

**A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS E AS AÇÕES PARA SEU DESENVOLVIMENTO
SOB A ÓTICA DOS EMPRESÁRIOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO
MOVELEIRO**

Claudine Brunnquell (Universidade Presbiteriana Mackenzie)
Camila Maximiano dos Santos (Universidade Presbiteriana Mackenzie)
Janette Brunstein (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

RESUMO

No desafio de discutir competências no âmbito das pequenas empresas brasileiras, este artigo tem como objetivo revisar o que se entende por competências, como ocorre o seu desenvolvimento nas organizações e a importância em estudar competências no contexto dos pequenos empresários. Através de um estudo qualitativo básico o artigo busca explorar como o pequeno empresário brasileiro compreende a noção de competências e promove o desenvolvimento destas em seus funcionários. Para a obtenção dos dados optou-se pela realização de entrevistas em profundidade com três pequenos empresários do comércio moveleiro para revelar o significado que cada empresário confere a competências e quais ações são promovidas para desenvolvimento destas. Os resultados obtidos sinalizam convergência do significado dado pelos empresários, destacando a importância da reflexão no trabalho, a influência do ambiente e, principalmente, as dificuldades e limitações das pequenas empresas no desenvolvimento de competências.

Palavras-chave: competências, desenvolvimento de competências, pequenas empresas.

ABSTRACT

In the challenge of discussing competences in small businesses, this article aims to review what is meant by competences, as their development occurs in organizations and the importance of studying competences in the context of small businesses owners. Through a basic qualitative study this article seeks to explore how the small Brazilian entrepreneur understands the concept of competences and promotes its development in your employees. To obtain the data, interviews were conducted with three small businesses owners of furniture stores, to reveal the meaning that each of them give to competences and what actions are promoted to develop these competences. The results indicate convergence of the meaning given by entrepreneurs, highlighting the importance of reflection on the work, the influence of the environment and especially the difficulties and limitations of small businesses in competence development.

Key words: competences, competence development, small businesses.

A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS E AS AÇÕES PARA SEU DESENVOLVIMENTO SOB A ÓTICA DOS EMPRESÁRIOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO MOVELEIRO

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o advento da tecnologia, inúmeras transformações estão ocorrendo no ambiente empresarial, e isso exige das organizações maior agilidade no processo de tomada de decisões, diminuição de custos, flexibilidade e maior eficiência operacional. As empresas, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação, precisam se adaptar rapidamente a estas novas mudanças, caso contrário, tendem a fracassar.

As transformações do cenário globalizado, principalmente a partir da década de 90, colocaram as pequenas empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas. As empresas, além dos competidores locais, concorrem em nível global, principalmente por meio dos canais de venda da internet. Isso faz com que elas busquem novas formas de superar concorrentes e ampliar a clientela, ou seja, de se manterem vivas no mercado (PELISSARI, CONZALEZ E VANALLE, 2011).

Entretanto, na prática, observa-se um número muito elevado de micro e pequenas empresas que não conseguem sobreviver neste mercado globalizado e competitivo. Segundo dados do Sebrae (2012), foram decretadas em janeiro do ano passado 131 falências, sendo 94 de micro e pequenas empresas (MPE), 34 de médias e 6 de grandes empresas. No segundo mês de 2011, das 64 falências decretadas, 60 foram de pequenas empresas, 2 de médias e 2 de grande porte.

Neste cenário, buscando antecipar-se das mudanças provocadas pelo dinamismo atual do mercado, as pequenas empresas necessitam cada vez mais de profissionais competentes, pois conforme afirma Dutra (2004), quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas.

Por tudo, torna-se tão importante discutirmos competências com foco na pequena empresa, visto que ela tem grande significado para o desenvolvimento do Brasil e para a estabilidade das relações sociais. Segundo dados da Agência Sebrae de Notícias (2012), as pequenas empresas representam 99% dos negócios brasileiros, 20% do PIB nacional e respondem por 56% da mão de obra com carteira assinada do País.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração, é que quando falamos das mudanças no contexto empresarial, não podemos deixar de considerar as pessoas que fazem parte deste ambiente. Considerando que os talentos humanos devem estar preparados para agir em um ambiente cada vez mais dinâmico, competitivo e imprevisível, é fundamental que as competências e as ações para seu desenvolvimento entrem na pauta de discussão das empresas, em especial as micro e pequenas, pois somente assim as organizações terão funcionários competentes cujos objetivos pessoais estarão alinhados com objetivos estratégicos da empresa.

Tendo esta problemática como eixo central, por meio de um estudo comparativo entre três pequenas empresas do comércio de móveis planejados, busca-se responder **como o pequeno empresário brasileiro compreende a noção de competências e promove o desenvolvimento destas competências em seus funcionários?**

Para isto, o artigo traz inicialmente um breve histórico da temática competência à luz da literatura, apresentando os principais conceitos utilizados pelos autores, no que se refere ao significado de competências e formas de desenvolvimento destas competências. Em seguida a

proposta metodológica é apresentada e, por fim, este artigo coloca em discussão como os pequenos empresários brasileiros enxergam a temática “competências”, qual a noção que fazem do termo e quais são as ações adotadas para o desenvolvimento destas competências em seus funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O significado de competências

O estudo de competências não é algo tão recente. Taylor em 1911 questionava por que alguns indivíduos desempenham tarefas de maneira mais eficiente que outros. Quando elaborou seus estudos sobre “tempos e movimentos” buscou identificar o que constitui a competência dos funcionários. Já nesta época surgia uma preocupação com o que faz um funcionário ter melhor desempenho que outros.

