# Aprendizagem de competências gerenciais em micro e pequenas empresas incubadas

Jessica Soares de Sousa
Graduanda do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Ionete Cavalcanti de Moraes
Professora Adjunto do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Angela Cristina Rocha de Souza
Professora Adjunto do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

Maria Iraê de Souza Corrêa
Professora Adjunto do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral compreender como os empreendedores aprendem competências gerenciais no período em que suas empresas estão incubadas. O que motivou esta investigação foi à lacuna (*gaps*) identificada sobre aprendizagem empreendedora, mais especificamente, a aprendizagem gerencial. Como embasamento teórico, foram utilizadas duas teorias do âmbito da aprendizagem organizacional, são elas: aprendizagem pela experiência e reflexiva (DEWEY, 1979). Além disso, o estudo proposto por Quinn et. al (2003) serviu de lente para a identificação das competências gerenciais que foram estudadas. Esta pesquisa apresenta abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, oferecendo maior aprofundamento na compreensão e explicação das relações sociais. Para alcançar o objetivo geral deste estudo foi realizadoo de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores das empresas selecionadas. Os dados obtidos foram avaliados por meio da atividade de descrever e construir categorias, utilizando o método de comparação constante. Através da análise dos resultados foi possível constatar que os entrevistados aprenderam vinte e quatro competências gerenciais nos períodos de pré-incubação, incubação e pós-incubação. Constatou-se também que a aprendizagem dessas competências ocorreu com mais frequência no período de incubação, que vai dos seis aos dezoito meses. Os empreendedores aprenderam essas competências ao vivenciar novas situações, ao interagirem com outros profissionais e ouvirem suas experiências. Também ficou evidenciada a necessidade de recorrer ao pensamento reflexivo para investigar uma situação nova, e consequentemente, aprenderem.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e social, com uma participação expressiva na economia, totalizando 99% das empresas brasileiras (SEBRAE, 2014). Essas empresas são vistas como importantes impulsionadoras do desenvolvimento de uma região e de países como um todo e são responsáveis por gerar trabalho e renda para uma população economicamente ativa (JULIEN, 2010; MARTINELLI; JOYAL, 2003). De acordo com Ferreira et al (2012), o crescimento da economia de países em desenvolvimento depende em parte da capacidade de criar empresas capazes de sobreviver.

Neste sentido, as incubadoras têm desenvolvido um importante papel no surgimento de novas empresas. Segundo Gurgel (2004), a dificuldade principal que os empresários iniciantes encontram é a falta de orientação e capacitação para transformar suas ideias na forma de empresa e de como gerenciá-las. As incubadoras surgem com o papel de auxiliar na criação dessas empresas e na gestão da mesma. O período de incubação dura em média dezoito meses, podendo variar de incubadora para incubadora. Esse período é dividido em etapas. Cada etapa – que vai da pré-incubação até o momento que a empresa está pronta para sair do processo de incubação - torna-se propício à aprendizagem de competências gerenciais por parte destes indivíduos. Pesquisas, como a realizada por Naqvi (2009), revelam que as pessoas com competências desenvolvidas acima da média participam da maior parte do desempenho do negócio. Nota-se, portanto, a importância do desenvolvimento das competências dos empreendedores para o sucesso da organização.

Como forma de desenvolver e ampliar as competências de gestores, Freitas e Brandão (2006) enfatizam a relevância do processo de aprendizagem. Pesquisas na área de empreendedorismo vêm ganhando importância e crescendo desde a década de 1980 (LANDSTRÖM, HARIRCH; ASTRÖM, 2012). Diante de estudos como estes cada vez mais pesquisadores buscam entender como gestores aprendem a realizar suas atividades no dia a dia de seu trabalho (CASTELLS, 2011; ANTONELLO; GODOY, 2011; ARGOTE, 2013; MOZZATO; BITENCOURT, 2013). Conforme Higgins e Aspinall (2011), o gestor de uma micro e pequena empresa é o agente principal no processo de aprendizagem do empreendimento. Logo, os gestores dessas empresas representam uma válida fonte de informação para se estudar aprendizagem empreendedora. Assim, é importante entender como os empreendedores aprendem a administrar seus negócios, fazendo com que a aprendizagem seja essencial para desenvolvimentodo empreendedor (COPE; WATTS, 2000; RAE; CARSWELL, 2000; COPE 2005; POLITIS, 2005).

Apesar do tema aprendizagem de gestores ter ganhado destaque na literatura, ainda se tem pouco conhecimento de como os empreendedores aprendem a gerenciar suas empresas no dia a dia do trabalho. Ao analisar a produção acadêmica sobre aprendizagem, Wang e Chug (2013) constataram a necessidade de mais estudos teóricos e empíricos na área. Assim, a partir da necessidade de mais estudos sobre aprendizagem empreendedora, o estudo aqui apresentado objetivou identificar ‘quais são as competências gerenciais’ e ‘como são aprendidas’ pelos empreendedores durante cada etapa da incubação de suas empresas.

Optou-se por estudar este fenômeno junto aos empreendedores que têm empresas incubadas na cidade do Recife. As incubadoras localizadas nesta cidade desenvolveram uma vocação empreendedora, sendo elas incubadoras ligadas ao Porto Digital, às Universidades

Federais e centros de tecnologia como o Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP), que colaboram para o fomento de novos projetos e empresas.

Diante do exposto acredita-se que este estudo pode auxiliar na compreensão de como os empreendedores, que possuem empresas que se encontram incubadas, aprendem competências que são relevantes para a gestão de seus negócios. Entende-se que estes saberes podem contribuir para a consolidação deste corpo teórico de conhecimento que envolve competência e aprendizagem de empreendedores. Ademais, a contribuição do presente estudo pode ser estendida para todos (profissionais e organizações) que buscam conhecimentos a respeito deste assunto.

