



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: A MEDIAÇÃO DA
PSICOLOGIA EM INCUBADORA DE EMPRESAS**

ERIKA DE FARIAS LISBOA

BRASÍLIA
2006

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: A MEDIAÇÃO DA
PSICOLOGIA EM INCUBADORA DE EMPRESAS**

ERIKA DE FARIAS LISBOA

**Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de Brasília
como parte dos requisitos para a
obtenção do título de mestre em
Psicologia.**

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Claisy Maria Marinho-Araujo

Brasília, 2006.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: A MEDIAÇÃO DA
PSICOLOGIA EM INCUBADORA DE EMPRESAS**

Erika de Farias Lisboa

Dissertação aprovada pela seguinte banca examinadora:

**Prof^a. Dr^a. Claisy Maria Marinho-Araujo – Presidente
Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília**

**Prof. Dr. João Bosco Ribeiro – Membro
Centro Universitário de Brasília - UniCEUB**

**Prof^a. Dr^a. Marisa Maria Brito da Justa Neves – Membro
Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília**

**Prof^a. Dr^a. Mônica Souza Neves Pereira – Suplente
Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB**

Brasília, 2006.

Aos meus avós e padrinhos
pela eterna demonstração de
exemplo a ser seguido.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por orientar meus caminhos e confortar meu coração nos momentos difíceis.

Aos meus pais, por me apoiarem e me incentivarem independentemente das minhas escolhas. Obrigada pelo amor, cuidado, proteção e ensinamentos norteadores da minha vida.

Aos meus maravilhosos avós, o meu sincero afeto e admiração. Obrigada por torcerem e vibrarem com minhas vitórias, hoje e sempre.

Ao João Paulo, meu amor, amigo e companheiro, que esteve ao meu lado em mais esta etapa da minha vida. Obrigada pelo seu carinho, compreensão e incentivo nas muitas madrugadas de estudo.

Aos meus queridos, Gustavo e Leda, por me encorajarem a persistir sempre. Vocês são o máximo!

À professora Claisy Marinho-Araujo, minha orientadora, pela paciência e exemplo de persistência e dedicação. Obrigada por contribuir com suas experiências e seus conhecimentos.

Ao professor João Bosco Ribeiro, que mais uma vez desempenha papel fundamental na minha trajetória profissional. Ao senhor, agradeço por ter acreditado em minhas aspirações desde a graduação e ter aceitado participar da banca examinadora; o meu carinho e admiração.

Às professoras Marisa Brito e Mônica Neves que aceitaram gentilmente participar da banca examinadora deste trabalho.

Ao Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, por permitir e colaborar com o desenvolvimento deste trabalho.

À Marianni, pela disponibilidade e amizade e por ser assim... feliz!

Às amigas Gláucia, Denilva, Cynthia e Miriam, pelo companheirismo, carinho, ajuda, estímulo e compartilhamento dos momentos de alegrias e de dificuldades.

Aos gestores das empresas incubadas que prontamente aceitaram participar da pesquisa. Obrigada por disponibilizarem tempo e atenção a este estudo.

LISBOA, E. F. (2006). *Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia em Incubadora de Empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.

RESUMO

Ao se considerar o cenário empresarial nacional, especialmente no que se refere à mortalidade de empresas, percebe-se o desafio que se apresenta a uma Incubadora de Empresas quando se propõe a estimular, apoiar e consolidar empresas para se manterem no mercado de forma sustentável. Fazer frente aos fatores condicionantes das altas taxas de mortalidade das empresas que estão iniciando um negócio torna-se premente. Diante de tais desafios, o presente trabalho de pesquisa objetivou investigar o desenvolvimento de competências específicas nos gestores das empresas incubadas. Elaborou-se, como ação inicial da pesquisa, um desenho acerca do perfil profissional esperado do gestor de empresas incubadas, privilegiando três categorias de competências necessárias à dimensão gestão de pessoas: competências pessoais, interpessoais e éticas. Após serem definidas e categorizadas as habilidades que estariam compondo esse perfil profissional, construíram-se alternativas metodológicas para a investigação dos indicadores dessas habilidades nos gestores. Tais indicadores apontariam quais habilidades já estariam desenvolvidas nos gestores e quais deveriam ser desenvolvidas, por meio de uma formação continuada no contexto da incubadora, com o foco na gestão de pessoas. A pesquisa foi realizada junto a onze gestores de quatro empresas incubadas na CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB/DF. Os instrumentos para investigação dos indicadores de competências constaram de: um questionário denominado *Levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor*, e a estratégia metodológica do *Memorial*. Foi realizado, ainda, o levantamento sócio-demográfico dos participantes por meio de um questionário elaborado especificamente para esse fim. Os resultados demonstraram que os gestores que apresentaram maior índice nos indicadores de desenvolvimento de competências foram aqueles que participavam há mais tempo do programa de incubação. Dentre as habilidades investigadas, foram identificadas as habilidades pessoais, interpessoais e éticas, sendo as éticas as que mais se aproximaram do perfil esperado. As considerações finais da pesquisa apontam para a necessidade das incubadoras de empresas definirem, de forma intencionalmente planejada, perfis profissionais amplos, contemplando habilidades pessoais, interpessoais, éticas e outras que ampliem as possibilidades de enfrentamento dos gestores diante das dificuldades iniciais à gestão empresarial. Sugere-se, ainda, que as incubadoras de empresas identifiquem, dentre as habilidades necessárias ao perfil esperado, quais devem ser potencializadas ou desenvolvidas durante o processo de incubação pelos gestores. Conhecer indicadores para o desenvolvimento de competências pode subsidiar ações de acompanhamento e formação assistida desses gestores, levando incubadoras de empresas a adotarem uma cultura preventiva, planejando intencionalmente o desenvolvimento de competências em gestores de tal forma a minimizar o índice de mortalidade das empresas.

LISBOA, E. F. (2006). *Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia em Incubadora de Empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.

ABSTRACT

When considering the national business scenery, especially when there is reference to company mortality, one may perceive the several challenges to be faced by a Business Incubator when it proposes to stimulate, support and consolidate companies, wishing to maintain them in the market in a sustainable way. Among those challenges, it has become essential to face the conditioning issues related to the high rates of company mortality among businesses beginning their work projects. In face of these challenges, the present study aimed at investigating the role of specific competencies in relation to the managers of incubating businesses. As an initial action of this study, a design of the profile concerning the expected managing professional of incubated companies was elaborated, privileging three categories of necessary competencies to the dimension of human administration: personal, interpersonal and ethical competencies. After having the abilities that would be composing that professional profile being defined and classified, methodological alternatives were constructed for investigating the indicators of abilities in managers. Such indicators would point at which abilities had already been developed, and which should still be developed, through continued formation in the incubator context, focusing at human administration. The research was conducted with eleven managers of four companies, which were incubated at the CASULO - UniCEUB Business Incubators in the Federal District. The instruments for the investigation of these competence indicators consisted of: a questionnaire denominated *Raising ability indicators on the professional profile of gesture*, and the methodological strategy of the *Memorial*. The social-demographic data of the participants was also raised through a questionnaire created for that purpose. The results demonstrated that those who had been longer in the business incubation program presented higher rate on the competence development indicators; and that the personal, ethical and interpersonal abilities were observed. The ethical abilities were closer to what was expected. The study's final considerations highlight the need of business incubators to define intentionally planned wide professional profiles, contemplating personal, interpersonal and ethical and other abilities that may expand the possibilities of managers who may have initial difficulties with business administration. It is also suggested that business incubators identify the necessary abilities of the expected profile, which should be become the potential or should be developed by managers. To know indicators for the development of competencies may subsidize actions for the guided assistance and formation of managers, taking business incubators to adopt a culture of prevention, with intentionally planned support by psychological science on how to develop competencies in administrators, in such a way as to minimize companies mortality rate.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE QUADROS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
APRESENTAÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – PSICOLOGIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO: CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	3
1.1 A PSICOLOGIA E SUA CONSOLIDAÇÃO CIENTÍFICA.....	3
1.2 DESENVOLVIMENTO HUMANO E A CIÊNCIA PSICOLÓGICA.....	7
1.3 A ABORDAGEM HISTÓRICO CULTURAL DO DESENVOLVIMENTO E O PAPEL DO TRABALHO	12
CAPÍTULO 2 – DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E A ABORDAGEM DE COMPETÊNCIAS: ARTICULAÇÕES INICIAIS	15
2.1 ABORDAGEM DE COMPETÊNCIAS: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	16
2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA: AMPLIAÇÃO CONCEITUAL	20
2.3 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS	28
CAPÍTULO 3 – INCUBADORAS DE EMPRESAS NO MUNDO E NO BRASIL	32
3.1 PERCURSO HISTÓRICO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS	32
3.2 IMPLANTAÇÃO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL	36
3.3 MORTALIDADE DE EMPRESAS: FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO	39
CAPÍTULO 4 – MÉTODO	44
4.1. REFLEXÕES INICIAIS	44
4.2 PROBLEMAS DE PESQUISA	46
4.3 OBJETIVOS.....	49
4.4 CONTEXTO: CASULO – INCUBADORA DE EMPRESAS DO UNICEUB	49
4.5 PARTICIPANTES.....	54
4.5.1 Empresas.....	54
4.5.2 Gestores	56
4.6 INSTRUMENTOS.....	56

4.6.1 Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	58
4.6.2 Memorial	70
4.6.3 Questionário para Levantamento Sócio Demográfico.....	71
4.7 CONSTRUÇÃO DOS DADOS	71
4.8 ANÁLISE DOS DADOS.....	72
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	75
5.1 INSTRUMENTO PARA LEVANTAMENTO DE INDICADORES DE HABILIDADES DO PERFIL PROFISSIONAL DO GESTOR	75
5.1.1 Resultados das Questões Fechadas.....	75
5.1.2 Resultados da Questão Aberta.....	87
5.2 MEMORIAL	89
5.3 LEVANTAMENTO SÓCIO DEMOGRÁFICO	93
CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DOS DADOS	101
6.1 INSTRUMENTO PARA LEVANTAMENTO DE INDICADORES DE HABILIDADES DO PERFIL PROFISSIONAL DO GESTOR – QUESTÕES FECHADAS	101
6.1.1 Habilidades Pessoais	103
6.1.2 Habilidades Interpessoais	104
6.1.3 Habilidades Éticas	105
6.2 INSTRUMENTO PARA LEVANTAMENTO DE INDICADORES DE HABILIDADES DO PERFIL PROFISSIONAL DO GESTOR - QUESTÃO ABERTA	107
6.3 MEMORIAL	109
6.4 LEVANTAMENTO SÓCIO DEMOGRÁFICO	112
CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	123

