores que influencia a permanência das organizações no mercado, está cada vez mais acirrada e as micro e pequenas empresas necessitam de estratégias competitivas para a sua sobrevivência. Este acirramento da concorrência é percebido nitidamente no município de Santo Antonio de Jesus, na Bahia. Conhecido por seu comércio desenvolvido, constituído principalmente por micro e pequenas empresas, nos últimos anos, grandes empresas escolheram este município para implantar suas lojas, fator que aumenta a concorrência no mercado, visto que estas grandes empresas conseguem vantagens com as quais as micro e pequenas, com seu fluxo e volume de produtos, não conseguem competir.

Se, por um lado, as micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades quando comparadas com as grandes redes de lojas, é também notório que elas possuem vantagens como a mobilidade, a flexibilidade e a capacidade empreendedora, o comando nas mãos do proprietário, é ele quem planeja e executa as principais atividades da organização, em muitos casos acumulando cargos. Este fato dá maior agilidade aos processos de mudança, fazendo com que a empresa se torne mais flexível na busca de alternativas para torná-la competitiva.



Os micro e pequenos empresários iniciam um empreendimento sem capacitação e preparo, e muitas vezes sem informações, o que aumenta o risco do negócio não se manter no mercado.

Da preocupação com a sobrevivência das micro e pequenas empresas, surge o Programa Empreender, atendendo a uma tendência global que busca o agrupamento, propondo a união para proporcionar o crescimento do micro e pequeno empreendedor. Ele é uma iniciativa conjunta do Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, e a Confederação das Associações Comerciais do Brasil – CACB, implementado em Santa Catarina em 1991, com objetivo elevar a competitividade e, conseqüentemente, a sobrevivência das micro e pequenas empresas, através do incentivo à busca de novos mercados e tecnologias, ao desenvolvimento de lideranças empresariais e à sensibilização para adoção de posturas frente aos desafios atuais e futuros. (SEBRAE, 2008) O programa está presente em todas as unidades da federação através de núcleos setoriais que se constituem de agrupamentos de empresários de uma mesma região e segmento do mercado. Esses grupos de empresários de um mesmo segmento se reúne periodicamente nas Associações Comerciais, neste momento, compartilham experiências e idéias a respeito do mesmo setor.

Durantes as reuniões um consultor atua como mediador na busca de soluções conjuntas para problemas comuns, propostas pelos próprios empresários, e a construção de um plano de ações que visa atender suas necessidades a curto prazo, de forma adequada à realidade da região e das empresas envolvidas.

O projeto Empreender Competitivo é uma ramificação do Projeto Empreender, acontece em vários municípios brasileiros, porém com propostas de ações diferentes, visto que o grupo de empresários envolvidos é quem define os objetivos mais adequados à sua realidade.

Em Santo Antônio de Jesus existe um núcleo setorial formado por empresas legalmente constituídas do ramo de confecções, filiadas à Associação Comercial e Industrial de Santo Antônio de Jesus – ACISAJ, que participam do Empreender Competitivo.

As ações propostas no Empreender Competitivo tornam-se ferramentas para o desenvolvimento de competências, pois é através delas que os empresários têm a possibilidade de construir suas habilidades, aumentar o seu conhecimento, agir de forma pró-ativa e trocar experiências.



Foi realizada pesquisa sobre quais competências individuais deveriam ser desenvolvidas para que, conseqüentemente, as competências organizacionais também o fossem.

Com base em dados da pesquisa constatou-se que os empresários que participam do Empreender Competitivo estão em busca de informações para melhorar a sua produção, apesar de não entenderem esta melhoria como uma forma de aumentar a sua competitividade. Assim, tornar a empresa mais competitiva foi motivo que menos os influenciou a entrar no Programa.

Percebe-se que eles estão em busca de informações que os ajudem a reduzir custos e melhorar a produção, assim como divulgar a empresa, estando à procura de soluções para problemas internos.

A troca de experiências, a realização das ações e a busca conjunta de soluções foram fatores que influenciaram o desenvolvimento de competências ao longo do Programa.

Entre os saberes mais desenvolvidos está o Querer fazer, isso se deve ao empreendedor estar pautado principalmente na realização de ações que impõem a todos a participação.

Ao longo da pesquisa percebe-se que o Programa tem grande poder motivador para os empresários, isso fica evidente nas questões que apontam as competências desenvolvidas, onde a Motivação e energia para o trabalho foi uma das que mais se destacaram.