Para que se possa compreender o fenômeno que se propõe estudar, esta investigação se apoiou na teoria da aprendizagem pela experiência e nos estudos de competências gerenciais de Quinn et al (2003). A teoria da aprendizagem pela experiência descreve a aprendizagem como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência (DEWEY, 1979). Já o modelo proposto por Quinn et al (2003) traça um panorama das competências gerenciais necessárias ao gestor.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira e presente seção corresponde à introdução do trabalho. A segunda lança os fundamentos teóricos utilizados como base para o estudo. Na terceira seção são explanados os aspectos metodológicos. Na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Finalmente, na quinta seção são realizadas as considerações finais e pontos que poderão ser abordados por futuros pesquisadores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. COMPETÊNCIA

A discussão sobre competência iniciou em 1973, nos Estados Unidos, entre psicólogos e administradores, marcada pela publicação do artigo de David C. McClelland nomeado de "*Testing for competence rather than intelligence*". Almeida et al (2014) explicam que McClelland, buscando auxiliar a Agência de Informações dos Estados Unidos no processo de seleção de pessoas, separou o termo em três conceitos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Ao falar sobre McClelland, Fleury e Fleury (2001) esclarecem que a palavra competência, surge então, como uma característica do indivíduo que permite justificar um bom desempenho em uma tarefa ou situação.

Conforme Fleury e Fleury (2001, p.188), competência pode ser entendida como "um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Le Boterf (2003) e Zarifian (2008) a definem como a capacidade do indivíduo de lidar com situações profissionais de imprevistos e mudanças. Percebe-se assim, que 'competência' pode ser conceituada por diferentes pontos de vista. Para esta pesquisa, optou-se por empregar a definição de competência estabelecida por Fleury e Fleury (2001), por enfatizar o indivíduo no desenvolvimento das competências gerenciais. Seguindo esta linha de pensamento, Quinn et al. (2003) afirmam que competência abrange a detenção do conhecimento e a capacidade de saber agir da maneira correta.

Em seu estudo, Quinn et al. (2003) traçam um panorama das competências gerenciais necessárias ao gestor em quatro modelos diferentes: de metas racionais, dos processos

internos, das relações humanas e dos sistemas abertos. Embora sejam modelos de gestão distintos, podemos identificar entre eles uma relação de interdependência. Cada um deles comporta dois papéis gerenciais, totalizando oito. Cada papel gerencial contempla três competências. Percebe-se que o estudo realizado por Quinn et al (2003) permite analisar a ação gerencial em diversas direções, admitindo suportar a dinâmica do trabalho de um indivíduo (LIMA e ARAGÃO,2014). Diante disso, optou-se por utilizar o estudo de Quinn et al (2003) para investigar quais competências os empreendedores aprendem no período em que suas empresas estão incubadas. Neste sentido, optou-se por detalhar apenas as competências relacionadas a cada papel gerencial como pode ser observado no Quadro 1.

| Papéis | Competências |
|---|---|
| Mentor | - Compreensão de si mesmo e dos outros<br>- Comunicação eficaz<br>- Desenvolvimento dos empregados |
| Facilitador | - Construção de equipe<br>- Uso do processo decisório participativo<br>- Administração de conflitos |
| Monitor | - Monitoramento do desempenho individual<br>- Gerenciamento do desempenho e processos coletivos<br>- Análise de informações com pensamento crítico |
| Coordenador | - Gerenciamento de projetos<br>- Planejamento de trabalho<br>- Gerenciamento multidisciplinar |
| Diretor | - Desenvolvimento e comunicação de uma visão<br>- Estabelecimento de metas e objetivos<br>- Planejamento e organização |
| Produtor | - Trabalho produtivo<br>- Fomento de um ambiente de trabalho produtivo<br>- Gerenciamento do tempo e do estresse |
| Negociador | - Construção e manutenção de uma base de poder<br>- Negociação de acordos e compromissos<br>- Apresentação de ideias |
| Inovador | - Convívio com a mudança<br>- Pensamento criativo<br>- Gerenciamento da mudança |

**Quadro 1:** Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.
Adaptado de Quinn *et al*. (2003, p.25)

Cada papel está relacionado a três competências. Como mentor, espera-se que o gerente seja compreensivo, sensível e atencioso, tenha uma forma de comunicação eficaz e utilize-se de meios para desenvolver e estimular o funcionário, contribuindo para o aprimoramento e desenvolvimento de suas competências. Esse papel é chamado também papel do interesse humano, pois os empregados são considerados recursos importantes. O facilitador usa algumas das mesmas competências do mentor, como a empatia e sensibilidade às necessidades alheias. Porém, atua no foco da relação do gerente junto ao grupo, sendo um facilitador das relações interpessoais, auxiliando na formação de equipe, no processo de decisão conjunta e solução de conflitos.

O monitor é o responsável pelo controle interno, precisa ser um bom observador e estar a par de tudo que acontece dentro da organização, verificando se as metas estão sendo cumpridas e os funcionários estão desenvolvendo suas tarefas. Deve usar de argumentos claros e persuasivos, saber administrar as informações e convertê-las em dados uteis para a organização. Como coordenador sua função é coordenar o trabalho de outros, dando sustentação a toda estrutura para que as atividades ocorram como o planejado com o mínimo de atrito possível, ou seja, é responsável pelo planejamento e gerenciamento dos projetos.

O diretor assume um papel de líder, responsável pelo desenvolvimento de metas e objetivos da empresa. Uma vez definido o planejamento, o gerente decide como alocar e organizar os recursos a fim de alcançar as metas. Já o produtor, é considerado um complemento do papel do diretor. É orientado para ser motivado e produtivo, mas também criar um ambiente em que seus subordinados possam trabalhar de forma produtiva. Ou seja, tem foco na produtividade pessoal e do grupo. Por sua vez, o negociador, utiliza as competências das relações humanas do mentor e a capacidade analítica do diretor. Sendo assim, uma atividade tanto social quanto técnica. Negocia suas ideias com eficácia e obtém recursos, usando o poder do cargo, dos relacionamentos e o pessoal.. Por último, o papel de inovador envolve o uso da criatividade e gerenciamento das transformações do ambiente, facilitando a mudança e adaptação.