Entretanto, o debate sobre competências inicia com força muitos anos depois, na década de 70 nos EUA, quando McClelland publicou o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, questionando a validade dos testes de inteligência e aptidão, muito utilizados pelas escolas e empresas. O autor buscava identificar quais características ou quais pensamentos e ações possui o profissional bem sucedido (MCCLELLAND, 1973). A competência era vista como uma característica própria do indivíduo e estava relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa.

De forma semelhante, outros autores da corrente americana como Boyatzis (1982) e Parry (1996) consideram as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA`s) que estão atreladas à capacidade de *performance* superior, ou seja, a um alto desempenho do indivíduo que deve ser passível de mensuração. Parry (1996) observa ainda que as competências não devem ser confundidas com traços e características de personalidade. Nesta visão, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém, os *inputs*, que lhe permitirão agir com um desempenho superior quando comparado aos demais.

Visando ampliar a abordagem de competências para além dos CHA`s, autores europeus como Zarifian (2003) e Le Boterf (2007) começam a encarar as competências não mais como um conjunto de características do indivíduo, mas sim, a sua capacidade de agir em situações específicas.

O trabalho não se configura mais como um conjunto de regras e padrões previamente estabelecidos e não se reduz a uma lista de tarefas a serem desempenhadas em função do cargo que o indivíduo ocupa. “O trabalho torna-se prolongamento direto da competência pessoal que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional” (ZARIFIAN, 2001, p. 56).

Este autor afirma que a competência está calcada em uma atitude social, ou seja, na capacidade do indivíduo em tomar iniciativa e assumir responsabilidades. É o entendimento prático de situações que se “apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARAFIAN, 2001, p. 68).

Para Le Boterf (2007) ser competente é saber administrar uma situação profissional complexa e isso envolve seis outros saberes: saber agir com pertinência, saber mobilizar em um contexto, saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos, saber transpor, saber aprender e saber aprender a aprender e saber envolver-se.

Baseados nos conceitos de Zarifian (2001) e Le Boterf (2007), Fleury e Fleury (2004) apresentam um conceito mais completo do que as abordagens americanas e europeias, definindo competência como “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; FLEURY, 2004, p.30).

Assim, a competência relaciona-se à capacidade de realização diante de uma situação complexa que emerge. Não adianta uma pessoa possuir um estoque de conhecimentos e habilidades se estes não forem ativados numa situação emergente (FLEURY; FLEURY, 2001). Muitas vezes, os indivíduos possuem os recursos corretos, mas não sabem combiná-los para a ação, nos momentos em que isso é necessário. Em tal situação, a competência não surge ou o indivíduo apenas não consegue demonstrá-la em ação. Conforme explica Le Boterf (2007), toda competência, para existir socialmente, supõe o julgamento e o reconhecimento de terceiros, ela não existe por si só. Não há competência se ela não for reconhecida por outros, ou seja, a competência precisa ser externalizada.

Durante as décadas de 80 e 90, a definição de competência estava associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e muitos autores procuraram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas provêm, produzem e/ou entregam. No entanto, apenas o fato da pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado (DUTRA, 2004).

Ao relacionar a visão norte-americana e a francesa, Dutra (2004) traz para a discussão sobre competência os conceitos de “entrega”, “complexidade” e “agregação de valor”. Logo após os anos 90, as competências começam a ser pensadas na perspectiva de sua contribuição econômica e social para a empresa. É a fase de difusão e afirmação do conceito de “entrega”, através do qual se reafirma que as pessoas e grupos não são avaliados pelo que fazem, nem tampouco pelo domínio de capacidades, mas sim pelo que entregam, pelo quanto que agregam de valor à empresa (DIAS et al., 2010).

Com uma perspectiva bem diferente dos conceitos apresentados pela corrente americana e europeia sobre competências, Sandberg (2000) apresenta uma abordagem interpretativa, como uma alternativa aos modelos já apresentados.

O autor faz uma crítica aos modelos racionalistas de competências, afirmando que eles apresentam uma visão simplista, abstrata e estreita, que não representa adequadamente a complexidade do conceito de competência no trabalho e que, dessa forma, torna-se muito limitada. Além disso, afirma que o CHA tende a predeterminar o que constitui a competência e a confirmar esse modelo em vez de descobrir novas possibilidades.

Sandberg (2000) traz o conceito de significado do trabalho e, explica que as concepções de trabalho, mais que os atributos que os indivíduos possuem, devem ser o ponto de partida para identificar e descrever competências desenvolvendo-as nas diversos trabalhos e profissões. As formas como as pessoas vivem a experiência de trabalho são mais significativas para sua competência do que os próprios atributos do trabalho.

Outros autores que muito contribuíram para o conceito de competências foram Cheetham e Chivers (1996), que propõem uma abordagem holística de competências, cujo objetivo é integrar os diferentes modelos de competências já apresentados, acrescentando novos elementos como a ética, valores, responsabilidade social, além do conceito de meta-competências, agora influenciadas pelo contexto e pelo ambiente de trabalho.

O modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998), é composto por quatro grupos de competências: cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais, éticas/valores. Os autores acrescentam as meta-competências (referem-se àquelas possuem a capacidade de gerar outras competências) e elementos como personalidade e motivação. No modelo holístico de competência profissional, considera-se o ambiente de trabalho, adotando uma visão mais

abrangente àquelas que consideram somente as competências em função do trabalhador ou do cargo que ele ocupa.

Conforme vimos na literatura, desde quando se começou a refletir sobre competências, vários autores trataram do assunto e trouxeram grandes contribuições para o tema sob diferentes abordagens, ainda que complementares. Então, percebemos que o termo competências tem sido utilizado em diferentes áreas do conhecimento e por não haver um consenso sobre seu significado, o debate sobre competências continua em destaque no meio acadêmico e organizacional.