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Custo Socioeconômico Advindo da Taxa de Mortalidade Empresarial no Brasil ..	39
Quadro 2: Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002)	40
Quadro 3: Identificação dos Gestores Pesquisados	56
Quadro 4: Definição e Detalhamento do Perfil Pessoal	61
Quadro 5: Definição e Detalhamento do Perfil Interpessoal	62
Quadro 6: Definição e Detalhamento do Perfil Ético.....	63
Quadro 7: Distribuição, por Questão, dos Itens e das Habilidades Investigadas no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	69
Quadro 8: Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 1 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	76
Quadro 9: Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 1	76
Quadro 10: Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 2 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	77
Quadro 11: Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 2	77
Quadro 12: Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 3 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	78
Quadro 13: Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 3	78
Quadro 14: Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 4 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	79
Quadro 15: Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 4	79
Quadro 16: Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 5 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	80
Quadro 17: Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 5	80

Quadro 18:	Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 6 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	81
Quadro 19:	Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 6	81
Quadro 20:	Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 7 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	82
Quadro 21:	Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 7	82
Quadro 22:	Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 8 no Instrumento Para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	83
Quadro 23:	Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 8	83
Quadro 24:	Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 9 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	84
Quadro 25:	Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 9	84
Quadro 26:	Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 10 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	85
Quadro 27:	Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 10 ...	85
Quadro 28:	Distribuição dos Percentuais Obtidos pelo G 11 no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	86
Quadro 29:	Distribuição das Médias por Habilidade Referente ao Resultado de G 11 ...	86
Quadro 30:	Categoria da Questão Aberta do Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	88
Quadro 31:	Categoria 1 do Memorial	91
Quadro 32:	Categoria 2 do Memorial	92
Quadro 33:	Escolaridade dos Gestores	96
Quadro 34:	Áreas Deficitárias na Graduação para a Gestão da Empresa.....	100
Quadro 35:	Experiências Profissionais Anteriores ao Período de Incubação.....	100
Quadro 36:	Médias Obtidas pelos Gestores, por Habilidades	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Número de Sócios nas Empresas.....	93
Figura 2: Tempo de Incubação das Empresas.....	94
Figura 3: Gênero dos Gestores.....	94
Figura 4: Idade dos Gestores.....	95
Figura 5: Área de Formação Profissional dos Gestores na Graduação.....	96
Figura 6: Área de Formação Profissional dos Gestores na Pós-Graduação Lato Sensu.....	97
Figura 7: Tempo de Conclusão da Graduação.....	97
Figura 8: Área de Atuação das Empresas.....	98
Figura 9: Relação entre a Área de Atuação da Empresa e a Área de Formação do Gestor....	98
Figura 10: Relação entre a Atuação do Gestor na Empresa e a Área de sua Formação.....	99
Figura 11: Conhecimentos Suficientes para Gestão da Empresa.....	99

APRESENTAÇÃO

Este trabalho constitui-se em uma Dissertação de Mestrado em Psicologia, apresentada na Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, intitulada *Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia em Incubadora de Empresas*, sob orientação da Professora Doutora Claisy Maria Marinho-Araujo.

O presente estudo consiste na investigação do desenvolvimento de competências nos gestores das empresas incubadas da CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB. Tratando-se dessas empresas, deve-se considerar, no que se refere às habilidades dos gestores para atuarem em áreas diferentes da sua formação acadêmica, a existência de uma grande lacuna a ser preenchida. Áreas como gestão de pessoas, financeira, divulgação e marketing, são fundamentais e estão presentes na rotina dos profissionais que optaram por abrir uma empresa e responsabilizar-se pela sua gestão. Especificamente, nesta pesquisa, propõe-se investigar, nos gestores, indicadores de habilidades pessoais, interpessoais e éticas referentes à gestão de pessoas que compõem um perfil profissional esperado.

A abordagem de competências no processo de gestão e desenvolvimento de pessoas, em uma perspectiva autônoma e intencional, deve considerar o seu caráter dinâmico e histórico, ressaltado pelo contexto e pelo tempo nos quais se desenvolvem. O desenvolvimento de competências deve ser trabalhado na prática social e produtiva, entendendo que a simples compreensão e domínio do conhecimento pelo indivíduo, quer seja tácito ou científico, não é o suficiente para estabelecer a competência, compreendida na sua dimensão de práxis. Mobilizá-las requer orientação e re-significação de ações, considerando as diversas formas como estas ocorrem e a singularidade da situação a ser enfrentada.

Ao vincular estas ações aos conceitos sociais e especialmente à competências profissionais significa incorporá-los também aos conceitos da Psicologia do Desenvolvimento para consolidação de um processo de identificação competente na situação de trabalho.

O estudo é apresentado em seis capítulos. O Capítulo 1 aborda a Psicologia e sua consolidação científica, o desenvolvimento humano e a abordagem histórico cultural do desenvolvimento e o papel do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta a contextualização histórica acerca do desenvolvimento de competências para depois apresentar a ampliação conceitual estabelecida neste trabalho, bem como os desafios que constituem a avaliação de competência.

O Capítulo 3 apresenta o cenário das incubadoras de empresas, sua contextualização histórica e sua implantação no Brasil. Neste Capítulo aborda-se ainda a mortalidade de empresas.

O Capítulo 4 refere-se a metodologia utilizada no trabalho, sendo apresentado os problemas de pesquisa, objetivos, o contexto no qual foi inserida a pesquisa, os participantes, os instrumentos, a construção dos dados e análise dos resultados.

O Capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa indicando os dados construídos mediante a aplicação de cada instrumento.

O Capítulo 6 refere-se à discussão dos dados articulando os objetivos da pesquisa e os dados construídos.

E, por fim, as Considerações Finais e os Anexos que reúnem instrumentos elaborados na construção dos dados (Levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor, Memorial e Questionário para levantamento sócio demográfico) bem como outros materiais utilizados na pesquisa (Matriz Orientadora, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

CAPÍTULO 1 – PSICOLOGIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO: CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

1.1 A Psicologia e Sua Consolidação Científica

A Psicologia caracteriza-se como uma ciência relativamente nova, pois se constituiu como área do conhecimento científico a partir do final do século XIX, apesar de sua história estar diretamente relacionada a outras áreas do conhecimento humano, especialmente a Filosofia. O termo Psicologia se origina do grego *psyché* (alma) e de *logos* (razão); assim, etimologicamente, Psicologia significa o estudo da alma.

Para os filósofos gregos, conforme relatam Bock, Furtado e Teixeira (1999), a alma (ou espírito) era entendida como a parte imaterial do homem, englobando sentimentos, pensamentos, desejos, sensações e percepções. Destaca-se que, a partir destas primeiras definições, seguiu-se um longo processo histórico de discussão acerca do que seria o objeto de estudo da Psicologia.

Com o advento da era cristã e o domínio do Império Romano sobre a Grécia e sobre parte da Europa e do Oriente Médio, o estudo da Psicologia passou a ser relacionado ao conhecimento religioso, especialmente a partir do desenvolvimento do Cristianismo. A Igreja Católica passou de força religiosa a força política dominante, pois monopolizava o poder econômico, político e, conseqüentemente, o saber. Pensadores religiosos elaboram estudos acerca do que se entendia ser o aspecto psíquico do ser humano, articulando dogmas cristãos à filosofia dos antigos gregos.

A época do Renascimento trouxe uma nova forma de organização econômica e social ao mundo europeu. As nações em formação impulsionavam seu desenvolvimento através do mercantilismo, que promoveu a descoberta de novos horizontes geográficos e a

conseqüente acumulação de riquezas. Com as transformações ocorrendo em todos os setores da produção humana houve, também, um processo de valorização do homem.

A tendência expansionista, além de territorial e física, espiritual, artística e cultural foi, também, científica. As figuras de Copérnico, Galileu e Newton influenciaram o início da sistematização do conhecimento científico, com o estabelecimento de métodos e regras básicas para a construção do saber científico. A gradual mudança da atitude do homem em relação ao conhecimento ficou marcada, então, por uma profunda ruptura com o pensamento anterior, antigo e medieval, em relação às fontes do conhecimento (Araujo, 1995).

No século XIX, o crescimento do capitalismo e o desenvolvimento do processo de industrialização, estimularam o avanço da ciência não só por fornecer respostas e soluções práticas no campo da técnica, como, também, por servir de sustentáculo à nova ordem econômica e social emergente.

Nesse período, surgiram algumas tendências, a partir da ciência e da Filosofia, que iriam contribuir para o nascimento da Psicologia Científica, com destaque para o positivismo que pregava, entre outras questões, a transposição dos métodos válidos à Física aos domínios da Psicologia (Araujo, 1995). Para o positivismo, era necessário um maior rigor científico na construção dos conhecimentos nas ciências humanas, e a Psicologia, até então definida como “ciência da alma”, apoiada no método introspectivo, não poderia ser admitida por essa corrente, a não ser que se comprometesse com métodos precisos de mensuração acerca dos fenômenos da consciência (Araujo, 1995; Bock et al., 1999).

A discussão sobre a ciência tinha como centralidade tornar o conhecimento o mais objetivo possível e, portanto, a ligação da Psicologia com aspectos imateriais e subjetivos era questionada, assim como a cientificidade do conhecimento psicológico.

Com a crescente exigência para ser caracterizada como ciência, a Psicologia começou a se desvincular da Filosofia. Um ponto importante na história da cientificidade da Psicologia foi a criação, por Wilhelm Wundt, do primeiro laboratório para realização de experimentos na área de psicofisiologia. A esse respeito Bock (2001) comenta que:

a Psicologia, como área da Ciência, vem se desenvolvendo na história desde 1875, quando Wilhelm Wundt (1832-1926) criou o primeiro Laboratório de Experimentos em Psicologia, em Leipzig, na Alemanha. Esse marco histórico significou o desligamento das idéias psicológicas de idéias abstratas e espiritualistas, que defendiam a existência de uma alma nos homens, a qual seria a sede da vida psíquica. (p. 26).

Reconhece-se, assim, que Wundt foi a figura central que personificou, a partir do seu modo minucioso, lógico e sistemático, o espírito da Psicologia alemã, estabelecendo-a como disciplina autônoma no cenário intelectual. Esta nova Psicologia era experimental, relacionando-se muito com a Fisiologia e concentrando-se, principalmente, no conteúdo mental. A Psicologia definia-se como a ciência da consciência, assinalando que a consciência seria, simultaneamente, individual e social; seu objeto era a experiência imediata e seus métodos a experimentação através da introspecção (análise sistemática dos conteúdos conscientes e de seus elementos) (Araújo, 1995; Bock, 2001).

Durante o século XIX e inícios do século XX, a Psicologia Científica atraía estudiosos e pesquisadores que, sob novos padrões de produção de conhecimento, passaram a definir seu objeto de estudo (o comportamento, a vida psíquica, a consciência), a delimitar seu campo de estudo (diferenciando-o de áreas como a Filosofia ou Fisiologia), a formular métodos de estudo e teorias enquanto um corpo consistente de conhecimentos na área.

Diversas abordagens e “escolas” teórico-conceituais (como o Funcionalismo, Estruturalismo, Associacionismo, Behaviorismo, Psicologia da Gestalt e Psicanálise), sustentaram o pensamento psicológico até os anos 40; a partir de então, a Psicologia tornou-se uma ciência objetiva com o surgimento de uma nova metodologia, prática e operacional. A característica da era pós-escolas configurou, então, o avanço do método empírico objetivo, que ultrapassava as fronteiras da Psicologia e, a partir de grandes incentivos financeiros destinados às investigações do comportamento, inaugurava a era da pesquisa interdisciplinar, com a colaboração de fisiólogos, matemáticos, antropólogos, sociólogos, físicos, psiquiatras e engenheiros (Araujo, 1995).