Essas competências, se bem desenvolvidas, se tornam cruciais para o alcance dos objetivos de uma organização (FERNANDES e COMINI, 2008). Para Deakis e Freel (2012), os empreendedores adquirem as competências necessárias através de um processo de aprendizagem. Assim, na próxima seção será descrito o processo por meio do qual os empreendedores de MPE’s podem aprender essas competências.

## 2.2. APRENDIZAGEM

Ao falar sobre aprendizagem, Illeris (2013, p. 16) a conceitua como “qualquer processo que, em organismos vivos, leve a uma mudança permanente em capacidades”. Analisando a aprendizagem sob a perspectiva das organizações, Nogueira e Odelius (2015) a definem como o emprego de novos conhecimentos no trabalho. Sob o ponto de vista do gestor, os referidos autores afirmam que a aprendizagem é a aquisição de habilidades e competências relevantes para a gestão da empresa. Elkjaer (2001) explica que os gestores aprendem no trabalho, por meio de suas interações, e consequentemente, das experiências que vivenciam, podendo estas serem individual e coletiva.

Este estudo entende que a aprendizagem organizacional é principalmente um processo social, tendo em vista considerar a aprendizagem como um fenômeno que emerge das interações sociais, especialmente no ambiente de trabalho. Conforme Elkjaer (2001), os gestores aprendem no trabalho, uma vez que a ação e a interação bem como a experiência individual e coletiva são partes integrantes do mundo relacional, e o ambiente de trabalho pode oferecer experiências ricas para a aprendizagem. Neste sentido, dentre as diferentes perspectivas para compreender a aprendizagem no contexto social, este estudo procurou entender como os gestores aprenderam suas competências gerenciais sob o enfoque da aprendizagem pela experiência e reflexiva.

A aprendizagem por experiência se baseia no conhecimento prévio do indivíduo e em suas experiências vivenciadas. Nesse processo de aprendizagem ocorre a interferência da rede de relacionamentos e influência dos acontecimentos no dia a dia do indivíduo. (DIDIER e LUCENA, 2008). Kolb (1984), em sua contribuição aos estudos sobre aprendizagem

experiencial, afirma que à medida que passamos por experiências novas, conceitos e pensamentos são mudados. Sobre aprendizagem, este mesmo autor afirma que é um "processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência" (KOLB, 1984, p. 38).

Em análise sobre aprendizagem experiencial, Dewey (1979, p. 14) afirma que "experiência é uma fase da natureza, é uma forma de interação, pela qual os dois elementos que nela entram – situação e agente – são modificados". A partir disso, o referido autor assenta suas ideias em dois princípios complementares: o princípio da continuidade e o da interação. O primeiro destes, também chamado de "*continuum experiencial",* defende a ideia de que toda experiência influencia nas atitudes do indivíduo, assim como também é influenciada por experiências passadas. À medida que acontecem novas experiências os indivíduos vão sendo modificados e sua direção é determinada pela qualidade ou não de suas experiências. Para o autor, uma experiência positiva, que desperta a aprendizagem de uma pessoa pode elevar o seu nível de motivação e interesse. Contudo, se surge alguma experiência desagradável, pode levar o indivíduo a estagnação.

O segundo princípio se refere às aprendizagens que emergem do convívio entre os indivíduos (DEWEY, 1979). Nesse sentido, o autor argumenta que "uma experiência é o que é, porque uma transação está ocorrendo entre um indivíduo e o que, ao tempo, é seu meio, podendo este consistir de pessoas (p. 36)". Ou seja, só existe uma aprendizagem, pois há uma interação entre indivíduos gerando assim conhecimento.

Dewey (1979) conclui que a aprendizagem se dá através de um processo: situação > problema > reflexão > nova situação, ou seja, quando surge uma situação de dificuldade, em que há a necessidade de uma reflexão para que o indivíduo através do seu conhecimento prévio chegue à solução do problema. Este pensamento de Dewey é representado em um modelo proposto por Miettinen (2000, p. 65). Tal modelo é exposto na Figura 1.

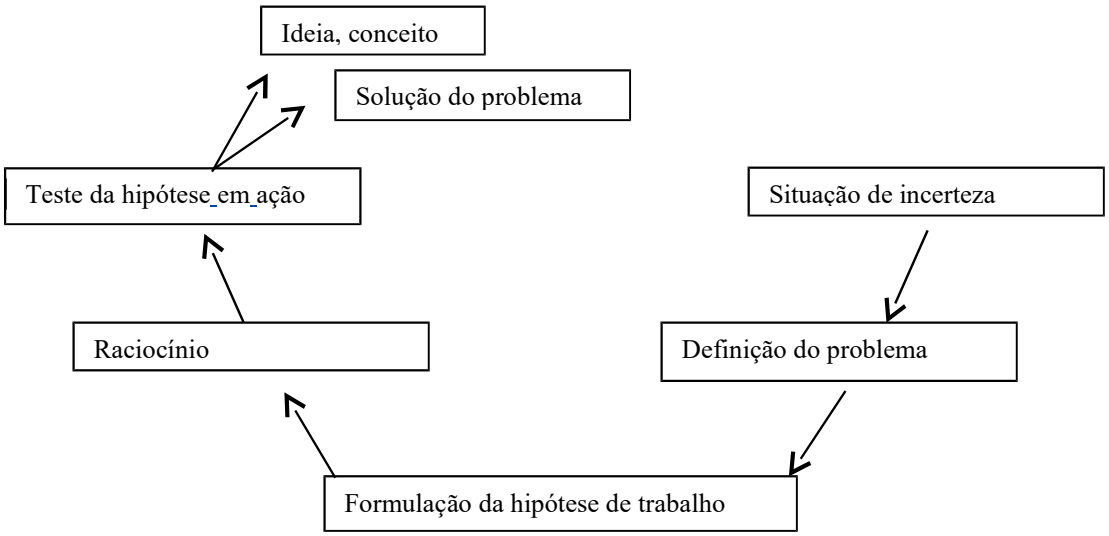


**Figura 1:** Modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey
Fonte: Miettinen (2000).

Miettinen (2000) explica que o processo de aprendizagem é iniciado quando o indivíduo vivencia uma situação de incerteza. Neste momento, quando algo não funciona, é