Uma vez apresentadas as diferentes abordagens de competências sob a visão de diferentes autores, passemos agora para discussão de como ocorre o desenvolvimento destas competências.

2.2 Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências está muito atrelado ao conceito de competências, sendo difícil fazer uma separação entre eles. No entanto, neste estudo optou-se por separá-los em tópicos, apenas por uma questão didática, para facilitar a compreensão do leitor com relação ao objetivo proposto neste trabalho.

Haland e Tjora (2006) afirmam que competência e desenvolvimento de competências são “palavras confusas” amplamente utilizadas em organizações de diversos países. Competência é tida como o mais importante e valioso recurso da organização e, o desenvolvimento e controle de competências são vistas como uma importante tarefa do futuro.

Os autores afirmam que nem os gestores sozinhos, nem o desenvolvimento da estrutura ou cultura, nem o desenvolvimento individual somente, podem explicar o desenvolvimento de competências. É fundamental o envolvimento das três dimensões interagindo naquele contexto para entendermos o desenvolvimento de competências. Isso implica dizer que para desenvolver competências na complexa sociedade de hoje, é necessário estimular a reflexão (HALAND; TJORA, 2006).

Conforme estes mesmos autores discorrem, diferentes entendimentos sobre competências implicam em diferentes estratégias para o desenvolvimento destas competências. Sendo assim, cada autor que apresenta um conceito diferente sobre competências, possui diferentes formas de ver seu desenvolvimento.

McKenna (1999) acredita que a competência será desenvolvida no próprio ambiente de trabalho, por meio das experiências de gerenciamento e liderança, não através de treinamentos que tem o objetivo de socializar os gestores para agirem de acordo com comportamentos apropriados. O processo de se tornar competente é um processo situacionalmente específico e não é capaz de se desenvolver na abstração (MCKENNA, 1999).

Os treinamentos tradicionais que as organizações comumente utilizam estão baseados nas premissas de McClelland (1973), Boytzis (1982) e Parry (1996). Esses autores acreditam que existam habilidades comportamentais essenciais inerentes aos indivíduos competentes, e que estas habilidades são universais, constantes e treináveis. Nesta visão, a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos e aperfeiçoada via treinamento e desenvolvimento. O padrão referencial se restringe a uma escala em que se avalia cada indivíduo frente a competências esperadas (MOURA; BITENCOURT, 2006).

McKenna (1999) critica esta visão afirmando que a competência não pode ser desenvolvida isolada do contexto.

Mais atrelado ao conceito de competências de Zarifian (2001) e Le Boterf (2007), Moura e Bitencourt (2006) salientam que o desenvolvimento de competências trata não apenas de quantificar avanços escalonados, mas desvendar como ocorrem as aprendizagens individuais e coletivas. “Conhecimento, habilidades e atitudes desenvolvidos em circunstâncias anteriores constituem a base de competências para oferecer respostas frente a situações não rotineiras e imprevisíveis” (MOURA; BITENCOURT, 2006, p. 4).

Continuando na visão destas mesmas autoras, o desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre o saber (conhecimento), saber-fazer (habilidade) e saber-agir (atitude). Essa visão sistêmica descreve o processo de aprendizagem na relação entre o que o indivíduo conhece, o que pratica e como se comporta no cenário organizacional (MOURA; BITENCOURT, 2006, p. 4).

Na visão mais interpretativista de Sandberg (2000), a competência advém do sentido que se dá ao trabalho, e seu desenvolvimento depende de uma mudança na forma de concebê-lo. Essa mudança pode ser, por exemplo, um refinamento na forma de pensar, um aprimoramento ou uma ruptura na concepção do trabalho, substituindo-a por outra. Esse processo ocorre por meio de sucessivas interpretações do trabalho, as quais vão permitindo que avanços se configurem a cada ciclo de reflexão. Por isso, na visão de Sandberg (2000), o desenvolvimento de competências ocorre quando há uma mudança na concepção que o indivíduo dá ao seu trabalho e essa mudança só é possível por meio da reflexão a respeito do trabalho executado.

Para autores como Cheetham e Chivers (1996, 1998), as competências cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais, éticas/valores, que são percebidas pelo indivíduo ou observadas por terceiros, levam o indivíduo a reflexão, que os autores colocam no modelo como uma super-meta. Esta reflexão ou super-meta, por conseguinte, leva os indivíduos a desenvolverem novas competências, sejam cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais, éticas/valores, ou meta-competências, que levarão o indivíduo a desenvolver outras competências, funcionando como um ciclo inserido num contexto de trabalho.

Após apresentar os principais conceitos de competências e como desenvolvê-las na visão de diferentes autores, é fundamental discutirmos por que estudar competências em pequenas empresas.

2.3 Competências na pequena empresa

Na atual legislação, existem algumas formas para classificar-se o porte de uma empresa. O Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES (2012) enquadra como micro empresa (ME) aquela com receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões e, pequena empresa ou empresa de pequeno porte (EPP) aquela com receita operacional bruta anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.

Já de acordo com o SEBRAE (2012), microempresa (ME) é aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e empresa de pequeno porte (EPP), aquela com receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00. Dentre as organizações estudadas, duas classificam-se como micro empresa e uma classifica-se como pequena empresa.

Independentemente da forma de classificação, as micro e pequenas empresas são organizações de muita importância para a economia brasileira. Segundo dados da Agência Sebrae de Notícias (2012), elas representam 99% dos negócios brasileiros, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e respondem por 56% da mão de obra com carteira assinada do país. Do

total de 28 milhões de empregos urbanos (42% da população economicamente ativa) gerados pela iniciativa privada, 16 milhões são gerados por micro e pequenas empresas.