A troca de experiências que ocorre, e a busca de soluções conjuntas permitiu o desenvolvimento de competências como o Trabalho em equipe e a Tomada de decisão.

Porém, é importante ressaltar que o saber fazer é um dos saberes que deve ser desenvolvido pelos empresários, visto que, são eles que realizam, em sua maioria, todas as atividades da empresa, devendo ter informações de todos os setores em que atuam. O baixo nível de formação dos empresários também reforça a importância do desenvolvimento do Saber Fazer.

Os empresários atribuíram pouca importância atribuída à competência Orientação para resultados, que se comprova que esta competência foi pouco desenvolvida ao longo do Empreender.

Desta forma, fica comprovado o desenvolvimento de competências dos micro e pequenos empresários ao longo do Programa Empreender Competitivo,



demonstrando a importância do programa, levando-se em conta que estas competências os tornam mais aptos a lidar com situações que exijam deles atitudes para manterem suas empresas no mercado, tornando-as mais competitivas.

Para o alcance de maior resultado, indica-se incluir ao Programa Empreender Competitivo, ações a médio prazo, com a inclusão de cursos voltados à gestão da empresa como um todo, o que permitiria que os empresários estivessem mais capacitados a atuar nos diversos setores de sua empresa, além propostas que pudessem trabalhar com orientação e metas visto que esta competência foi a menos desenvolvida ao longo do Programa.

Desta forma propõe-se a revisão da metodologia para a inclusão de ações voltadas para a gestão do conhecimento nas empresas envolvidas como forma de além de perceber suas potencialidades, possa também identificar os pontos que necessitam de desenvolvimento.

A gestão do conhecimento tem sua importância como diferencial competitivo onde [...] várias evidências encontradas em diversos estudos e bases de dados mostram que a relativamente recente abertura econômica vem impondo importantes desafios às empresas brasileiras e aumentando a necessidade do investimento em tecnologia, em educação e da gestão do conhecimento, de maneira geral. A Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação. A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado (2000).

Comumente, define-se Gestão do Conhecimento como um conjunto de procedimentos estabelecidos para desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento essencial para a organização atingir seus objetivos. Tem como objetivo apoiar o processo de decisão em todos os níveis; e como metas, a identificação dos fluxos informais de comunicação, mapeamento das formas pelas quais o conhecimento é compartilhado / socializado e a verificação da criação de novo conhecimento.

Como pode-se perceber, administrar o conhecimento de uma organização é uma tarefa complexa, requer profissionais capacitados que saibam implementar, monitorar e apresentar resultados através de indicadores muito bem selecionados,



para que a importância desta atividade, e da sua influência no desenvolvimento da organização seja evidenciada.

As informações chegam por toda parte e transformá-las em conhecimento é um desafio. Segundo Ramal, o conhecimento assume novas configurações, modificando-se permanentemente, sendo atualizado dia-a-dia pelas descobertas das ciências e por essa *inteligência coletiva* que produz saberes em conjunto, na grande rede do ciberespaço.

Os ambientes de constantes mudanças exigiram dos homens uma grande habilidade de aprender rapidamente e aplicar novos conceitos, quebrando paradigmas, agora conhecimento, a gestão do “capital intelectual”, como ficou conhecido, são atores estratégicos para as organizações no mercado e para a sua sobrevivência. (LINDQUIST, 2004)

A geração do conhecimento também, e principalmente, é um processo social. A convivência com colegas e superiores no trabalho, é um constante aprendizado, onde o indivíduo troca experiências, informações e se depara com suas dificuldades e limitações. Como resultado, ele muda seus padrões tanto de comportamento como mentais, diante das necessidades de convivência no ambiente de trabalho.

É um desafio das empresas se atualizar, desenvolvendo suas competências, permitindo que os profissionais envolvidos atuem de forma plena, utilizando todo o seu potencial.

Assim a gestão do conhecimento insere-se na proposta do Empreender Competitivo, à medida que proporciona criação de diferencial competitivo e melhoria na metodologia do programa com objetivo de desenvolver as competências que, são importantes para maior efetividade da proposta do programa.

Essa alteração na metodologia poderá ser realizada mediante consultoria especializada, que revisará as ações do programa, e apresentará nova proposta de implementação, sendo acompanhada, de forma que se perceba a necessidade de ajustes para obtenção de melhores resultados.



## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES.COM.BR, 2006, Estudo retrata perfil do pequeno empresário. disponível em [www.administradores.com.br/noticias/estudo\\_retrata\\_perfil\\_do\\_pequeno\\_empresario/7836](http://www.administradores.com.br/noticias/estudo_retrata_perfil_do_pequeno_empresario/7836) visitado em 16/12/08 22:57
- ALBONI, Marisa Dudeque Pianovski Vieira e Neura Maria Maron. O Pedagogo e a aprendizagem empresarial. Curitiba. Ciência e Cultura. 2004.
- Angotti, Maristela. **Pedagogia não corre perigo de extinção**, <http://www.fclar.unesp.br/departamentos/didatica/pedagogia/artigo.htm>, 16/11/2003 02:00
- BARBOSA, Antonio Flavio Moreira att all. Conhecimento educacional e formação do professor . Campinas – SP. Editora Papyrus, 5ª edição.1994.
- BECKER, Fernando. Educação e Construção do Conhecimento. Porto Alegre: Artmed'Editora, 2001.
- BECKER, Fernando. **A origem do conhecimento e a aprendizagem escolar**. Porto Alegre: Arnet, 2003
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O que é Educação. São Paulo: Ed Brasiliense, 2004
- CARVALHO, Gumercindo Pereira. Executivos, giz e lousa: Crescente preocupação das empresas em desenvolver seus funcionários reforça novo mercado para pedagogos. Revista Melhor – Vida e Família. Maio de 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (1995). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papyrus. (Disponível na biblioteca da EESC - USP).
- DAMASCENO, Alice. **Dissertação: Identificação de competências como instrumento para a determinação de objetivos instrucionais**. UnB – Brasília 2007
- DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, Brasília, DF, 2008, disponível em <http://www.dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhoSebrae2008.pdf>, visitado em 01/11/2008 01:50
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- EVANGELISTA, Amandio,. At all. Gestão de Conhecimento nas Organizações – Comportamento Organizacioinal. Instituto Superior de Economia e Gestão. 2003.



FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégia empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da industria brasileira**. 3.d. São Paulo: Atlas, 2004.

GHIRALDELLI Paulo Junior. **O que é Pedagogia**. São Paulo: Editora brasiliense 3 ed. 2004

GRAMIGNIA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ED. – São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2007

HIPOLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBANEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos para quê?**. São Paulo: Editora Cortez, 5 ed. 2002.

MINAYO M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde** 9ª. ed. Rio de Janeiro: Hucitec, ABRASCO, 2006.

MINAYO M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis (RJ) : Vozes, 2003

NOGUEIRA, Maira Vasconcelos. **Dissertação: o papel da pos graduação no desenvolvimetro de competências – um trabalho sob a óptica dos Mestres em administração**. PUC – São Paulo 2007

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo. Ed. Educator. 6ª edição. 2001.

RAMAL, Andréa Cecília. "Pedagogo: a profissão do momento". Rio de Janeiro: Gazeta Mercantil, 6 de março de 2002.

Revista Vencer. Razão & Emoção. Março de 2003, ano IV, nº 42, p.34  
RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, ANGELA CRISTINA GUIMARÃES. **Manual de orientação de trabalhos acadêmicos** / Ângela Cristina Guimarães Santos, Antônio Pedro Oliveira, James Amorim Araújo. – Santo Antônio de Jesus: Universidade do Estado da Bahia. Campus V. Departamento de Ciências Humanas, 2006.

SEBRAE, 2008. **O Programa Empreender**, disponível em <http://www.empreender.org.br/index.php?urlor=emp> visitado em 01/11/2008 00:35

SEBRAE, 2008. **Panorama** , disponível em <http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confecoos/o-setor/textil-e-confecoos/panorama> visitado em 29/11/08 17:47



SEBRAE, 2008. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integrabia?identunico=97>

SENGE, Peter M. A Quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller. 11 ed. 2002.

TACHIZAWA, Takeshi. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios** / Tachizawa, Takeshi, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antonio Alfredo Mello Fortuna – Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

TEIXEIRA, Jayme Filho. Tudo que parece sólido desmancha no ar : Indicadores na Gestão do Conhecimento. [www.informal.com.br](http://www.informal.com.br). Insight 053, em 18/06/2002]

TERRA, José Cláudio C, Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

UNICAMP, 2008. **RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL: TÊXTIL E CONFECÇÃO** — Instituto de Economia - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia, disponível em <http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/o-setor/textil-e-confeccoes/panorama/Documento%20Textil.pdf> visitado em 29/11/08 19:25

VALENTIM ,Marta Lúcia Pomim . Gestão do Conhecimento como parte do processo de inteligência

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica; tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.