As investigações empíricas no campo da personalidade, inicialmente feitas por psicólogos nos fins do século XIX, diversificaram-se a partir de algumas produções importantes como a utilização dos testes de inteligência, o complexo campo da cognição e do pensamento e as teorias sobre o desenvolvimento humano. Muitos outros focos de pesquisa, como aprendizagem, motivação, comportamento “anormal”, fenômenos sociais, integração e dinâmica grupal, desenvolveram-se sob a ótica dos métodos empíricos, tornando a Psicologia operacional, quantitativa e orientada para a prestação de serviços aos vários segmentos da sociedade. Houve, então, uma tendência à especialização do psicólogo para atuação nas diversas áreas profissionais que surgiram.

Diante do breve panorama exposto sobre a evolução da Psicologia enquanto ciência e sua contextualização temporal e histórica, a análise subsequente leva a constatação que a Psicologia atual ainda encontra-se dividida entre seus vínculos filosóficos e os métodos científicos, ambos buscando compreensão para a complexidade da natureza humana.

1.2 Desenvolvimento Humano e a Ciência Psicológica

Considerando o reconhecimento da ação do homem sobre o mundo e da influência deste sobre sua constituição, a Psicologia do Desenvolvimento, uma importante área da Psicologia, trouxe e ainda traz muitas contribuições aos estudos relacionados ao ser humano, seu desenvolvimento e sua subjetividade.

De acordo com Bock et al. (1999), estudar o desenvolvimento humano implica compreender que o sujeito é formado pela interação de vários fatores como, por exemplo, a hereditariedade, o ambiente físico e social, a maturação orgânica, a história, a cultura, as relações interpessoais.

Segundo Lima (1997) o desenvolvimento do ser humano ocorre por uma contínua transformação, resultante de sua interação com o contexto no qual está inserido. Dessa forma a autora destaca que:

sendo dotado de um sistema nervoso de grande plasticidade, o ser humano tem potencialmente uma multiplicidade de caminhos de desenvolvimento. A direção que tomará seu desenvolvimento é função do meio em que ele nasce, das práticas culturais, das instituições de que participa e das possibilidades de acesso a informações existentes em seu contexto. (pp. 3-4).

A Psicologia do Desenvolvimento entende, portanto, que os rumos do desenvolvimento de um sujeito não estão previamente definidos no momento do seu nascimento, uma vez que esse desenvolvimento sempre ocorre envolto em fatores sociais e físicos, o que significa que o comportamento deve ser estudado no bojo das relações e das situações.

Analisando a história da Psicologia do Desenvolvimento, Jobim e Souza (1996) apontam que, apesar da Psicologia do Desenvolvimento ter se proposto a apresentar

reflexões sobre o desenvolvimento humano e a abordar novos aspectos deste desenvolvimento, acabou se tornando “modeladora” de teorias e conceitos que ocasionaram tanto a produção quanto o consumo destas. Tais teorias, ao serem transpostas para a vida cotidiana, foram entendidas enquanto padrões de normalidade e adequação, favorecendo a padronização, normatização e, conseqüentemente, exclusão. Assim, a Psicologia do Desenvolvimento tanto formulava teorias quanto influenciava o próprio desenvolvimento das pessoas, a partir, principalmente, de alguns pressupostos deterministas para o curso do desenvolvimento humano.

Nesse sentido, os estudos e pesquisas em Psicologia do Desenvolvimento “têm conseqüências constitutivas sobre o sujeito em formação, ou seja, sua função interpretativa permite a produção e o consumo de conceitos pelo conjunto da sociedade” (Jobim e Souza, 1996, p. 41).

Por essa razão, Jobim e Souza (1996), defende que:

mais do que observar e descrever cientificamente o desenvolvimento humano, a psicologia do desenvolvimento formula os ideais para o desenvolvimento, providencia os meios para realizá-los e, mais do que tudo isso, acaba por desenvolver crianças, adolescentes e nós mesmos – adultos -, com base em determinados enquadramentos, participando de nossa formação como sujeitos e como objetos. (p. 41).

Para a autora, a Psicologia do Desenvolvimento ao manter seus avanços em virtude de suas descobertas específicas, suas inovações metodológicas e suas clarificações terminológicas, propagava a idéia de que o seu progressivo processo de construção seria livre de motivos políticos e ideológicos. Por outro lado, pesquisas e estudos psicológicos contemporâneos vêm apontando para a compreensão do desenvolvimento humano de

forma integrada e global, sendo influenciado, de fato, por uma relação dinâmica entre os fatores internos e o contexto social, cultural, político e relacional no qual os sujeitos vivem.

O que fica claro no conhecimento psicológico atual é o lugar social ocupado pelo sujeito, como um ser que interage com a história e com a cultura do seu tempo, e que pode modificar seu contexto e ir sendo modificado por ele (Araujo, 2003).

Assim, a partir de novos olhares para o desenvolvimento humano, algumas correntes teóricas da Psicologia moderna, apoiaram-se nas contribuições das concepções interacionistas para elaborar explicações sobre a constituição do desenvolvimento humano, integrando os aspectos individual, social, cultural e histórico. Há que se considerar os aspectos presentes no contexto do sujeito, e não só os aspectos biológicos, como promotores de desenvolvimento. Nessa nova perspectiva teórico-crítica da Psicologia do Desenvolvimento, há uma ênfase na relação entre o indivíduo, enquanto sujeito de sua história, e o contexto sócio-cultural (Araujo, 2003).

Integrar, na constituição complexa dessa subjetividade, os aspectos individual, social, cultural e histórico vem sendo um desafio enfrentado pelas teorias psicológicas contemporâneas. Grandes contribuições têm chegado dos teóricos russos, apesar de seus trabalhos e pesquisas já datarem da primeira metade do século XX.

Dentre esses teóricos, o de maior destaque foi Lev S. Vygotsky (1896-1934), que defendeu uma explicação **histórico-cultural** para o desenvolvimento humano. Para Vygotsky (1984), a visão de desenvolvimento é baseada na concepção da construção gradativa de um organismo ativo que ocorre em um ambiente que é histórico e essencialmente social.

Segundo a abordagem histórico-cultural, os fenômenos psíquicos especificamente humanos originam-se da mediação entre a história social e a experiência individual e concreta dos sujeitos, exercida por meio de relações sociais partilhadas. O sujeito vai

transformando o que aprende no seu cotidiano e nas relações que partilha em conceitos mais elaborados e mais ampliados.

Na perspectiva de desenvolvimento de Vygotsky (1984) as interações sociais assumem vital importância no processo de desenvolvimento e aquisição de conhecimento. São essas relações, estabelecidas desde o momento do nascimento, que irão dar forma e sentido ao desenvolvimento do sujeito, promovendo a transformação dos processos elementares, de origem biológica, em processos superiores ou processos psicológicos mais complexos, de origem sócio-cultural. Esses processos superiores, de acordo com Vygotsky (1984), referem-se aos mecanismos psicológicos mais sofisticados e mais complexos, caracteristicamente humanos. Eles envolvem a ação intencional, a consciência em relação ao comportamento e às ações, a autonomia, entre outros aspectos.

Assim, as estruturas mentais vão se desenvolvendo de forma cada vez mais complexa à medida que há interações com o contexto sócio-cultural, possibilitando a compreensão da realidade e de si próprio a partir das transformações dos significados que são compartilhados nas relações sociais (Araujo, 1995, 2003).

O desenvolvimento humano psicológico constitui-se, portanto, em um processo dinâmico de transformação de significados partilhados socialmente, que oportuniza a re-significação de signos e símbolos culturais presentes no contexto. Essas transformações são explicadas, na abordagem histórico cultural, por meio do processo psicológico da **internalização**. Nesse processo, o desenvolvimento psíquico ocorre em duas dimensões: primeiro, no nível social, na medida em que são partilhados significados entre as pessoas nas relações; e, depois, no nível individual, quando ocorre a re-organização e re-significação dos significados partilhados em processos particulares, originando novos sentidos reconstruídos internamente. Assim, a internalização ocorre por meio das dimensões *interpsicológica* (social) e *intrapsicológica* (individual).

A partir desses pressupostos, entende-se que os significados presentes nas formas de organização da realidade vão sendo transformados psicologicamente pelas pessoas, que re-constroem, de um jeito próprio e particular, esses significados; suas vontades, seus pensamentos, suas emoções, seus objetivos, seus comportamentos, seus valores vão sendo, assim, construídos social e culturalmente. De acordo com a abordagem histórico-cultural do desenvolvimento humano, é na interação social, que o indivíduo vai conseguir reorganizar seu conhecimento e suas funções psicológicas. Ele constrói, compartilhando e negociando, seu processo de internalização. É assim que ele aprende, organizando e re-significando o contexto sócio-cultural no qual se desenvolve (Araujo, 2003).

Ao reorganizar seu conhecimento e reconstruir os significados compartilhados e negociados nas relações, a pessoa também re-significa o contexto sócio-cultural no qual se desenvolve. A importância da cultura é fundamental nesse processo, pois pelas trocas culturais ocorre a *mediação* dos significados e sentidos e a compreensão que se constrói sobre a realidade e sobre os próprios sujeitos. Dependendo da cultura, o desenvolvimento vai tendo distintos caminhos de construção.

Assim é que a relação social funciona como um *canal de socialização*, no qual as mediações ocorrem. Isto é, existe um *canal de comunicação* nas relações, pelo qual a cultura é compartilhada entre as pessoas, favorecendo a mediação dos significados que são comuns a esse ambiente social e cultural.

Ao longo da história do homem, esse processo de trocas tem provocado sua própria evolução e de seu desenvolvimento psicológico, especialmente das funções mentais superiores.

Enquanto os animais possuem funções primitivas, sendo incapazes de simbolizar ou representar mentalmente uma idéia, o ser humano desenvolve funções psicológicas

superiores por lhes ser possível, por meio da linguagem, comunicarem-se por signos e símbolos, conferindo intenção e consciência em relação aos próprios atos (Araujo, 2003).

Dessa forma, para Vygotsky (1984), o desenvolvimento humano é qualitativamente diferente do animal devido ao desenvolvimento das funções mentais superiores, as quais são produto do desenvolvimento histórico-cultural. A ação do homem sobre a realidade é que confere a este processo seu caráter histórico e social que, por sua vez, leva à transformação do próprio homem.

1.3 A Abordagem Histórico Cultural do Desenvolvimento e o Papel do Trabalho

Uma das dimensões sociais com as quais o sujeito se relaciona e que participa de sua própria constituição é o trabalho. As situações de trabalho são extremamente férteis à promoção de desenvolvimento psicológico, porque é também por intermédio do trabalho que acontecem transformações culturais, sociais e individuais.