Ainda segundo esta mesma fonte, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

Falando um pouco mais especificamente sobre o setor de móveis, outro dado interessante que justifica a importância em estudarmos competências em pequenas empresa, refere-se a um estudo realizado pelo PROVAR e pela FIA73, por intermédio do SEBRAE (2012) apontou que a maioria dos consumidores de móveis (73%) pesquisa e compara preços, condições de pagamento e produtos antes da compra. Entre quatorze atributos identificados como mais e menos importantes, o atendimento representa 30,4% dos que têm maior importância para o cliente. Isto sugere que a percepção do cliente quanto a um atendimento de qualidade poderá influenciar seu retorno à loja, uma vez que aproximadamente nove de cada dez clientes costumam comprar móveis novamente na mesma loja.

Tal fato corrobora com informações do SEBRAE que relata que o objetivo de uma pequena empresa competitiva, é conquistar o respeito e a preferência do consumidor, ser vista como exemplo de qualidade em seu sentido mais amplo.

Por isso, torna-se importante que as empresas invistam na qualificação de seus profissionais, auxiliem no processo de desenvolvimento de suas competências para que eles consigam manter e potencializar suas competências e converter estas competências individuais em resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Longnecker *et al.* (1997) afirma que os pequenos empresários são generalistas e não dispõem de apoio profissional nas outras áreas da organização, o que limita sua capacidade de resolução de problemas de gestão. Nesse contexto, pensar em modelos de gestão por competências pode contribuir para o sucesso da organização.

Por tudo, as reflexões apresentadas justificam a importância em olharmos para as pequenas empresas já que são essenciais para a economia do país. Mesmo assim, a maioria dos estudos que se tem sobre competências estão voltados para grandes empresas e, para que as pequenas empresas saibam como transformar a competência de seus funcionários em ação, e conseqüentemente, em resultados, é fundamental que mais estudos sejam realizados dentro do contexto da pequena empresa.

A lacuna é tanta que não foram encontradas pesquisas com o mesmo foco do presente trabalho. Cassandre *et al.* (2008) elaborou um trabalho cujo objetivo era analisar o entendimento dos gerentes/administradores atuantes no arranjo produtivo local (APL) de bonés da cidade de Apucarana em relação à gestão por competências. O título traz alguma semelhança, mas neste artigo os autores tratam das competências essenciais e não descrevem quais ações são adotadas pela empresa para o desenvolvimento destas competências.

Nas buscas em bases de dados e revistas científicas, foi encontrada uma proposta metodológica para identificação de competências em uma pequena empresa, mas limitou-se a descrever a vinculação das competências às fases de desenvolvimento da pequena empresa, de acordo com uma determinada corrente.

Os estudos existentes sobre competências em pequenas empresas focam principalmente nas competências organizacionais (MUNCK; MUNCK, 2008), nas competências gerenciais (PELLISSARI, CONZALEZ E VANALLE, 2011), nas competências de um setor específico da organização (ALPERSTEDT *et al.*, 2011) ou diversos autores que focam nas competências dos empreendedores, diferentemente da preocupação deste trabalho sobre o entendimento que os empresários tem de competências e quais ações adotam a fim de desenvolvê-las.

3 METODOLOGIA

A pesquisa aqui proposta terá cunho qualitativo, fundamentalmente interpretativista, já que neste caso, o investigador estará envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes (CRESWELL, 2007). Assim sendo, o objeto de estudo serão os relatos de experiências e percepções dos entrevistados, três pequenos empresários do comércio moveleiro, em relação à noção de competências e ações para seu desenvolvimento.

A escolha dos entrevistados foi proposital e alinhada ao problema de pesquisa. Além da condição de pequenos empresários, estão dispostos no comércio moveleiro em diferentes regiões do País o que pode enriquecer a análise.

Também de acordo à proposta pretendida, Merriam (2002, p. 6) apresenta como objetivo do estudo qualitativo “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas”. Godoy (1995, p.57) garante, ainda, que deste método “faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo”.

Por isso, optou-se por um estudo qualitativo interpretativo básico (MERRIAM, 2002), tomando como principal estratégia de construção de materiais e discursos, a entrevista em profundidade com estes pequenos empresários.

O roteiro de entrevistas privilegiou a busca em relação às competências individuais e às estratégias para seu desenvolvimento. Ao falar de competências individuais, questiona-se o entendimento, as percepções, os reconhecimentos, suas formas e as políticas para contratação, enquanto na temática do desenvolvimento, investiga-se as crenças e ações formais e informais, a influência do ambiente, as estratégias e as dificuldades enfrentadas. Procura-se, antes de tudo, entender e conhecer melhor o perfil de cada empresa e as experiências vividas por seus empresários.

Destaca-se que, para aumentar o conhecimento e profundidade da análise, foi considerado o ambiente organizacional natural das três empresas e observado suas atividades e relações diárias para complemento à fonte do significado dado ao conceito.

Por fim, o processo de análise das entrevistas ocorreu por sucessivas etapas, desde a análise individual de cada discurso como a comparação entre eles extraindo os significados e as estratégias de desenvolvimento de competências que os sujeitos conferiram à sua prática.

Após a caracterização dos discursos, a análise se estabeleceu em dois eixos principais: (i) significado que cada empresário confere às competências e (ii) quais ações são promovidas para desenvolvimento destas competências.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização das empresas e o significado de competências para os empresários

A primeira empresa pesquisada começou a ser idealizada quando, no ano de 2008, a empresária percebeu que era o momento exato de realizar seu sonho e abrir seu próprio negócio. Jovem, casada há três anos, sem filhos na época, formada em desenho industrial e com ampla experiência no ramo moveleiro, ela decidiu abrir, em setembro daquele mesmo ano, uma loja de móveis em Curitiba, Paraná.