necessário que haja uma reflexão para encontrar uma solução. O resultado da reflexão é chamado definição do problema, pois à medida que algo não funciona o ser humano é instigado a achar os erros que causaram este problema. Nessa busca o indivíduo utiliza-se da observação para entender o que ocasionou tal situação. Depois o indivíduo procura formular uma alternativa para melhor resolver o problema, formando assim a hipótese de trabalho. Esta hipótese é testada e o indivíduo estuda se a mesma pode ser aplicada de modo satisfatório, o que pode acarretar a necessidade de reformulação da hipótese. Isto vai permitir que os indivíduos construam novas ideias, conceitos e consequentemente, aprendam. É importante saber que essas fases não seguem necessariamente em ordem determinada. Novos dados, novos fatos levam ao desenvolvimento de novas ideias.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo apresenta cunho qualitativo, de caráter exploratório e descritivo. Pesquisadores que seguem a orientação qualitativa interpretam os fenômenos a partir das diferentes visões dos indivíduos, para que possa entender a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995). Ou seja, seu interesse é compreender o significado dos fatos construídos pelas pessoas. A pesquisa também é de cunho exploratório, uma vez que há poucos trabalhos científicos no referido campo empírico. E descritiva uma vez que se buscou descrever como os empreendedores aprendem as competências.

A amostra é não probabilista intencional. De acordo com Patton (2002), este tipo de amostragem conduz à seleção de casos ricos em informações sobre o fenômeno que se busca investigar. O critério para seleção das empresas foi que as mesmas se encontrassem num dos perídos de incubação – pré-incubação, incubação ou pós-incubação. Isto ocorreu em virtude de se buscar compreender como os empreendedores aprendem competências gerenciais durante o período de incubação de suas empresas.

Desse modo, cinco empresas foram selecionadas. Como observado no Quadro 2, as empresas estudadas existem há pelo menos 11 meses. As empresas A e B já se encontram no período de incubação. Já as empresas C, D e E encontram-se no período de pós-incubação. Por solicitação dos empreendedores entrevistados, os seus nomes e os das devidas empresas não serão divulgados.

| Empresas | Empreendedores/ entrevistados | Formação acadêmica | Tempo de funcionamento |
|---|---|---|---|
| A | João | Superior completo | 11meses |
| | Larissa | Superior completo | |
| | Mário | Superior incompleto | |
| | Guilherme | Superior completo | |
| B | Edson | Superior completo | 1 (um) ano |
| C | Carlos | Superior completo | 4 (quatro) anos |
| D | Lúcio | Superior completo | 2 (dois ) anos |
| E | Hugo | Superior completo | 2 (dois ) anos |

**Quadro 2:** Casos estudados e seus empreendedores.
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com a literatura as incubadoras dividem o tempo de estadia de uma empresa incubada por períodos, sendo assim classificados: Pré-incubação, incubação e pós-incubação. Entende-se, então, que seria relevante falar, mesmo que sucintamente, dos períodos de incubação. A pré-incubação é a fase em que os projetos ainda não estão totalmente maduros, ou seja, os empreendedores não possuem uma empresa formalizada. Este período dá suporte a criação de ideias inovadoras, para que se tornem oportunidades de negócio. Construindo, então, um design do modelo do negócio. Este período dura em média seis meses.

A incubação é a fase em que o empreendedor já tem um plano de negócios relativamente estruturado, dispõem de capital mínimo que permita o início de suas operações. Neste período geralmente as empresas já iniciam com uma figura jurídica e com produtos e serviços disponíveis para comercialização. O objetivo nesta fase é ter pelo menos um protótipo do produto ou serviço a ser oferecido. Esse período dura em média 12 meses.

A pós-incubação é a fase destinada a empresas que já concluíram a incubação. O objetivo deste período é consolidar a empresa no mercado e construir uma estratégia de crescimento do negócio. Os empreendimentos recebem sua graduação da incubadora, porém continuam associadas à mesma, recebendo suporte através de seus serviços de assessoria na gestão técnica e empresarial. O prazo de duração é determinado pela incubadora.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada. O objetivo desse tipo de entrevista é obter do entrevistado, por meio de uma conversa guiada, informação detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa (OLIVEIRA, 2006; LOPES, 2006; MARCONI, 1996). Para tal, foi criado um roteiro de entrevistas tomando-se como base as competências do modelo de Quinn et al (2003) e o modelo de ação e pensamento reflexivo de Dewey (1979), ambos apresentados na seção destinada ao referencial teórico.

A análise dos dados ocorreu por meio da atividade de descrever e construir categorias, por meio do método de comparação constante (MERRIAM, 1998). As categorias podem ser entendidas como “temas que capturam alguns padrões que se repetem de forma predominante nos dados coletados” (MERRIAM, 1998). O objetivo foi identificar conceitos relevantes que respondessem aos objetivos do estudo. Acredita-se que o uso dessa estratégia permitiu responder aos objetivos propostos no estudo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. COMPETÊNGIAS GERENCIAIS E OS PERÍODOS DE INCUBAÇÃO

Todas as competências do modelo de Quinn et al (2003) foram identificadas como sendo aprendidas em algum dos períodos (pré-incubação, incubação e pós-incubação) do processo de incubação. Entretanto, pôde-se constatar que o período denominado “incubação”, que dura entre seis e doze meses, foi onde os empreendedores mais aprenderam as competências gerenciais.