Assim, as transformações nas condições socioculturais e nas atividades de trabalho que o sujeito desenvolve estão relacionadas à evolução do psiquismo humano.

Leontiev (s.d.) apresenta uma inovadora discussão sobre a pré-história e o advento da consciência humana. O autor realiza uma análise científica acerca do desenvolvimento e da evolução do psiquismo em uma perspectiva filogenética. Estudando o psiquismo animal, sua complexidade estrutural e o desenvolvimento das atividades específicas a cada espécie, o autor defende que cada grau do desenvolvimento psicológico animal corresponde a passagem à novas condições exteriores de existência e um passo adiante na complexidade da sua organização física.

As particularidades que o desenvolvimento psicológico humano adquire em função das transformações nas condições sócio-culturais e das atividades que desenvolve estão amplamente associadas e influenciadas pelo aparecimento e o desenvolvimento do trabalho (Barbosa & Araujo, 2005).

Leontiev (s.d.) dá uma importância especial à estrutura mediatizada dos processos psicológicos enquanto um mecanismo de apropriação de diferentes formas sociais de atividade elaborada e historicamente constituída. Para ele, o homem encontra na sociedade e no mundo transformado pelo processo sócio-histórico, os meios, aptidões e saber-fazer necessários para realizar a atividade que mediatiza a sua ligação com a natureza.

Assim, em relação ao papel do trabalho no desenvolvimento humano, Barbosa e Araujo (2005), referindo-se a Leontiev, mencionam que:

para o autor, o aparecimento e o desenvolvimento do trabalho foi a primeira e fundamental condição para o surgimento da consciência humana, seguido pelo desenvolvimento da linguagem. As ações sociais do homem e seus processos simbólicos provocaram a transformação e hominização do cérebro, dos órgãos de atividade externa e dos sentidos. Assim, a partir das relações de trabalho que emergiam na sociedade, as ações coletivas originavam leis sócio-históricas que regiam as interações humanas. (p. 154).

Dessa forma é que, na história da humanidade, o trabalho adquiriu função essencial, caracterizado pela transformação da natureza, mas, também, por transformações significativas e marcantes para o desenvolvimento psíquico humano.

Estudar o desenvolvimento humano a partir da análise das relações pode contribuir para modificar muitas práticas sociais e de trabalho que geram rótulos, pré-conceitos e outras dificuldades nos relacionamentos interpessoais.

Essas dificuldades estão ficando cada vez mais presentes no contexto profissional, aparecendo sob a forma de vários tipos de relações sociais: relações de poder, relações de dominação, relações de conflito e outras, que, ao ocorrerem com frequência, desequilibram o trabalho coletivo, interferindo na atuação profissional e comprometendo-a.

É importante que os atuais gestores compreendam como surgem essas relações, para saber modificá-las, provocando novas condições de formação profissional.

Nesse sentido, utilizar as relações sociais como promotoras de desenvolvimento de competências específicas ao trabalho, pode constituir-se em ferramenta de sucesso para experiências de gestão.

Pode-se concluir que as relações interpessoais têm fundamental importância na constituição da subjetividade e que, no contexto profissional, a qualidade dessas relações podem influenciar tanto o sucesso quanto o fracasso de objetivos e metas.

As relações entre gestores e empregados são a base para a organização do trabalho cotidiano, para práticas de gestão, para oportunidades de desenvolvimento humano e de competências profissionais.

CAPÍTULO 2 – DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E A ABORDAGEM DE COMPETÊNCIAS: ARTICULAÇÕES INICIAIS

O desenvolvimento da identidade de qualquer categoria profissional é um processo de longo prazo, pois compreende a construção de uma história profissional, vinculada às características pessoais e às especificidades profissionais, bem como as competências que permitam considerar e articular teorias, métodos e experiências diante da identificação de um problema e da necessidade de solucioná-lo.

Neste processo, ao deparar-se com um problema, o profissional nem sempre tem, antecipadamente, a sua solução ou todos os dados para uma tomada de decisão mais segura. Assim, é preciso construir um amplo repertório de procedimentos que considere diferentes formas de saberes (acadêmicos, especializados, práticos, da experiência), algumas normas, regras e técnicas próprias da profissão, mas, principalmente, uma capacidade de *autonomia* que o leve a exercitar escolhas e julgamentos profissionais de forma mais segura e clara.

Essa possibilidade de *gerenciar* procedimentos de trabalho e decisões leva o profissional a trabalhar com menos estresse diante de condições inadequadas, tais como: incompatibilidades de relacionamento interpessoal, limites das tarefas, falhas nas atividades e imprevisibilidades gerais nas situações de trabalho cotidianas.

Em um processo de formação profissional assistida, especialmente voltado para o desenvolvimento de pessoas, a abordagem de competências deve constituir-se em um dos principais organizadores dessa formação, pois elas poderão habilitar o profissional a ter o esperado “poder de gerenciamento” sobre habilidades, saberes e conhecimentos de modo geral (Araujo, 2003).

Entretanto, a autonomia e a responsabilidade para gerenciar ações profissionais não são construídas sem uma intencionalidade por parte do sujeito: dependem de uma grande capacidade de *refletir sobre e para sua ação*. A partir daí ele poderá criar um sistema de saberes e de habilidades articulado a um repertório de condutas e de rotinas disponíveis, para uma construção autônoma de competências profissionais.

Mas, para utilizar a abordagem de competências em um processo de gestão e desenvolvimento de pessoas, nessa perspectiva autônoma e intencional, é preciso ampliar o conceito de competência. Ao focalizar o desenvolvimento de competências, é importante explicitar os referenciais utilizados na compreensão e ampliação desse conceito, que é complexo e possui múltiplas dimensões.

A próxima seção apresenta análises históricas que mostram as modificações sofridas no conceito de competência em função de aspectos econômicos, sociais e ideológicos. Tal apresentação terá como referência básica orientadora o trabalho de Araujo (2003).

2.1 Abordagem de Competências: Breve Contextualização Histórica

A noção de competência já era utilizada na Idade Média pela linguagem jurídica onde tribunais “competentes” eram nomeados para um determinado tipo de julgamento a pessoas ou instituições “com competência” para realizar certos atos juridicamente válidos (Isambert-Jamati, 1997). Posteriormente, o conceito de competência foi sendo vinculado, de forma mais geral, a uma capacidade reconhecida de ação ou de expressão sobre determinados assuntos.

Ainda hoje, considerando o uso popular do conceito, reconhecer uma pessoa com competência é atribuir-lhe um domínio suficiente em uma determinada área, de tal forma

que essa pessoa saiba: identificar aspectos próprios ou disfunções ligadas a diferentes situações específicas dessa área de domínio; decidir a melhor maneira de intervir para obter bons resultados com eficácia e economia de meios; utilizar técnicas e métodos definidos; modificar e combinar vários esquemas (lógicos, sensoriais, comportamentais, etc), ajustando-os em função do uso requerido a cada situação (Isambert-Jamati, 1997).

Assim, a noção de competência é polissêmica e permite evocar simultaneamente uma multiplicidade de conhecimentos e de “saber-fazer” (quando colocados ou não em prática nas atividades), bem como suas diversas fontes, quer sejam a escola ou outras origens dessa aprendizagem (Araujo, 2003).

Ainda segundo a autora, as inúmeras mudanças ocorridas nas condições sociais, econômicas, históricas e culturais das últimas três décadas influenciaram as relações e as situações de trabalho, redefinindo perfis profissionais e estabelecendo novas organizações do trabalho. A complexidade da questão da competência cresce em extensão neste novo cenário, onde aparecem critérios de competências, categorias de “saberes”, conceitos particulares que geram terminologias associadas às competências: “performance”, “know-how”, “qualificação” e inúmeras definições para “saberes”, adquiridos por hábito ou por aprendizagem formal ou informal.

Especialmente no mundo do trabalho, a noção de competência assume conceitos diversos, a partir das influências históricas e econômicas. Para Kuenzer (2002), nos anos 70, ocasionado por uma divisão técnica e fragmentada do trabalho, o significado de competência atrelava-se a um saber tácito, um “saber fazer” fruto de práticas de trabalho oriundas de oportunidades diferentes e de uma falta de sistematização e articulação com o conhecimento teórico. Esse entendimento sobre competências altera-se à medida que o contexto sócio-histórico e econômico se transforma, gerando maior complexidade aos processos de trabalho, exigindo aprofundamento no conhecimento científico-tecnológico e

a utilização de capacidades cognitivas complexas, desenvolvidas por meio de relações sistematizadas com o conhecimento teórico formal.

Em resposta a esses cenários sócio-econômicos, surgem novas formas de administração de empresas das quais o taylorismo e fordismo constituíram-se em modelos. Nestes modelos, o objetivo era racionalizar e aumentar a produção, gerando a concepção de um trabalhador mecanicista, para o qual a produtividade deveria ser o único interesse. O conceito de competência, nesses contextos, atrelava-se ao perfil esperado para o trabalhador com o foco em habilidades e saberes práticos.

A partir da década de 80, esboçou-se, nos países industrializados, um novo padrão de desenvolvimento econômico denominado toyotismo. Este modo de organização da produção, que se desenvolveu a partir da globalização do capitalismo no Japão, adquiriu, posteriormente, uma projeção mundial.

Na época, o cenário no Japão, diferentemente do dos Estados Unidos e da Europa, caracterizava-se por um pequeno mercado consumidor, escassez de capital e de matéria-prima, e grande disponibilidade de mão-de-obra não-especializada, impossibilitando a produção em massa, adotada mundialmente a partir dos modelos taylorista e fordista. A solução foi o aumento da produtividade por meio da fabricação de pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos, voltados para o mercado externo. Esta iniciativa tinha como objetivo a geração de divisas, tanto para a obtenção de matérias-primas e alimentos, quanto para importação dos equipamentos e bens de capital necessários para o desenvolvimento da própria industrialização.

No toyotismo, verifica-se que a mecanização é flexível e a produção é voltada para mercados muito segmentados, fazendo com que a mão-de-obra não possa ser especializada em funções únicas e restritas como nos modelos adotados anteriormente. Para atingir o objetivo de produzir peças diferenciadas, os japoneses investiram na educação e

qualificação de seu povo, e o toyotismo, ao invés de avançar na tradicional divisão do trabalho, seguiu um caminho inverso, incentivando uma atuação voltada para o enriquecimento do trabalho, baseada principalmente na tecnologia da informação.

A partir dessa configuração, as empresas toyotistas assumiram a supremacia econômica, devido a sua sistemática produtiva, contrariando o padrão norte-americano. Neste momento, fatores como a qualidade e a diversidade de produtos passaram a ser considerados aspectos importantes para melhor atender aos consumidores.

Da década de 80 em diante, os modelos de administração que surgiram foram baseados, principalmente, no desenvolvimento tecnológico, aspecto que passou a ser indissociável do crescimento econômico e produtivo, estando cada vez mais presente na gestão empresarial (Kuenzer, 2002).