A empresa é uma loja do comércio moveleiro, franquia de uma indústria localizada no interior de São Paulo, que comercializa seus produtos em diversos países e utiliza alta tecnologia para manufaturar, com precisão, as matérias primas selecionadas.

Durante estes três anos e meio de existência, a empresa enfrentou diversos problemas e por muitas vezes a empresária pensou em desistir, em encerrar as atividades. No início, a principal dificuldade foi se tornar conhecida na cidade e consolidar a marca no mercado, visto que a empresa fornecedora dos móveis é relativamente nova no mercado e também não apresenta um nome forte no ramo.

Outra dificuldade foi com relação à definição do público-alvo. Ela acredita que, por conta desta in experiência no ramo, a indústria se colocou em uma posição de mercado na qual seu produto não correspondia às expectativas do seu público. Sendo assim, todas as decisões tomadas pela franqueada, desde escolha da localização, estrutura da loja, ações de marketing, eram feitas para o público errado. Desta forma, a empresa não conseguia encontrar seu nicho de mercado.

Entretanto, a principal dificuldade enfrentada foi quanto ao quadro de funcionários. Desde sua inauguração até hoje, a Empresária afirma que já trocou inúmeras vezes de funcionários, não consegue montar uma equipe de trabalho e não encontra profissionais capacitados no mercado.

Atualmente, a empresa possui cinco funcionários, sendo que destes, um é da área de vendas, dois trabalham na área de montagem e dois na área de conferência de projetos, e mais a Empresária que é responsável por toda a parte administrativa e oferece suporte em todas as outras áreas da empresa, já que tem muita experiência na profissão.

Buscando entender este grande problema enfrentado pela empresária com relação à falta de profissionais capacitados, torna-se interessante primeiro entender o que a empresária compreende por um profissional competente:

Aquele [funcionário] que desempenha com sucesso a função, que gera resultados para a organização, que tem uma visão global do negócio. Por exemplo, uma vendedora competente, não deve apenas vender bastante, mas deve ser capaz de fazer bons projetos, ter um bom relacionamento com o cliente, ter noção de arquitetura, design. Competente é aquele funcionário que consegue dar o melhor de si, se dedicar à empresa mesmo (Empresária 1).

É interessante notar que além de existir uma grande deficiência de profissionais competentes no mercado, a empresária da empresa 1 acredita que em seu processo de seleção, ela não consegue escolher profissionais competentes. Ela afirma que não sabe identificar características comportamentais na entrevista. Quando questionada se, no momento da contratação prioriza formação, conhecimento técnico, experiência, ou características comportamentais, ela afirma:

Apesar de achar que deveria selecionar por características comportamentais, não consigo fazer isso na hora da entrevista. Não sei como fazer. Eu nunca consigo identificar perfil da pessoa na entrevista e sofro porque contrato cada louco aqui (Empresária 1).

A segunda empresa analisada é uma loja do comércio moveleiro, franquia de um grupo que atua há 25 anos no mercado, localizado no interior do Rio Grande do Sul. A fábrica está entre as mais modernas unidades industriais da América Latina, com práticas sustentáveis que visam a preservação do meio ambiente.

Muito experiente no ramo moveleiro, o empresário já teve duas fábricas de móveis e hoje proprietário de uma loja de móveis ‘acabados’, percebeu uma grande oportunidade de mercado na cidade de Palmas-TO. A cidade crescia, muitos prédios eram construídos, e o interesse da população por móveis planejados era grande. Então, buscando ampliar sua

participação no mercado e garantir um serviço diferenciado para sua loja de móveis ‘acabados’, ele achou que era o momento certo de abrir seu novo empreendimento, e assim, no ano de 2009, abriu a loja de móveis planejados, como uma extensão do seu atual negócio.

A empresa surgiu com a ideia de se tornar uma empresa referência em atendimento e prestação de serviço. Muitas eram as reclamações de clientes advindas dos serviços prestados pelas concorrentes, assim, o empresário acreditava que com bons profissionais, ele poderia se tornar uma empresa de sucesso. Entretanto, as dificuldades que surgiram foram muitas, principalmente no que se deve a falta de mão de obra qualificada.

Depois de quase três anos de existência, a empresa continua enfrentando a mesma dificuldade. A rotatividade de seus funcionários é enorme e os danos causados por eles no que se refere aos erros cometidos na casa de clientes, levam o empresário a questionar se realmente deve continuar com as atividades. “Palmas tem muito mercado para este tipo de negócio, mas a dor de cabeça e os problemas são tão grandes, que não vale a pena o dinheiro que ganho”.

Atualmente, a organização possui seis funcionários: dois projetistas, dois montadores, dois auxiliares de montagem e mais o empresário responsável por toda a parte administrativa.

Buscando entender este grande problema enfrentado pelo empresário com relação à falta de mão de obra qualificada, torna-se interessante entender o que o empresário entende como um profissional competente:

É aquele funcionário que faz as coisas sem alguém precisar ficar mandando o tempo todo, que percebe o que ele tem que fazer, que é pró-ativo. É aquele que pensa antes de sair fazendo qualquer coisa e que não causa retrabalho para a loja. Competente é aquele funcionário que pensa pra frente, além de suas atividades e que age com responsabilidade e comprometimento (Empresário 2).

Apesar da noção de competências que o empresário faz, como algo comportamental, ou como a capacidade de ação, quando questionado o que considera mais importante no momento da contratação, ele afirmou ser o conhecimento técnico.