As competências **gerenciamento de projetos, planejamento de trabalho e gerenciamento multidisciplinar**, por exemplo, foram destacadas com mais frequência no período de incubação (Quadro 3). De acordo com a maioria dos entrevistados esse é um período em que a equipe e o plano de negócios de cada empresa já estão relativamente estruturados e o empreendedor precisa aprender a gerenciar seu desenvolvimento, ou seja, saber utilizar os recursos disponíveis na execução do seu plano de negócios.

| Papéis | Competências | Quantidade de entrevistados | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Pré-inc. | Incubação | Pós-inc. |
| **Mentor** | Compreensão de si mesmo e dos outros | 1 | 7 | - |
| | Comunicação eficaz | 2 | 4 | 2 |
| | Desenvolvimento dos empregados | 1 | 6 | - |
| **Facilitador** | Construção de equipe | 3 | 5 | - |
| | Uso do processo decisório participativo | 2 | 5 | - |
| | Administração de conflitos | - | 5 | - |
| **Monitor** | Monitoramento do desempenho individual | 1 | 5 | - |
| | Gerenciamento do desempenho e processos coletivos | 1 | 5 | - |
| | Análise de informações com pensamento crítico | 1 | 6 | 1 |
| **Coordenador** | Gerenciamento de projetos | 1 | 7 | - |
| | Planejamento de trabalho | 1 | 6 | 1 |
| | Gerenciamento multidisciplinar | 1 | 4 | 1 |
| **Diretor** | Desenvolvimento e comunicação de uma visão | 1 | 4 | - |
| | Estabelecimento de metas e objetivos | 2 | 5 | 1 |
| | Planejamento e organização | 2 | 5 | 1 |
| **Produtor** | Trabalho produtivo | 1 | 6 | - |
| | Fomento de um ambiente de trabalho produtivo | - | 5 | - |
| | Gerenciamento do tempo de do estresse | 1 | 5 | 1 |
| **Negociador** | Construção e manutenção de uma base de poder | - | 4 | - |
| | Negociação de acordos e compromissos | 1 | 3 | 3 |
| | Apresentação de ideias | 3 | 2 | 2 |
| **Inovador** | Convívio com a mudança | 3 | 4 | - |
| | Pensamento criativo | 2 | 5 | - |
| | Gerenciamento da mudança | 3 | 4 | - |

**Quadro 3:** Competências e o período de incubação em que foram aprendidas.
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observando o Quadro 3, também é possível constatar que a aprendizagem das competências **convívio com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento de mudança** se concentrou nos períodos de "pré-incubação e "incubação". Para os entrevistados estes são períodos em que eles precisam amadurecer e estruturar suas ideias e planos de negócios, como enfatiza Carlos: " A gente chega aqui com uma ideia, mas ela não fica como pensamos. É preciso fazer ajustes, sabe. Mudar. E você tem que aprender a aceitar. Vê que a mudança é para melhorar seu produto. "

Já as competências **comunicação eficaz e apresentação de ideias** teve sua aprendizagem mencionada pelos entrevistados em todos os períodos de incubação. De acordo com os entrevistados, é importante saber comunicar aos clientes e à incubadora o quanto seu produto é bom, como explica Edson: "Você sabe que tem um produto bom, mas você tem que comprovar diariamente que o produto é muito bom para ter anuência da [...]. Todo dia seu produto vai ser testado, vai ser discutido e você vai ter que defender". Para os entrevistados, apresentar uma ideia não é fácil. É preciso saber persuadir e convencer que aquela ideia é boa e vai trazer retornos, como explica Lúcio:

> São momentos importantes [apresentar uma ideia]. E isso [persuadir] você tem que aprender (...). Eu tive que aprender quando tive que lidar com os investidores, né. (....) ou aprendia ou não conseguia que eles investissem. Mas não é uma coisa que se aprende do dia para a noite. E eu tive muita ajuda da incubadora, eles dão um apoio muito grande.

De modo geral, foi possível perceber que os empreendedores aprendem competências gerenciais em todos os períodos em que suas empresas se encontram incubadas. Pois, a aprendizagem ocorre à medida que os indivíduos se deparam com novos desafios. Entretanto, ficou evidenciado que quando os empreendedores chegam no período de pós-incubação eles já têm aprendido a maioria das competências gerenciais.

## 4.2. COMO OS EMPREENDEDORES APRENDERAM AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Ao se buscar identificar como os empreendedores aprendem as competências gerenciais, duas formas de aprendizagem se destacaram: aprendizagem por meio de experiência e aprendizagem por meio da reflexão.

## 4.3. APRENDIZAGEM POR MEIO DE EXPERIÊNCIA

Constatou-se que o aprendizado dos empreendedores ocorre quando eles passam a vivenciar, no seu dia a dia de trabalho, novas experiências profissionais, interagir com outras pessoas e colocar em prática as teorias que aprendem nos cursos. Se deparar com com essas experiências, conforme os entrevistados, permite o desenvolvimento de competências que são importantes para o gerenciamento de seu negócio.