Desta forma, percebe-se que o contexto sócio-histórico e econômico é constantemente modificado, promovendo transformações e influenciando os processos de trabalho. O setor produtivo passa, cada vez mais, a demandar dos profissionais uma atitude mais crítica frente às novas situações do trabalho e a inserção de novas tecnologias exige uma sólida formação para os trabalhadores. Essas mudanças influenciaram também o conceito de competência que assumiu novos significados, atrelados à ampliação do trabalho abstrato e do trabalho não material, e a uma tentativa de reestruturação produtiva que integre todas as formas de trabalho.

O conceito de competência se universalizou na medida em que apoiou a modalidade de trabalho estruturado, exigindo domínio de conhecimentos científicos e tecnológicos articulados ao desenvolvimento psicomotor, cognitivo e afetivo (fazer, saber e ser).

2.2 Conceito de Competência: Ampliação Conceitual

Particularmente no contexto das organizações ou empresas, o termo competência foi sendo vinculado a uma variedade de atributos como “capacidades”, “aptidões”, “qualificações” que seriam adequados e esperados ao desempenho de determinadas atividades profissionais. Essa diversidade na utilização do termo contribuiu para que o conceito de competência fosse sendo, recentemente, desassociado da idéia de uma especialidade de alto nível, adquirindo mais flexibilização e um uso mais constante, principalmente no sistema educativo.

Entretanto, de modo geral nestes contextos diversificados de investigação, esse conceito foi abordado como uma *característica individual*, um atributo esperado ao indivíduo, sem implicar um caráter coletivo à combinação de competências demandadas a um contexto profissional específico ou a uma determinada categoria profissional.

Atualmente, a noção de competências tem sido utilizada indiscriminadamente, fazendo com que seja encontrada na literatura diferentes definições. Conforme mencionado por Depresbiteris (2005), “na linguagem popular, o termo competência é usado como ‘ser capaz de fazer algo de modo bem feito’” (p. 6). A autora descreve, ainda, outros cenários nos quais essa noção de competências é adotada a partir de diferentes conceitos.

Têm-se nos trabalhos de Perrenoud (2002, 2001, 2000a, 2000b, 1999a, 1999b), importantes referenciais utilizados como ponto de partida para a reflexão sobre o desenvolvimento de competências. Esse autor, ao tratar da definição de competência, chama atenção para os vários significados adotados para a palavra e para a dificuldade em se obter uma única definição, pois há consenso de que, apesar de diversificadas, tais definições ainda não contemplam o real significado do termo.

Na verdade, considera-se que nenhuma competência é inata ao indivíduo surgindo, portanto, a partir de um processo histórico e social, ou seja, da articulação de conhecimentos, esquemas mentais, capacidades, habilidades e saberes. Perrenoud (2002, 2001) considera, ainda, como indicador de competência a capacidade de agir reflexiva e eficazmente em uma determinada situação.

Para Araujo (2003), “ser competente caracteriza-se por, diante de uma situação-problema, mobilizar recursos e comportamentos disponíveis que deverão ser articulados aos pontos críticos identificados, para que seja possível tomar decisões e fazer encaminhamentos adequados e úteis ao enfrentamento da situação” (p. 77).

Ao se tratar de competências deve-se considerar o seu caráter dinâmico e histórico, ressaltado pelo contexto e pelo tempo no qual se desenvolvem. Assim, é imprescindível que o indivíduo tenha tempo de analisar suas experiências para avaliar a utilização de seus recursos e habilidades, aspectos mobilizadores das competências. Outro fator importante no processo de construção de competências é a utilização de conhecimentos, “quer sejam aprofundados e sistematizados ou advindos da experiência pessoal; quer sejam elementares e superficiais ou complexos e organizados por meio de redes” (Araujo, 2003, p. 77).

Ainda de acordo com a autora, a *competência* deve ser entendida como uma capacidade de agir reflexiva e eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em um conjunto articulado e dinâmico de conhecimentos, saberes, habilidades, esquemas mentais, atitudes e posturas. Esta *ação reflexiva* pode transferir-se para outra qualquer situação, que não somente aquela a qual se destinou originalmente (Araujo, 2003).

Segundo Tardif (2002), construir competências pressupõe considerar, de modo preponderante, a dimensão histórica da vida pessoal e profissional. Para Araujo (2003):

É no processo temporal de construção de competências que o profissional domina progressivamente os conhecimentos necessários à realização da sua atividade

laboral; que ressignifica crenças, representações e certezas sobre sua prática; que amalgama habilidades, saberes e conhecimentos nas contradições, dilemas e tensões oriundos das diversas fontes que diversificam, historicamente, as competências. (p. 78).

De acordo com Kuenzer (2002), as competências devem ser desenvolvidas na prática social e produtiva, reafirmando que simplesmente a compreensão do domínio do conhecimento por parte do indivíduo, seja tácito, seja científico, não é suficiente para que se estabeleça a competência, compreendida na sua dimensão de práxis. Essa dimensão *prática* no conceito de competência articula as especificidades da teoria e da prática: nem só o conhecimento teórico e nem o agir simplesmente são suficientes para o desenvolvimento de competências.

Kuenzer (2002) utiliza-se do conceito de *praxis* como fundamento do processo de conhecimento, defendendo que não se conhece ou se transforma a realidade exclusivamente por uma ação do pensamento, mas sim por meio da atividade crítico-prática.

Desta forma, Kuenzer (2002) percebe o conceito de competência como:

a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida. Ele tem sido vinculado à idéia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos. (p. 9).

O conceito de práxis compreende, “além da dimensão cognitiva da ação humana, a dimensão afetiva, ambas confluindo para os fazeres humanos, sem o que não se materializam, e não se transformam” (Kuenzer, 2002, p. 11). Para ela, o desenvolvimento

de competências só poderá ocorrer por meio dos processos sociais e produtivos: “Não que a prática teórica, e o desenvolvimento de competências cognitivas superiores não sejam de fundamental importância para o desenvolvimento de competências; mas por si sós, são insuficientes” (Kuenzer, 2002, p. 13).

Ainda conforme Kuenzer (2002), deve-se ressaltar a dimensão da influência dos conhecimentos no desenvolvimento de competências. Conhecimentos e competências são processos que se articulam, mas não se identificam, não se confundem; deste modo, não se deve abrir mão de transmitir conhecimentos ao se comprometer com o desenvolvimento de competências, pois que as ações humanas impregnam-se de algum tipo de conhecimento. Quando mobiliza conhecimentos para uma atuação competente, o sujeito não os utiliza em níveis equivalentes e nem da mesma maneira, privilegiando alguns e considerando outros como periféricos ou secundários; nesse sentido, em um processo de construção de competências, há que se ter clareza dessa escolha, dos seus motivos e desdobramentos. A competência ultrapassa, portanto, os saberes e conhecimentos, mas não se constitui sem eles.

De modo geral, a literatura aponta para um não distanciamento entre as dimensões cognitivas e comportamentais como constituintes das competências. Entretanto, existe uma grande preocupação em se considerar componentes como a estruturação de capacidades, o conjunto de saberes, as qualificações tácitas ou sociais e, principalmente, a subjetividade do trabalhador, como de extrema relevância diante do desafio de buscar a integração de competências em um programa de capacitação (Deluiz, 2001; Depresbiteris, 2001; Kuenzer, 2002).

A competência associa, portanto, uma característica de *temporalidade* ao seu desenvolvimento, pois exige apropriação e integração progressivas de recursos, conhecimentos, saberes além das possíveis transformações de crenças, representações,

valores. Para Araujo (2003) a consolidação das competências na trajetória profissional pressupõe uma dimensão histórica, re-significada durante o desenvolvimento do sujeito, no interjogo das relações sociais partilhadas. Assim, trabalhar competências é prever processos de continuidade e de rupturas transformando-se complementarmente, em função das diferentes situações que vivenciamos.

Há que se considerar, nos estudos sobre competências, a temporalidade necessária à articulação entre os diversos saberes e experiências, conhecimentos práticos e teóricos, pois, quando o profissional é chamado a responder a determinadas situações, mobiliza distintos tipos de saberes e conhecimento, que não são equivalentes.

Aliada a característica de temporalidade, as competências devem ser entendidas como expressão da orquestração de inúmeros e variados elementos, que se mobilizam em função de demandas contextualizadas e relacionais.

Segundo Stroobants (1993), aprender a identificar, mobilizar, gerenciar e utilizar conjuntos de esquemas, recursos, habilidades, saberes, conhecimentos e outras características pertinentes é o que leva à visibilidade de uma competência, compreendendo-a como “produto de processo e não como ponto de partida”. Essa perspectiva torna a abordagem por competência uma ferramenta que determina uma relação mais flexibilizada com a construção do saber e a transposição desse saber para ações cotidianas.

Mobilizar competências requer orientação e re-significação de ações, considerando as diversas formas como estas ações ocorrem: de forma dialética, da repetição ou da criatividade, do hábito ou da reflexão, da intuição ou do pragmatismo, do inédito ou do comum, do familiar ou do inusitado – considerando, em contrapartida, a singularidade da situação a ser enfrentada (Araujo, 2003).

Para autores como Le Boterf (1994) e Perrenoud (2001), a maioria das ações humanas é regida por um conjunto de recursos e é a “orquestração desses recursos” que propiciará o desenvolvimento de uma competência:

a competência não reside nos recursos (conhecimentos, capacidades...) a serem mobilizados, mas *na própria mobilização desses recursos*. A competência pertence à ordem do “saber mobilizar”. Para haver competência é preciso que esteja em jogo um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais...). (Le Boterf, 1994, p. 16).

Assim, expressar e exercitar um recurso (saberes, conhecimentos, etc.) pode fazer com que o sujeito desenvolva habilidades, capacidades, aptidões, esquemas, *saber-fazer*; entretanto, só a partir da mobilização desse conjunto de recursos é que uma competência poderá desenvolver-se, quer seja de forma geral, “utilizável” em contextos não identificáveis inicialmente, ou de forma limitada a uma situação bastante específica.

No momento em que um profissional precisa enfrentar uma situação para a qual não dispõe das competências necessárias, ele pode ter sua conduta automatizada como resultado de alguns esquemas adequados que já possui, ou pode, sem apelar necessariamente para conhecimentos, explorar tentativas de articular vários esquemas, que podem levá-lo ao sucesso ou ao fracasso. A imprevisibilidade das conseqüências dessa ação vai fazer com que aceite que não pode enfrentar com segurança qualquer situação, sem que para isso busque, de forma intencional e não intuitiva, uma “tomada de consciência e a codificação de esquemas em operações” (Perrenoud, 2001).

Assim, outro aspecto que deve ser ressaltado é a intencionalidade na ação de mobilização de recursos para o desenvolvimento de competências.

Conforme exemplificado por Perrenoud (2002) “todos nós refletimos na ação e sobre a ação, e nem por isso nos tornamos profissionais reflexivos. É preciso estabelecer a

distinção entre a postura reflexiva do profissional e a reflexão episódica de todos nós sobre o que fazemos” (p. 13). Essa questão deve ser alcançada, principalmente, na prática profissional onde a ação deve ser refletida e intencionalmente mobilizada.