Eu já tenho dificuldade em encontrar funcionário, se eu ainda ficar selecionando muito, não vou conseguir ninguém. [...]. O mínimo que eu espero é que o funcionário saiba fazer as coisas, porque eu não tenho tempo de ficar ensinando. [...] Agora o resto, [se referindo às características comportamentais] a gente vai resolvendo, vai se virando, fazer o que né? É essa minha situação! (Empresário 2).

A terceira empresa pesquisada é uma loja do comércio moveleiro, franquia de um grande grupo com 60 anos de mercado referência entre as mais importantes indústrias do setor moveleiro. A qualidade de acabamento e alta tecnologia de seus produtos são diferenciais e, a preocupação com o meio ambiente é uma constante, utilizando florestas renováveis, ecologicamente manejadas e com o Selo Verde (FSC) como matéria-prima.

A história do empresário é longa. Atuante no segmento da construção civil desde 1994, o empresário comunicativo, empático e visionário arriscou-se em uma nova proposta e, no início dos anos 2000 abriu uma marcenaria na Flórida-EUA. Com a crise emergente, voltou ao Brasil e em 2008, na cidade de Campinas-SP, abriu sua primeira loja franqueada, ainda no setor moveleiro, agora comercializando móveis planejados.

Após três anos, considerando a baixa lucratividade e uma forte enchente que estragou completamente o *show room* da loja, o empresário optou por uma mudança significativa: transferir a franquia para Jaguariúna, também no interior paulista. O quadro de funcionários

mudou completamente e atualmente é composto de cinco funcionários: um projetista, um vendedor externo, um vendedor administrativo, um montador chefe e seu ajudante.

A mudança foi considerada um sucesso e a lucratividade ainda crescente justifica o investimento, no entanto, o maior desafio é a alta rotatividade entre os vendedores que, para o empresário, deve-se a falta de mão de obra qualificada do mercado para esta atividade.

A preocupação do empresário quanto à alta rotatividade está atrelada também ao compromisso assumido com o grupo moveleiro quando garantiu que iria “sempre manter profissionais altamente qualificados, que irão garantir a plena satisfação dos nossos consumidores”.

Funcionário competente é aquele que trabalha direito, cumpre todas as suas obrigações sem gerar problemas para mim e para a empresa. É concentrado, responsável, têm foco e assume compromissos, e, além disto, conhece suas obrigações, está sempre atento às ordens que eu dou e a pontualidade (Empresário 3).

Percebe-se que existe uma preocupação e também uma dificuldade por parte dos empresários em captar e manter funcionários competentes em seu quadro de pessoal. Nota-se que os três possuem um entendimento semelhante do que é um profissional competente: funcionário que realiza com êxito sua função e está sempre atento buscando corresponder às necessidades da empresa. Neste sentido, a competência está, para eles, intimamente ligada às características comportamentais do indivíduo, sua capacidade de agir, de pensar, de se envolver, já que o conhecimento técnico foi percebido nos três casos, como um conhecimento prévio e fundamental, passível de ser ensinado, e por isso, não é considerado como aquele “algo a mais”, que o indivíduo competente deve ser/possuir.

4.2 Desenvolvimento de competências

A análise das narrativas revela que existe uma preocupação por parte dos empresários com relação às competências de seus funcionários. No entanto, desenvolver estas competências surge como um grande desafio para eles.

A proprietária da empresa 1 acredita ser possível desenvolver apenas algumas competências em um indivíduo.

Podemos desenvolver coisas como ensinar um programa, como montar, como conferir projetos, mas tem coisas que não dá pra desenvolver. A esperteza da pessoa, aquela noção de mundo vem de casa, é de berço. Tem algumas características que não mudam nunca. Se uma pessoa é lerda com 30 anos, vai ser lerda com 60. Não consigo forçar as pessoas a pensarem, a refletirem. Acredito que podemos desenvolver coisas técnicas, mas de comportamento, de perfil não (Empresária 1).

Baseada nestas premissas, a Empresária não estimula a participação de seus funcionários em eventos, palestras ou cursos, principalmente porque a maioria dos cursos é para desenvolvimento de habilidades técnicas e não para características comportamentais que acredita ser a real deficiência da empresa.

Eu não acho estes cursos que estão disponíveis no mercado muito produtivos, depende muito do tipo do curso. Esses cursos de vendas ou motivacionais não são bons. Acho a maioria dos cursos muito ruins. Uma vez paguei um pra um montador para frequentar um curso, mas ele desistiu alegando que era muito cansativo. A não

ser que seja um curso bem específico, completo, mas que se torna caro, não vale a pena investir (Empresária 1).

Percebe-se que, as competências dos funcionários são desenvolvidas no próprio ambiente de trabalho, no dia-a-dia, por meio da reflexão.

Acredito que aqui na minha empresa, justamente por ser pequena, eu acabo me envolvendo em tudo e sempre estou consciente daquilo que deu certo, mas também dos problemas. Quando algo dá errado, não fico martelando no problema, eu busco uma solução. Essa solução sempre vem das conversas que tenho com os funcionários e normalmente os erros não acontecem por culpa de um só. É uma sequência, quando um erra no começo, lá no final, o trabalho sai mal feito. Acredito que esta é forma de desenvolver competências. Aprendemos com os erros, buscando soluções para eles (Empresária 1).

Eles estão sempre pensando qual a melhor forma de fazer, eles não saem simplesmente fazendo [as atividades]. Por exemplo, o montador, ele chega na casa de cliente, olha o projeto, pensa, não sai logo de cara metendo furo na parede. Se ele tem alguma dúvida, ele liga pra loja. Você sabe que o montador de móveis planejados precisa pensar muito em como vai montar o projeto, porque cada projeto é um. Não segue padrão. E quando algo dá errado na montagem, a gente sente, discute e busca a solução para o erro. Tento que eles fiquem conscientes dos erros pra que não aconteçam novamente (Empresária 1).