Ao ser questionado como ocorreu sua aprendizagem, João destacou a aprendizagem informal, que ocorre fora da universidade e de cursos, ou seja, a aprendizagem desenvolvida por meio do seu dia a dia de trabalho: "Eu fiz muitos cursos, fiz curso de corporativismo [...] mas aprendi muito no dia-a-dia". João citou um exemplo do que aprendeu durante sua vivencia no trabalho. Ele comentou que aprendeu com os clientes desonestos a não entregar projetos prontos antes do pagamento do produto, para não levar calote. É possível constatar que o empreendedor ao se deparar com os problemas do dia a dia de sua empresa desenvolveu a competência de "negociação de acordos e compromissos". Diante do exposto, é possível notar que o processo de aprendizagem dos empreendedores corrobora o pensamento de Kolb (1984). Em seus estudos, o autor explica que a aprendizagem ocorre no momento em que o conhecimento é construído, e que isso acontece quando um indivíduo vivencia uma experiência, e esta, é capaz de gerar, nesta pessoa, novos *insights*, ideias, etc.

Ao falar sobre sua aprendizagem, Edson destaca a importância dos cursos ofertados pelas incubadoras, mas enfatiza que para ter um desenvolvimento melhor, é necessário que haja uma interação entre teoria e prática, conforme pode ser visto em seu relato:

> No curso você aprende uma técnica para lidar melhor com a situação [...] vai ensinar você a ter um melhor jogo de cintura, uma melhor preparação para lidar com situações que você não está preparado no momento. [Entretanto] você aprende no próprio trabalho e com as situações que vão aparecendo.

Desse modo, vivenciar os problemas que ocorrem no dia-a-dia de uma empresa permite aos empreendedores o desenvolvimento das competências gerenciais. De acordo com os empreendedores, essa aprendizagem pode ser potencializada quando associada à aprendizagem desenvolvida em sala de aula, ou seja, a aprendizagem formal.

João demonstrou tal ideia ao afirmar que "o curso me ajudou na parte de busca por pesquisa, inovação do produto, novas tecnologias e soluções rápidas" e acrescentou ainda a importância da incubadora no desenvolvimento da sua empresa: "A [incubadora] está ajudando, principalmente a parte burocrática da formação, a parte contábil e a formação de um negócio concreto". Corroborando com a ideia de João, Guilherme deu destaque ao conhecimento formal que adquiriu através da universidade e da participação em cursos, afirmando:

> Já fiz muitos cursos, desde o início do meu curso técnico sempre procurei fazer vários cursos. E quando botei na minha cabeça de ser empreendedor, também fui atrás de cursos de empreendedorismo. Participei, por exemplo, do *Startup Day*, e isso tudo me deu exemplo de empresas que deram certo fazendo desse jeito [...] aí contribuiu bastante. E estudando aqui na universidade a gente aprende a formar um grupo, fazer um trabalho, ter uma meta para entregar tal data e saber os parceiros certos, né. Aí, no dia a dia você vai vendo as coisas acontecerem, e juntando seus conhecimentos com os que você precisa aprender quando aparecem os problemas. É assim.

Ao falar sobre sua aprendizagem Mário explica que a maior parte de sua aprendizagem foi no dia a dia, ao interagir com outras pessoas da área: "Eu aprendi mais com a vivência do grupo mesmo, a reunião a gente aprendia muito. No meu caso, eu não fiz muito curso, foi basicamente a vivencia com o grupo". Percebe-se assim, que vivenciar as atividades do dia a dia de trabalho permite que o gestor aprenda as competências gerenciais que são importantes para gerenciar sua empresa. Considera-se que há uma convergência entre os resultados deste estudo e a teoria da aprendizagem pela experiência de Dewey (1979). O autor afirma que "experiência é uma fase da natureza, é uma forma de interação, pela qual os dois elementos que nela entram – situação e agente – são modificados". Ao falar sobre o princípio da interação, o autor advoga que uma experiência só pode ocorrer se o indivíduo estiver inserido em um ambiente social, uma vez que o sujeito vive no mundo e nele estabelece interação constante com os objetos e outros indivíduos (DEWEY, 1979). Nesse sentido, o autor argumenta que "uma experiência é o que é, porque uma transação está ocorrendo entre um indivíduo e o que, ao tempo, é seu meio, podendo este consistir de pessoas (p. 36)". No que se refere às aprendizagens que emergem do convívio entre os indivíduos, os entrevistados também destacaram que o processo de aprendizagem, além de ocorrer entre os indivíduos que fazem parte da incubadora e da universidade, acontece

também com os integrantes da rede de relacionamentos fora da incubadora, através da troca de experiências com outros empreendedores.

As experiências anteriores, que os gestores tiveram antes de abrirem suas empresas também foram destacadas pelos empreendedores como importantes na construção de novas competências. Larissa afirmou que sua família sempre trabalhou com comercio e sendo assim, ela sempre precisou lidar com este tipo de atividade, com produtos e clientes. E todo esse conhecimento de vida, lhe auxiliou no empreendimento do novo negócio. Ela finalizou reafirmando que: "(...) aprendi muito com essa vivência [do comercio da família]". Nessa linha de pensamento Lúcio também evidencia suas aprendizagens anteriores e como elas contribuem para gerenciar sua empresa: Minha família tem empresa, sempre teve. Eu sempre ajudei eles. Essa aprendizagem eu trago para cá, né. E isso me ajuda. Quando eu me deparo com algo parecido eu já sei mais ou menos como fazer (...) e aí vou dando meu jeito, vendo como fazer. É uma aprendizagem, né". Diante de declarações como esta, foi possível perceber que aprendizagem por experiência se baseia no conhecimento prévio do empreendedor e no momento em que ele vivencia novas empreriências. Estes achados vão ao encontro do que Dewey (1979) chama de *continuum* experiencial. Para o autor existe uma continuidade entre experiências passadas, experiências presentes e futuras e, por isso, toda experiência toma algo das experiências passadas e modifica de algum modo as experiências subsequentes.

Desse modo, é possível dizer que há uma convergência entre os resultados deste estudo e os dois princípios - continuidade e interação - que fundamentam a teoria da aprendizagem pela experiência de Dewey (1979). Ao vivenciar novas experiências, os empreendedores vão aprendendo a desenvolver suas competências gerenciais, procurando analisar a situação que vivenciam, isto é, refletir sobre elas. Deste modo, a seção seguinte analisará como ocorre a aprendizagem dos gestores por meio da reflexão.