Para Araujo (2003) “trabalhar a intencionalidade na construção de uma postura reflexiva é disponibilizar-se, abrir-se e conduzir-se, com autonomia e responsabilidade, a uma *consciência reflexiva*” (p. 95).

As demandas profissionais exigem do gestor que ele trabalhe tanto pelo seu próprio desenvolvimento, construindo competências específicas às necessidades de sua identidade pessoal e profissional, quanto se responsabilize pelo desenvolvimento de competências nos demais participantes do contexto de trabalho.

Agregar os empregados a um trabalho voltado para uma organização coletiva, por meio da constituição de equipes, requer a mobilização do desejo desses profissionais na direção de algo que faça diferença nas suas práticas, facilite suas tarefas e provoque resultados satisfatórios.

A mobilização e utilização de conhecimentos, habilidades, saberes e demais recursos internos e externos, acrescentando a eles o seu valor de uso; a possibilidade de transformar informação em conhecimento, e a utilização de competências individuais ou mais amplas requer um aprendizado intencionalmente planejado. Sistematizar e planejar esse aprendizado são as metas que fundamentam uma re-organização e ampliação aos modelos de gestão por competências.

Contudo, o uso da abordagem por competências não se constitui como uma alternativa tranqüila nem nas suas explicações conceituais, nem na sua operacionalização. Acredita-se que refletir sobre a influência da mediação auxiliando os processos de transformação das funções psicológicas mais complexas; que considerar o papel das

relações sócio-afetivas na constituição de processos subjetivos, pode oferecer valiosa contribuição à compreensão de *como* se constroem as competências nos sujeitos.

A partir disso, deve-se considerar, no bojo dos recursos mobilizados na construção de competências, o conjunto de influências históricas, sociais e culturais que, inseridas em um processo formativo e social amplo, se materializam nas instabilidades sociais, nas circunstâncias político-ideológicas, nas contradições sociais e intersubjetivas, nas negociações dinâmicas presentes nas redes relacionais (Araujo, 2003).

Ao vincular a noção de competência aos contextos sociais, produzidos em espaços e tempos histórico-culturais, pretende-se articulá-la a parâmetros de atividades coletivas, com objetivos compartilhados em prol de metas comuns. Caracterizar a competência, e especialmente a competência profissional, nessa dimensão, significa incorporar uma historicidade organizacional e coletiva à consolidação de um processo identitário competente, configurado, basicamente, na situação de trabalho.

Considerar as competências humanas contextualizadas, historicamente definidas, individual e coletivamente constituídas, acompanhadas da mobilização dos saberes gerados nas atividades e relações de trabalho (conhecimentos, valores, histórias e saberes da experiência), auxilia na ampliação da noção de competência (Araujo, 2003).

Assim, como sugere tanto Leontiev (s.d.) quanto Wittorski (1998) e Le Boterf (1998), o *locus* privilegiado para o desenvolvimento de competências seriam as situações de trabalho coletivo, a partir de contextos cujos objetivos provocassem o comparecimento de ações e operações intencionais, originando atividades condizentes e favoráveis à construção de uma identidade profissional adequada às exigências das situações concretas, tanto individuais, quanto coletivas, no contexto de trabalho.

Remeter a construção de competências ao contexto do trabalho não significa colocar-se refém das demandas econômicas do mercado, mas, ao contrário, levar em conta

as contradições do mundo do trabalho, os contextos econômicos e político-ideológicos, as transformações técnicas e organizacionais, os impactos sócio-ambientais, os laços coletivos e de solidariedade, os valores e as lutas dos trabalhadores (Araujo, 2003).

Ainda conforme essa autora, trabalhar competências mediadas por atividades coletivas é exercitar o agir a partir da complexa combinação dessas características históricas e culturais, na perspectiva de constantes construções e re-construções para a compreensão do mundo e sua transformação. A ênfase em processos coletivos não minimiza interesses, expectativas, projetos e aspirações particulares dos sujeitos; ao contrário, favorece a autonomia no sentido de emancipação das relações alienantes, fortalece opções solidárias e articula a dimensão profissional à dimensão sócio-política.

Entender, então, a noção de competência em sua dimensão histórica e cultural, requer, ainda, a inclusão do repertório sócio-afetivo como mais um dos recursos psíquicos integrados ao conjunto de recursos mobilizados pelas competências necessárias ao enfrentamento das diversas situações de trabalho.

Desenvolver o trabalho por competências nessa perspectiva ampliada significa considerar os diversos recursos a serem mobilizados (conhecimentos, experiências, habilidades, saberes) como conteúdos simbólicos diferenciados que, pela mediação intencional de uma ação reflexiva, serão transformados em novos conteúdos de atividades mais complexas e diversificadas.

2.3 Avaliação de Competência: Desafios Contemporâneos

Diversos autores da Psicologia têm-se interessado cada vez mais pelo estudo das habilidades e dos saberes como fonte para o desenvolvimento de competências. Dentre

eles, encontra-se em Wittorski (1998) contribuições fundamentais às reflexões e propostas que vêm sendo apresentadas e defendidas neste trabalho de pesquisa.

Para este autor, à medida que ocorre o processo de reflexão da ação há uma organização do curso desse conhecimento, produzindo habilidades e saberes que, definem-se como saberes diretamente ligados à ação dos sujeitos: saber *da ação*, saber *sobre a ação*, saber *para a ação* e saberes *teóricos*:

A lógica da reflexão e *da ação* permite a emergência de novos saberes na ação ('saber-fazer' atrelado à ação); a lógica da reflexão *sobre a ação* conduz à elaboração de novos saberes sobre a ação (as ações habituais são aqui transformadas em saberes); e a lógica da reflexão *para a ação* leva à produção de novos saberes para a ação (a produção de novas seqüências operativas figuradas mentalmente) que constituem novas disposições para agir. Finalmente, a lógica *da integração/assimilação* produz novos saberes teóricos não ligados à ação. (Wittorski, 1998, p. 66).

Para Wittorski (1998), é importante caracterizar não o conteúdo das competências, mas a forma pela qual elas se constroem, na articulação dos meios que o sujeito dispõe: recursos seus e do ambiente. O autor acredita que não é possível avaliar o desenvolvimento de competências a partir do produto desse desenvolvimento, quer esse se expresse por comportamentos ou por consecução de objetivos. A dinâmica do processo de desenvolvimento de competências, sua temporalidade, a influência do contexto não podem ser mensuradas considerando, como é comum em inúmeros processos avaliativos de competências, o produto enquanto tarefa realizada ou comportamento manifesto.

Nesse sentido, Wittorski (1998) propõe um estudo sobre a *dinâmica* como ocorre o desenvolvimento de competências, a partir de um modelo que compreende cinco formas para esse desenvolvimento:

1) a primeira via de desenvolvimento de competências corresponde ao modelo da formação em serviço; as situações profissionais novas exigem do indivíduo a produção, por “tentativa e erros”, de novas competências na ação; trata-se de uma “*lógica da ação*”; 2) este nível de definição das competências liga-se ao esquema de formação alternada: há uma interação entre a transmissão de saberes teóricos em sala de aula e a produção de competências em situação de estágio: é a “*lógica da reflexão e da ação*”; 3) neste nível, as competências se desenvolvem em situações de análise das práticas realizadas nas empresas ou nos organismos de formação; consiste em formalizar as competências implícitas produzidas na ação e assim transformá-las em saberes de ação (as competências são traduzidas em palavras e transformadas em saberes comunicáveis validados pelo grupo, tornando-se, assim, transmissíveis a outros: é a “*lógica de reflexão sobre a ação*”; 4) este nível corresponde às situações de definição antecipada de novas práticas pelos sujeitos, buscando melhorar níveis de qualidade e resolução de problemas: é a “*lógica de reflexão para a ação*”; 5) o último nível supõe que os saberes teóricos adquiridos na formação são integrados em conhecimentos pelos indivíduos e nutrem as capacidades que irão tomando a forma de competências diferentes, conforme as situações encontradas: trata-se da “*lógica da integração/assimilação*”. (p. 63).

A contribuição do autor, com seus estudos sobre a dinâmica do processo de desenvolvimento das competências, torna-se bastante útil não só para este trabalho como para subsidiar propostas de intervenção que privilegiem a abordagem por competências.

Depresbiteris (2001), ao tratar da questão da avaliação de competências, também ressalta a necessidade de uma avaliação de caráter mais dinâmico e formativo. Neste sentido, a autora defende que a idéia de avaliação de competências está intrinsecamente ligada ao conceito que se tem de competências. Assim sendo, percebe-se que:

na perspectiva de competências como um conjunto de tarefas, podemos incorrer na realização de uma avaliação tecnicista, condutivista, que reduz as competências a um conhecimento instrumental de tarefas prescritas. O foco neste caso é exclusivamente o desempenho operacional, sem que se considerem as capacidades de pensar, em outras palavras, os recursos cognitivos, e o contexto no qual as competências se manifestam. (Depresbiteris, 2001, p. 6).

De acordo com a autora, para se ultrapassar essa perspectiva tecnicista na avaliação de competências, além da ampliação conceitual que se deve fazer, é importante priorizar procedimentos de investigação acerca das concepções dos sujeitos em foco, bem como indicadores de contexto nos quais esses sujeitos se inserem. Assim definir critérios, formas de análise e da seleção de instrumentos e técnicas de avaliação, são princípios que servirão de base para o julgamento do desenvolvimento de competências, não apenas como execução de uma tarefa, mas como mobilização de uma série de recursos que para ele convergem.

Nessa pesquisa, adotou-se o conceito de competências defendido em Araujo (2003), para o qual a ênfase não é apenas nos resultados da tarefa, mas na mobilização e articulação dos recursos desenvolvidos e construídos formal ou informalmente, a partir de contextos sociais, coletivos, relacionais. Como consequência, a investigação sobre os níveis de desenvolvimento de competências levou em conta a visão do trabalhador com vistas à sua conscientização acerca dos processos de tomada de decisão e de transformações sociais.

CAPÍTULO 3 – INCUBADORAS DE EMPRESAS NO MUNDO E NO BRASIL

3.1 Percurso Histórico das Incubadoras de Empresas

As incubadoras de empresas (IE) foram criadas e consagradas no Brasil a partir da década de 80. São definidas como organizações que aceleram o processo de criação de novas empresas e oferecem apoio ao micro e pequeno empreendedor, desde a fase de definição até a maturidade do negócio.

Sua origem¹ se deu nos Estados Unidos (EUA), a partir de uma iniciativa da *Stanford University*, na Califórnia. Nesta época, Bill Hewlett e Davi Packard, alunos da *Stanford University*, tinham idéias revolucionárias no campo da eletrônica, embora não possuíssem dinheiro e nem experiência empresarial. Com o intuito de apoiar seus alunos, o professor Fred Terman, na época presidente da *Stanford*, incentivou-os para que ampliassem seus conhecimentos técnico-científicos, desenvolvessem habilidades gerenciais e obtivessem capital para produzir os primeiros equipamentos eletrônicos e iniciar uma empresa (Rogers & Larsen, 1984, em Moraes, 1997).