O ambiente de trabalho também pode se tornar favorável ao desenvolvimento de competências.

O ambiente [de trabalho] favorece [o desenvolvimento de competências] por dois motivos: pelo fato da empresa ser pequena, eu tô ali o tempo todo fazendo a integração entre os funcionários. Em empresas pequenas, com poucas pessoas, você pode ficar mostrando pra eles o que fizeram certo e o que deu errado. Todo mundo se envolve. O outro motivo é que eu também sou aberta à discussão. Sinto que meus funcionários não tem problema em chegar em mim e perguntar algo (Empresária 1).

No que se refere ao desenvolvimento de competências para a empresa 2, o empresário acredita que, apesar de ser difícil medir o desenvolvimento, é possível desenvolver competências, e esse desenvolvimento está atrelado à capacidade de reflexão do indivíduo.

Acredito que posso desenvolver competências sim, desenvolvendo a capacidade da pessoa em pensar. [...] Para desenvolver esta capacidade acredito que venha do exemplo dos superiores. Eu por exemplo, quando dá algum erro, eu sento com eles e falo: vamos pensar porque isso deu errado? Ou por que você acha que isso de errado? Acho que eles sentindo que eu sempre reflito sobre os erros, eles vão aprender comigo. [...] Mas os funcionários que tenho hoje não pensam, porque se eles pensassem não sairia tanto erro. É um exercício muito difícil (Empresário 2).

Quanto à participação em cursos, palestras ou outras atividades como forma de desenvolvimento, o empresário acredita que seria muito interessante para o funcionário, mas além de não perceber interesse por parte dos colaboradores, a rotatividade de pessoal e o investimento são altos, o que inviabiliza essa prática na empresa.

Os funcionários parece que simplesmente não querem [participar de atividades externas], não tem vontade. Quando ofereci um dia desses um curso para um montador, ele me disse que era tudo baboseira, que ele não precisava porque era profissional. Se ele realmente fosse profissional, não cometeria tanto erro. [...] e

ainda, meu pessoal troca a toda hora. Eu vou lá pago um curso, ou uma viagem para conhecer a fábrica, que toda hora eles me pedem isso. Aí quando voltam ou daqui a pouco saem da minha empresa, e para onde vai todo meu investimento? (Empresário 2)

O ambiente de trabalho também pode se tornar um aliado ao desenvolvimento de competências.

Acho que a melhor forma de desenvolver é ensinando aqui dentro da empresa, é fazendo eles pensarem nos erros, é conversando. A empresa é pequena, eu sou super aberto e tenho um bom relacionamento com eles, então acho que é aqui, no dia-a-dia que eles vão aprender (Empresário 2).

Quando questionado sobre as principais dificuldades das pequenas empresas em desenvolver pessoas, o empresário salientou a falta de recursos financeiros.

A pequena empresa, o pequeno empresário brasileiro sofre muito com isso. A gente paga tanto imposto, é tanto problema, que acaba nunca sobrando dinheiro para investir em outras coisas, como a gente gostaria (Empresário 2).

Por fim, o empresário 3 advoga que as características citadas na noção que faz sobre competência (concentração, foco, responsabilidade, comprometido) não são passíveis de desenvolvimento.

Nunca vou ensinar ninguém a ser responsável ou a ter foco porque elas nascem assim. É como nascer com cabelos pretos ou olhos azuis, as pessoas vão nascer assim, pra ser competente em determinada função. É claro que como conseguimos tingir os cabelos e usar lentes pra mudar a cor do olho, existem formas de melhorar uma pessoa, mas não ao ponto de desenvolver isso (características comportamentais) nela (Empresário 3).

Ninguém fica competente de um dia para o outro, não é como um botão que você consegue ligar e desligar, depende muito dos fatores internos e externos que estimulam/motivam essa pessoa (Empresário 3).

Ao entender que as habilidades comportamentais essenciais são inerentes aos indivíduos competentes, as estratégias para o desenvolvimento se reduzem às habilidades técnicas, e está baseada naqueles treinamentos tradicionais que as organizações comumente utilizam.

Sempre acontecem cursos e eventos durante o ano e incentivamos a participação de todos os funcionários em pelo menos dois no ano. Esses cursos são técnicos e os eventos específicos do segmento e é sempre bom ir para conhecer as inovações e novas possibilidades do mercado moveleiro, isso sim eu posso ensinar (Empresário 3).

Outra forma de desenvolvimento é por meio das reflexões no trabalho.

É esperado que o funcionário pense sobre sua atividade, seus erros e acertos porque isto com certeza vai ajudar no seu desempenho, vai aumentar seu bônus no final do mês e do ano. Mas isso só vai acontecer se o funcionário tiver adequado à sua atividade, se ele estiver bem no ambiente da empresa e bem resolvido consigo mesmo (Empresário 3).

Especialmente nesta fala, percebemos a crença do empresário de que o ambiente influencia o desempenho das pessoas, mesmo não sabendo explicar como isto ocorre.

Contudo, embora o empresário se preocupe com o desenvolvimento através de estímulos diversos, é bom destacar que existem limitações e, muitas vezes o caminho encontrado é a demissão.

Se um funcionário não se mostra tão competente quanto eu gostaria, eu vou tentar entender por que. Às vezes, pode ser uma falta de estímulo, um problema pessoal, emocional. Se ele não tá afim, mas tem potencial vale a pena buscar esse desejo interno do funcionário, mas se ele não se mostra interessado não tem como fazer milagre (Empresário 3).