## 4.4 APRENDIZAGEM POR MEIO DE REFLEXÃO.

Diante de situações novas, os empreendedores procuram refletir sobre o que estão vivenciando, buscando investigá-lo para encontrar alternativas mais adequadas para aquela circunstância. Posteriormente, frente às alternativas encontradas, os empreendedores agem da maneira que eles acham mais propícia para aquela situação, desenvolvendo a aprendizagem. É por meio deste processo de construção e reconstrução de suas experiências que os gestores aprendem as competências necessárias para gestão do negócio.

Neste sentido, Mário relata como aprendeu a competência 'comunicação eficaz' para auxiliar na resolução dos problemas da equipe, fazendo uma reflexão em busca da definição do problema, colaborando assim com a constatação citada: "O grupo sempre conversa [uso da reflexão] para entender o que foi que aconteceu e em que errou e isso agrega bastante [aprendizagem]". A empreendedora Larissa acrescentou que: **"**é muito importante você desenvolver esta competência [comunicação eficaz], é você tentar solucionar as coisas da melhor maneira possível, tipo pensar [refletir] na solução, em vez de ficar discutindo o problema em si". Desse modo, é possível dizer que a reflexão pode ser realizada individualmente ou em conjunto com outras pessoas.

Os empreendedores também refletem a respeito das experiências vivenciadas por outros empreendedores. Conforme Guilherme, o grupo fez um curso de elaboração de projetos. Neste curso, os empreendedores tiveram contato com várias pessoas de diferentes empresas da cidade do Recife e a troca de experiências foi muito importante. Para Guilherme,

ouvir as experiências vivenciadas por outros gestores, algumas que deram bons resultados e outras que por alguma falha na gestão "deram errado", contribuiu para aprenderem novas competências gerênciais:

> Algumas empresas que eu vi, tinham ideias boas, mas a gestão era ruim ou a divulgação era ruim. Tinham um produto bom, mas não sabiam divulgar da forma correta. Então muitas vezes a gente pegar essa ideia [experiência] que outra empresa já teve, retrabalha [reflete] e melhora ela. Eu acho que é a melhor saída. Você viabilizar a ideia que alguém já teve, de forma mais viável agregando seu conhecimento.

Percebe-se que a reflexão sobre as experiências de outros indivíduos ajuda os empreendedores a construirem novos conhecimentos, ou seja, aprenderem. Ao falar sobre reflexão, João destaca sua função como mediadora entre uma situação e sua aprendizagem. Ele relata que aprendeu a competência "análise de informações com pensamento crítico", quando precisou refletir sobre o mercado de seu produto: "(...) aprendi a estudar o mercado, pensar [refletir] em como ele funciona, para poder atender ao meu cliente, o produto que realmente o mercado demanda". Neste sentido, Hugo enfatiza: "Você tem que pensar, pensar [refletir] no que vai fazer, para não fazer besteira. Conversar com os sócios. Já vi muita gente fazendo besteira porque não parou para pensar. Buscar conhecimento, entender a situação, sabe! Isso é importente! Se você não parar para pensar ...".

Observa-se que existem ocasiões em que ocorrem lacunas entre a situação vivenciada e os conhecimetos dos empreendedores. Nestas circunstâncias, as pessoas têm a necessidade de recorrer ao pensamento reflexivo para investigar a situação e buscar conhecimentos que os auxiliem a tomar decisões.

Diante do exposto, é possível notar que a aprendizagem dos empreendedores vai ao encontro do modelo proposto por Dewey (1979), em que a aprendizagem ocorre por meio de um processo que inclui: situação > problema > reflexão > nova situação. Este processo, o qual já foi discutido anteriormente neste estudo, advoga que a aprendizagem se inicia por meio de uma vivência de uma situação nova, a qual desperta a necessidade de refletir acerca daquela situação, buscando encontrar uma solução pertinente, ou seja, levando o gestor a construir uma nova situação. Neste momento, o gestor formula o que Dewey (1979) denomina como hipótese de trabalho, isto é, a melhor alternativa para lidar com a situação-problema, e põe-na em prática.

Essa contatação também ficou destacado no depoimento de Edson, que afirmou que: "Quando analisamos uma situação, se a gente [o grupo] descobrir [por meio de uma reflexão] que a ideia que pensamos não está correta, a gente refaz a estratégia". João também aponta momentos em que foi feito uma reflexão para encontrar a solução:

> Um exemplo é a ideia inicial que a gente tinha sobre a questão de resíduos sólidos. A gente tinha um modelo, que depois quando foi para o papel, vimos que esse modelo não atendia uma realidade de mercado, porque ia ser muito custoso. Então a gente pegou, retrabalhou isso e ainda estamos retrabalhando para poder modificar e tornar essa gestão de resíduos sólidos mais viável.

Diante do exposto, foi possível perceber que os empreendedores, de modo geral, aprendem as competências que são importantes para a gestão de sua empresa, por meio de

suas reflexões. Vivenciar situações novas leva os empreendedores a refletirem sobre ela, buscando identificar qual o significado que esta situação aporta para que, então, o gestor aprenda novos conceitos e ideias que permitem um melhor enfrentamento de situações futuras.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível constatar que as vinte e quatro competências gerenciais – competências contempladas no modelo de Quinn *et al* (2003) – foram aprendidas pelos empreendedores. Conclui-se, que apesar dos empreendedores desenvolverem suas competências em todos os períodos em que suas empresas passam encubadas é no '**período de incubação'** - que a aprendizagem foi percebida com mais frequência. Pode-se dizer que quando os empreendedores chegam no período de pós-incubação eles já aprenderam muitas das competências que são importantes para gerir seus negócios.