A partir deste apoio, os dois alunos tornaram-se destaque na área de tecnologia, desenvolvendo a multinacional Hewlett Packard, (conhecida mundialmente como HP), atualmente uma das maiores empresas do mundo.

A *Stanford University*, por sua vez, de posse de terras sem uso e esperando obter recursos, criou, em 1951, o *Stanford Industrial Park* e, posteriormente, o *Stanford Reserach Park* com o intuito de transferir tecnologias desenvolvidas na universidade para

¹ Apesar da crescente quantidade de publicações relativas a temas ligados as incubadoras de empresas, pouco se encontra a respeito da origem deste processo no mundo. Tal aspecto, quando abordado em publicações brasileiras e até mesmo estrangeiras, divergem ao relatar este histórico. Publicações do Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – Anprotec e Moraes são tidas como fonte confiável de informações por entidades relacionadas ao movimento de incubação. Desta forma, optou-se por adotá-las como referência para as posteriores discussões apresentadas neste trabalho.

empresas instaladas no parque industrial. A iniciativa de criar um parque industrial da universidade causou estranheza tanto à empresas como à universidades, uma vez que a região era conhecida apenas pelos seus vinhedos e bom clima; entretanto, a iniciativa proporcionou o surgimento de novos empreendimentos do setor eletrônico, de setores complementares, de serviços e de investimentos não só em *Stanford* mas em toda a região, que passou a ser conhecida como *Sillicon Valley* (Vale do Silício) (Morais, 1997).

O Vale do Silício tornou-se uma grande rede de empresas tecnológicas. Em 1955, sete empresas estavam instaladas na região, em 1960 o número de empresas era igual a trinta e um, em 1970, outras trinta e nove empresas surgiram totalizando setenta, e em 1991, noventa empresas, contabilizando cerca de 25.000 trabalhadores. Algumas, como por exemplo, Hewlett Packard, Cisco Systems, Oracle, Apple, Google, Netscape, Symantec, AMD, eBay, Yahoo!, Intel, Atari e Microsoft, entre outras, conquistaram espaço no mercado internacional como produtoras de conhecimento e geradoras de empregos. Em 2005, o Vale do Silício já sitiava cerca de 20% das principais empresas de tecnologia de nível mundial e aproximadamente 45% da indústria americana.

O Vale do Silício passou a ser considerado um modelo de inovação para outros empreendimentos. A iniciativa da *Stanford* em atrair indústrias para junto da universidade e criar um parque tecnológico que proporcionasse a transferência de tecnologia desenvolvida na universidade para as empresas, fez com que a relação entre a universidade e a indústria fosse vista de outra forma e se tornasse uma referência mundial, contribuindo para que outras iniciativas semelhantes fossem criadas.

Desta forma, a evolução do número de incubadoras nos Estados Unidos se deu de modo muito rápido. Conforme mencionado por Morais, (1997):

de acordo com o levantamento, elaborado pela empresa Area Development (1996), (. . .) no ano de 1980 foram criadas 13 novas incubadoras; em 1985 eram 78; e em

1994 (último ano pesquisado) haviam 497 incubadoras instaladas na América do Norte, sendo que 467 só nos EUA. Observa-se que no período entre 1980 e 1994 a expansão de incubadoras se fez a taxas cada vez maiores e, segundo dados do NBIA (1992), no ápice do movimento, houve a abertura de um novo programa de incubação a cada semana nos EUA. (p. 40).

Atualmente, existem cerca de 1.000 incubadoras em funcionamento no território norte-americano e estima-se que 500.000 empregos foram criados a partir de empresas incubadas e graduadas (empresas que após o processo de incubação permanecem no mercado, com ou sem o apoio da incubadora) desde 1980 (National Business Incubation Association [NBIA], 2003).

Na Europa, a origem das IE é apresentada na literatura por meio de duas versões distintas. De acordo com Campbell e Allen (1987), as primeiras incubadoras de empresas surgiram no Reino Unido, em 1972, por meio da subdivisão, por arquitetos, de antigos prédios vazios transformando-os em “*working communities*” de empresas que compartilhavam o gerenciamento, instalações e serviços. Esses espaços também eram utilizados como locais de trabalho para artesãos, com o intuito de incentivar pequenas empresas industriais. Percebe-se que as concepções e objetivos do surgimento de IE na Europa diferenciaram-se das causas da origem deste movimento nos EUA. Neste caso, a simples necessidade de ocupar espaços vazios e apoiar pequenos empreendedores foram razões para sustentar esta iniciativa.

O outro movimento viria em reação ao fechamento de instalações da *British Steel Corporation* (BSC). Em 1975, para ajudar a criar oportunidades para os milhares de trabalhadores que se encontravam desempregados, uma de suas subsidiárias auxiliou na criação de pequenas empresas em áreas relacionadas à produção do aço, preconizando uma terceirização. Esta ação resultou na construção de prédios para a implantação destas

empresas e a disponibilização de empréstimos para a formação e expansão de negócios, dando origem, em 1979, a um *Community Workshop*.

Neste caso, o motivo que levou à criação de incubadoras de empresas foi a promoção da geração de empregos e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e social da região. Nos anos seguintes, a BSC abriu mais dez outras incubadoras.

Como conseqüência, governos locais, regionais e nacionais, universidades e organizações não-governamentais comunitárias basearam-se nestes exemplos para promover experiências semelhantes em vários países europeus, com o intuito de incentivar o processo de industrialização de regiões pouco desenvolvidas ou em fase de declínio, decorrente da recessão dos anos 70 e 80. A motivação era, na maioria das vezes, de natureza econômica e social, visando à criação de postos de trabalho, geração de renda e desenvolvimento econômico. As IEs foram concebidas, portanto, dentro de um contexto de políticas governamentais que tinham o objetivo de promover o desenvolvimento regional, privilegiando setores de tecnologia e também setores tradicionais da economia (Morais, 1997).

A renovação e reutilização de edifícios antigos ou vazios, tais como escolas, fábricas ou depósitos; a disponibilização de recursos para auxiliar empresas a crescerem; e a geração de empregos e rendas são algumas das explicações para a rápida expansão do movimento de incubadoras de empresas. Essa estratégia tem sido muito usada no Brasil, onde prefeituras e universidades têm utilizado prédios ociosos para instalação de incubadoras empresariais, com o objetivo de incentivar e auxiliar a criação de empresas inovadoras, empregos e renda, promovendo, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico local.

3.2 Implantação das Incubadoras de Empresas no Brasil

No Brasil, as IE tiveram início entre os anos de 1984 e 1986, nas cidades de São Carlos, Florianópolis, Campina Grande e Brasília, adaptando os programas de incubadoras já existentes, principalmente nos EUA, à realidade nacional e às especificidades de cada região.

Conforme mencionado por Moraes (1997):

o processo de implantação de incubadoras no Brasil (. . .) se caracterizou, nos nove primeiros anos, por algumas oscilações que denotavam, por um lado, as incertezas econômicas que vivíamos e, por outro, a rede de cooperação institucional para apoiar as incubadoras ainda era bastante incipiente. O próprio processo de incubadoras não era disseminado até meados de 1990, quando existiam apenas 6 incubadoras trabalhando de forma isolada. (p. 44).

A partir de então, foi constatado um crescente número na criação de incubadoras de empresas no Brasil. Em 1991, surgiram quatro incubadoras e, em 1992, outras duas; em 1994, observa-se que o movimento se fortalece política e economicamente devido aos impactos positivos em decorrência das experiências iniciais, que se tornaram amplamente divulgadas.

Faz parte da história do sucesso das IE no Brasil, a fundação, em 1987, da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec). Esta Associação iniciou a articulação do movimento de estímulo à criação de incubadoras de empresas no País, afiliando-as ou à suas instituições gestoras.

Em 2005, no Brasil, segundo a Anprotec (2005) foram registradas algumas estatísticas importantes, com destaque para as seguintes:

- 339 incubadoras em operação, 32 em implantação e 12 em projeto;

- mais de 2.300 empresas incubadas;
- cerca de 1.600 empresas graduadas, isto é, empresas que cumpriram com sucesso o período de incubação;
- 1.613 empresas associadas;
- a empregabilidade de mais de 28.400 colaboradores; e
- 1.500 milhões de reais de faturamento das empresas.

Vale mencionar, que segundo a Anprotec (2003), na América Latina, o Brasil desponta no *ranking* do número de incubadoras de empresas.

Em 2005, as 339 incubadoras em atividade no Brasil, estavam presentes em vinte e cinco estados brasileiros, em todas as regiões, além do Distrito Federal, embora ainda constate-se uma forte concentração de projetos no Sul (123 incubadoras) e Sudeste (120 incubadoras).

Com relação à região Centro-Oeste, percebe-se um crescente aumento no número de incubadoras. Atualmente, encontram-se em operação ou implantação vinte e seis incubadoras de empresas contra dez existentes na região em 2003, sendo seis no Distrito Federal, cinco em Goiás, seis em Mato Grosso e nove em Mato Grosso do Sul.

Especificamente no Distrito Federal, encontram-se em operação quatro incubadoras de empresas, sendo elas: Multincubadora – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico CDT/UnB; CASULO – Incubadora de Empresas do Centro Universitário de Brasília/UniCEUB; Incubadora de Negócios do Centro Universitário do Distrito Federal/UnIDF; e Incubadora Tecnológica de Empresas e Cooperativas da Universidade Católica de Brasília – ITEC/UCB.

Outras duas incubadoras encontram-se em implantação.

Ao tratar-se de incubadoras, cabe esclarecer sobre seus principais objetivos, que são: gerar oportunidades de inovação para todos os setores econômicos; criar empresas de

sucesso; reduzir a mortalidade dos empreendimentos nascentes e os riscos de investimento; criar postos de trabalho qualificado; e gerar emprego e renda.

Cabe, também, explicar sobre seus meios: assessorias gerenciais; infra-estrutura (sala individual, sala de reuniões, equipamentos, serviço de limpeza, água e energia elétrica), orientações na elaboração de projetos para instituições de apoio; formação gerencial e estratégica; apoio administrativo (fax, reprografia, Internet, etc.); consultorias em áreas estratégicas; identificação de linhas de financiamento e fomento; participação em feiras e eventos setoriais; apoio para realização de estudos e pesquisas de mercado; serviços de apoio à comercialização, entre outros.

No caso brasileiro, as incubadoras tiveram como estímulos para sua criação vários fatores, dentre os quais se destacam a: a) implantação de empresas de base tecnológica em cidades carentes de empregos qualificados e cuja economia não apresentava desenvolvimento; b) otimização do potencial tecnológico de algumas cidades; c) transformação da pesquisa aplicada, muitas vezes engavetadas, em produtos; e d) estímulo à cooperação entre universidade e sociedade, a partir de tecnologias geradas nos centros de pesquisa locais e principalmente do incentivo ao empreendedorismo.