[Em relação aos eventos e cursos]

Nunca aconteceu de alguém recusar, mas se não houver interesse é preocupante e a princípio eu vou impor, mas se tiver o desinteresse constante eu vou demitir porque não é esse tipo de funcionário que queremos (Empresário 3).

Quando questionado sobre as principais dificuldades das pequenas empresas em desenvolver pessoas, alguns pontos são inevitáveis:

Ah, claro que para uma pequena empresa falta recurso financeiro, porque se eu pudesse faria muito mais pelos funcionários, embora seja difícil confiar neles porque eles são muito instáveis, um dia tá aqui no outro dia não sei, com conhecimento e dinheiro as coisas pudessem ser melhores. Como na época da mudança, os funcionários pediram aumento para vir para Jaguariúna, mas na indecisão era impossível assumir esse compromisso (Empresário 3).

Um aspecto divergente encontrado nas falas dos empresários refere-se aos programas formais de treinamento e desenvolvimento, que foram considerados pelos empresários 2 e 3 positivos para o desenvolvimento do funcionário e, negativo pela a empresária 1. Tal aspecto decorre, provavelmente, da ênfase que a empresária 1 oferece ao aspecto comportamental, e não apenas, à capacidade técnica adquirida, sendo assim, ela não acredita na eficácia de cursos e treinamentos que possam ser oferecidos aos funcionários.

Por meio da análise das narrativas percebe-se que os três empresários acreditam ser possível desenvolver competências e todos concordam que este desenvolvimento ocorre no próprio ambiente de trabalho, decorrendo da capacidade de reflexão do indivíduo. A competência é desenvolvida principalmente por meio dos diálogos entre empresário e funcionários, de onde emergem as soluções para os problemas enfrentados no dia-a-dia, sendo assim, todos concordam que o ambiente de trabalho influencia o desenvolvimento destas competências, e nos três casos analisados, o ambiente é propício a este desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou explorar como o pequeno empresário brasileiro compreende a noção de competências e promove o desenvolvimento destas competências em seus funcionários.

Após as entrevistas, percebemos que os três possuem um entendimento semelhante do que é um profissional competente, e este, está alinhado à definição conceitual de Fleury e Fleury (2004, p.30), que encaram a competência como “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”. Ou seja, ser competente é combinar os saberes para administrar uma situação profissional complexa e realizar com êxito suas atividades (LE BOTERF, 2007).

Além disto, mostra-se realmente superado o alerta dado por Parry (1996) sobre não confundir competências com traços e características de personalidade já que encaram as competências não mais como um conjunto de características do indivíduo, mas sim, a sua capacidade de agir em situações específicas (ZARIFIAN, 2003; LE BOTERF, 2007).

Outro ponto de destaque é a valorização das competências pessoais/comportamentais (CHEETAM; CHIVERS, 1996, 1998), embora os empresários apresentem descrença no desenvolvimento destas competências, o que pode justificar a dificuldade de promover ações formais neste sentido.

De qualquer forma, cada um a seu estilo, destaca, assim como McKenna (1999) a importância e influência do contexto no desenvolvimento das competências. A competência será desenvolvida no próprio ambiente de trabalho, e não através de treinamentos que tem o objetivo de socializar os gestores para agirem de acordo com comportamentos apropriados. O processo de se tornar competente é um processo situacionalmente específico, e não é capaz de se desenvolver na abstração.

Outro aspecto importante é percepção dos empresários em relação à importância da reflexão (CHEETHAM; CHIVERS, 1996; 1998; HALAND; TJORA, 2006; SANDBERG, 2000), do pensar no trabalho. Para todos eles, ao entender e pensar nos motivos que levaram a erros e acertos faz com que o funcionário cresça, se desenvolva, tornando-se mais competente.

Por fim, destacamos a falta de recurso financeiro e principalmente a falta de conhecimento teórico por parte dos empresários em relação às competências, como limitações da pequena empresa para desenvolvimento destas competências. A maioria dos estudos que se tem sobre o tema estão voltados para grandes empresas. No entanto, para que as pequenas empresas saibam como transformar a competência de seus funcionários em ação, ou tenham um ambiente propício para isso, é fundamental que mais estudos sejam realizados dentro do contexto da pequena empresa.

Precisamos, sobretudo, encontrar formas de difundir os conhecimentos existentes, estimular práticas e criar modelos que privilegie as dificuldades e limitações destes pequenos empresários. Por isso, esse público merece mais pesquisas que identifiquem ações e possibilidades distintas de aplicação da teoria.

BIBLIOGRAFIA

ASN – Agência SEBRAE de notícias. A força do pequeno negócio. Disponível em <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=214&cod=10770658&indice=0>. Acesso em 05 de maio de 2012.

BOYATZIS, R. E. Competence and performance. In: _____. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento. Porte de empresa. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html Acesso em 03 de maio de 2012.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v.20, n.5, 1996.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v.22, n.7, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, G. B; BECKER, G. V; DUTRA, J. S; RUAS, R; GHEDINE, T. Revisitando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Orgs.) **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 9-30.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração contemporânea**, Edição Especial, v. 05, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

HALAND, E.; TJORA, A. Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. **Human Relations**. v. 59, n.7, ABI/INFORM Global: London, 2006.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2007

LONGNECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1., 1973.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training and Development**. July, 1996.

PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. F. P; VANALLE, R. M. Competências Gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd**, ed. 68, v. 17, n. 1, p. 149-180, jan/abr 2011.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. February, 2000

SEBRAE. Critérios e conceitos para classificação de empresas. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/sobre-o-simples-nacional/sobre-a-lei-geral/#5>. Acesso em 29 de abril de 2012.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência** - por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2001