Quanto a aprendizagem, pode-se dizer que estas ocorreram no momento em que os empreendedores vivenciaram experiências e refletiram sobre as mesmas. O aprendizado dos empreendedores por meio de suas experiências ocorreu a partir das interações sociais, especialmente no ambiente de trabalho, quando os indivíduos passaram a vivenciar o dia a dia de trabalho em suas empresas. Ao se deparar com novas circunstâncias ou interagirem com outros profissionais e ouvirem os relatos de suas experiências foram capazes de modificar seus conceitos e ideias e, consequentemente, aprenderem.

A reflexão teve papel importante nessa aprendizagem. Surgiu como uma maneira de investigação ou questionamendo da situação vivenciada, permitindo ao empreendedor por em prática os novos conceitos e ideias construidos. Este processo de construção e reconstrução de experiências substancializa a aprendizagem do empreendedor, o que proporciona a aprendizagem das competências gerenciais.

Frente ao exposto, defende-se neste estudo que, tanto a aprendizagem pela experiência quanto a aprendizagem reflexiva, são processos importantes, por meio dos quais os empreendedores aprendem as competências gerencias. No entanto, não se deve ignorar ou menosprezar a aprendizagem formal, que se desenvolve, por exemplo, nos cursos e nas universidades. Como relatado pelos entrevistados, a aprendizagem pode ser potencializada quando ambas – aprendizagem formal e informal – são associadas. Pois, ambas servem como ferramentas para efetivar a aprendizagem dessas competências.

Deste modo, uma das principais contribuições deste estudo foi identificar e compreender como os empreendedores de MPE's aprendem competências necessárias para a gestão de suas empresas no período de incubação. Destaca-se, também, o papel das incubadoras nesse processo de aprendizagem por serem capazes de gerar ambientes propícios a aprendizagem dos empreendedores.

Portanto, pode-se inferir que os resultados desta investigação ampliam a literatura disponível sobre competência, aprendizagem empreendedora e incubadoras. No entanto, frente à complexidade dos assuntos aqui investigados, entende-se que muito ainda se tem a investigar sobre a aprendizagem de competências gerenciais que podem ser desenvolvidas nas incubadoras brasileiras. Deste modo, espera-se que os resultados deste estudo possam instigar pesquisadores a continuarem se aprofundando neste assunto, e ampliando esta investigação junto as incubadoras.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. O.; GLORIA JUNIOR, O. S.; ZOUAIN, D. M. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 15-46, 2014.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGOTE, L. **Organizational learning**: creating, retaining and transferring knowledge. New York: Springer, 2013. In: CASTELLS, M. The rise of the network society: the information age – economy, society, and culture. Oxford: Wiley, 2011.

CASTELLS, M. **The rise of the network society:** the information age – economy, society, and culture. Oxford: Wiley, 2011.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29 n. 4, p.373-397, oct./dec. 2005.

COPE, J.; WATTS, G. Learning by doing – an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 6, n.3, p.104 – 124. 2000.

DEAKINS, D.; FREEL, M. **Entrepreneurship and small firms.** 6th. ed. NY: McGraw- -Hill Education, 2012.

DEWEY, J. **Experiência e Educação.** 3ª Edição. – Tradução de Anísio Teixeira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

DIDIER, J. M. O. L.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Organização e Sociedade,** v. 15, n. 44, p. 129-148, jan./mar. 2008.

DUTRA, J. **Competências:** conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH; Burgoyne; Araújo. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática.. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. dos; GRISI; C. C. de H.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. **Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências:** uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: XXXII ENANPANAD - Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2008.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, Edição Especial Art. 9, pp. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A. de.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégias de TD & E. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. da S.; Mourão, L. (Coord.). **Treinamento,**

**desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas.. Porto Alegre: Artmed, p. 97-113, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GURGEL, P. S. N. A. Incubadora de empresas como suporte para as organizações que aprendem. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 3, n. 1, p. 101-112, 2004.

HIGGINS, D.; ASPINALL, C. Learning to learn: a case for developing small firm owner/managers. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18 n. 1, p.43 – 57, 2011.

ILLERIS, K. **Teorias contemporâneas da aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2013.

JULIEN, P.-A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOLB, D. A. **Experience learning**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

LANDSTRÖM, H., HARIRCHI, G., ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 22, n. 1 p.1154–1181, 2012.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo as competências dos profissionais.** Porto Alegre: Bookman, 2003

LIMA, R. J. C.; ARAGÃO, S. Competências gerenciais no contexto da gestão de projetos: Estudo em empresas de grande porte do setor da construção. In: **Anais do III SINGEP e II S2IS**, São Felipe, 2014.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas.** Recife: ed. Universitária da UFPE, 2006.

MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINELLI, D., JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas.** São Paulo: Manole, 2003.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIETTINEN, R. The concept of experiential learning and John Dewey´s theory of reflective thought and action. **International Journal of Lifelong Education**, v. 19, n. 1, p. 54-72, 2000.

MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. C. **Understanding interorganizational learning through cooperation interorganizational relationships in different social spaces.** 2013. Disponível em: <http://www.olkc2013.com/sites/www.olkc2013.com/files/downloads/179.pdf>. Acesso em: 20 de out. 2016.

NAQVI, Farah. Competency mapping and managing talent. **The Journal of Management Research**, v.8, n. 1, p. 85-94, 2009.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Recife: Bargaço, 2006.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M.; FAERMAN, S. R.; McGRATH, M. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education & Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira,** 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 02 set. 2016.

WANG, C.; CHUGH, H. Entrepreneurial learning: past research and future challenges. International. **Journal of Management Reviews**, p. 1-38, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

**Agradecimento**: as pesquisadoras agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio dado à bolsista de Iniciação Científica durante o desenvolvimento da pesquisa.