No que se refere ao tipo de incubadora, segundo dados da Anprotec (2005), 40% das incubadoras são classificadas como tecnológicas, 18% como tradicionais e 23% como mistas, ou seja, apóiam empresas de base tecnológica e tradicionais, 19% são classificadas em outras categorias como, por exemplo, sociais, culturais, agroindustrial e serviços.

De acordo com a organização formal das incubadoras, elas podem constituir-se a partir de um órgão público, criadas na estrutura de uma universidade ou instituto de pesquisa, ou junto à iniciativa privada. Quanto à natureza jurídica das incubadoras, 69% são privadas (66% sem fins lucrativos e 3% com fins lucrativos) e 29% são públicas (11% federais, 11% municipais e 7% estaduais) (Anprotec, 2005).

Destaca-se, ao tratar-se de incubadoras, a importância da participação do governo local como instituição de apoio fundamental no processo de desenvolvimento de pequenas empresas, seja na definição de políticas diferenciadas, seja na disponibilização de recursos para estes empreendimentos.

Desta forma, as incubadoras constituem resultados de parcerias entre órgãos de governos (Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, outros), associações empresariais (Anprotec), empreendedores locais e instituições de pesquisa e ensino (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Fundação de Apoio à Pesquisa - Fap, Financiadora de Estudos e Projetos - Finep, entre outras), além de instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que apóiam as incubadoras por entendê-las como uma importante iniciativa para dinamizar e desenvolver a economia.

3.3 Mortalidade de Empresas: Fatores de Sucesso e Insucesso

As elevadas taxas de fechamento de empresas ainda nos primeiros anos de funcionamento configuram-se como uma grande preocupação para o desenvolvimento econômico, uma vez que, no Brasil, são constituídas anualmente em torno de 470 mil novas empresas e são fechadas em média 257 mil, conforme pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1: Custo socioeconômico advindo da taxa de mortalidade empresarial no Brasil

Ano	Empresas Encerradas	Perdas de Ocupações	Desperdícios Econômicos
2000	275.900	882.880	R\$ 6,6 bilhões
2001	276.874	885.996	R\$ 6,7 bilhões
2002	219.905	703.696	R\$ 6,5 bilhões
Total	772.679	2,4 milhões	R\$ 19,8 bilhões

Fonte: Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil – Sebrae (2004).

Os dados (quadro 1) apresentam a estimativa do custo social referente ao fechamento de 772.679 empresas nos três anos: 2000, 2001 e 2002. Este custo compreende, principalmente, a perda de 2,4 milhões de postos de emprego, contribuindo para o crescimento das taxas de desemprego e da atividade informal. Devido ao encerramento das atividades empresarias neste período, pressupõem-se desperdícios potenciais da ordem de R\$ 19,8 bilhões na atividade econômica.

Em estudo realizado pelo Sebrae (2004), com o intuito de averiguar os principais fatores condicionantes e a taxa de mortalidade de empresas no Brasil, constataram-se taxas de:

- 49,4% para as empresas com até dois anos de existência, ou seja, empresas que foram constituídas em 2002 e que em 2004, ano de realização da pesquisa, apresentavam dois anos de constituição;
- 56,4% para as empresas com até três anos de existência, referente às empresas que foram constituídas em 2001 e que em 2004, ano de realização da pesquisa, apresentavam três anos de constituição; e
- 59,9% para as empresas com até quatro anos de existência, ou seja, empresas que foram constituídas em 2000 e que em 2004, ano de realização da pesquisa, apresentavam quatro anos de constituição.

Taxas semelhantes foram identificadas na região Centro-Oeste, conforme quadro abaixo:

Quadro 2: Taxa de mortalidade por região e Brasil (2000 – 2002)*

Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Fonte: Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil – Sebrae (2004).

* Os valores do quadro referem-se aos percentuais da taxa de mortalidade por região e Brasil.

Apesar de abaixo da média nacional, a taxa de mortalidade de empresas no Centro-Oeste mostrou-se extremamente elevada, variando de 49,4% a 54,6% de acordo com o ano de constituição da empresa.

Diante destes dados, torna-se imprescindível investigar as causas que ocasionaram este cenário, bem como os fatores que contribuíram para que outras empresas se mantivessem no mercado.

O Sebrae (2004) desenvolveu pesquisa sobre os fatores condicionantes do sucesso empresarial; questionaram-se quais as condições que, estando presentes na condução do empreendimento, contribuem para diminuir as causas de fracasso das empresas.

As respostas foram agrupadas segundo três características comuns: Habilidades Gerenciais, Capacidade Empreendedora e Logística Operacional. Entre estas, os aspectos considerados mais importantes nas indicações dos empresários são os fatores condicionantes do sucesso empresarial segundo as Habilidades Gerenciais. Esta categoria foi apontada por 49% ² dos respondentes e, conforme estabelecido pela pesquisa, “refletem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio” (Sebrae, 2004, p. 12).

De acordo com o Sebrae (2004), esta categoria aponta quesitos fundamentais para a conduta dos negócios, como, por exemplo, conhecer o cliente e o mercado em que atuam, avaliar e procurar os melhores fornecedores para aquisição dos bens para a formação do estoque da empresa, definir qual a melhor forma de colocar os produtos a venda, definir preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado e estratégias de promoções das mercadorias e serviços, entre outros.

Ainda pela pesquisa do Sebrae (2004), foi possível constatar que os fatores relacionados a categoria Capacidade Empreendedora atingiram o percentual médio de

² A questão admitia mais de uma resposta.

28%³ das respostas. Para esta categoria foram contempladas respostas relacionadas à disposição e a capacidade empresarial para comandar o empreendimento “permitindo, por meio de habilidades naturais, descobrir as melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos em uma nova empresa e conduzir os negócios em meio a adversidades e dificuldades que surgem no dia-a-dia empresarial” (p. 13).

O terceiro conjunto de fatores determinantes do sucesso representa a Logística Operacional do empresário, fornecendo as bases para a criação, sustentação e crescimento da atividade empresarial. Este fator apresentou o percentual médio de 25%³.

Igualmente importante, as causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas, também foram identificadas. A categoria relacionada às Falhas Gerencias, foi a que obteve o maior percentual das respostas. Em seguida, foram apontadas Causas Econômicas Conjunturais, Logística Operacional e as Políticas Públicas, como principais fatores para a mortalidade precoce das empresas.

A falta de conhecimentos gerenciais, responsável pelo aspecto mais citado pelos entrevistados do estudo realizado pelo Sebrae (2004) quando se trata de encerramento de empresas, evidencia a falta de preparo dos empresários ao abrir um negócio e principalmente a falta de conhecimento para mantê-lo no mercado.

Ao analisar estes dados, torna-se possível compreender o trabalho indispensável que as IE vêm realizando no País. Com a proposta de capacitar e acompanhar constantemente o desenvolvimento gerencial de seus empreendedores, constata-se nas IE uma taxa de mortalidade extremamente baixa, (em torno de 20 % a 30%), quando comparada a taxa de empresas que não passaram pelo processo de incubação.

³ A questão admitia mais de uma resposta.

Diante deste cenário de alta taxa de mortalidade cabe, no trabalho de pesquisa proposto, investigar o desenvolvimento de competências específicas nos gestores das empresas incubadas, de modo a fortalecê-los para o enfrentamento das dificuldades comuns àqueles que iniciam seu próprio negócio.

CAPÍTULO 4 – MÉTODO

4.1. Reflexões Iniciais

A atividade de pesquisa tem como objetivo central a busca por soluções de problemas e caracteriza-se, para tal, como processo de investigação, questionamento e reflexão acerca da realidade, contribuindo, no âmbito da ciência, para a construção do conhecimento.

O conhecimento elaborado historicamente com a sistematização proporcionada pelo trabalho de pesquisa, desde seus processos aos seus resultados, tem uma intencionalidade, que passa pela construção de conhecimentos que possibilitem a compreensão e transformação da realidade. Enquanto ação de cunho científico, a pesquisa está inserida em um contexto histórico-social ligada, portanto, a um conjunto de valores, concepções e perspectivas que constituem o contexto do qual faz parte o pesquisador (Pádua, 1997).

Ao interferir-se na realidade por meio da realização de uma pesquisa e, conseqüentemente, da produção de conhecimento, é necessário, para além das definições sobre conceitos, hipóteses, estratégias, avaliações e análise sobre os dados obtidos, ter clareza quanto à escolha metodológica.

O principal desafio enfrentado pelos pesquisadores em Psicologia (e em Psicologia do Desenvolvimento especialmente), está na escolha do método a ser usado, devido à dificuldade em se estabelecer um consenso acerca de qual método de pesquisa é o mais adequado.

A decisão de utilizar um determinado método deve considerar prioritariamente que: métodos quantitativos e qualitativos são mais que apenas diferenças entre estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados. Esses enfoques

representam, fundamentalmente, diferentes referenciais epistemológicos para teorizar a natureza do conhecimento, a realidade social e os procedimentos para se compreender esses fenômenos. (Filstead, 1979, em Bauer, Gaskell & Allum, 2002, p. 29).

Kindermann e Valsiner (1989), ao realizarem uma análise sobre abordagens quantitativas e qualitativas, concluem que não existem métodos de pesquisa que sejam necessariamente melhores ou piores do que os outros. O que deve ser ponderado é a adequação de determinado método em relação à natureza do fenômeno sob investigação e à questão específica que se pretende investigar.

Para Araujo (2003) “o fenômeno a ser investigado possui, sempre, uma característica multidimensional que deve ser pesquisada a partir da análise dos pressupostos epistemológicos, éticos, ideológicos” (p. 146). Desta forma, entende-se que o problema quando pesquisado está associado a aspectos subjetivos, devendo ser estudado por meio um método de pesquisa que possibilite uma visão holística, sistêmica, dinâmica e contextualizada de todo o processo investigativo.

Conforme mencionado por Pádua (1997), percebe-se a necessidade de se compreender que a produção do conhecimento ocorre, simultaneamente, por meio de um processo histórico, individual e coletivo, originado da práxis humana e, “por isso mesmo, não-linear, nem neutro, como queria a ciência positivista” (p. 28).

O pesquisador, uma vez definido o objeto referencial da pesquisa, faz sua opção metodológica, já inferindo sua marca pessoal no contexto de abordagem; quando da análise dos dados coletados, também há uma visão individual e particular acerca do fenômeno pesquisado, expressa pelas formas interpretativas dos resultados que vão sendo construídos.

Relevando-se as discussões acerca de qual tipo de abordagem é a melhor e acreditando que ambas apresentam vantagens e desvantagens ao serem utilizadas, nesta pesquisa, optou-se, tanto para a coleta como para a análise dos dados, beneficiar-se dos métodos qualitativo e quantitativo. Dessa forma, utilizaram-se instrumentos quantitativos e qualitativos para construção e análise de dados os quais, de forma integrada, proporcionam uma compreensão mais ampla e contextualizada do objeto de estudo.

4.2 Problemas de Pesquisa

Ao se tratar de empresas incubadas é preciso considerar uma grande lacuna no que se refere às habilidades dos gestores para atuarem em áreas divergentes da sua formação acadêmica. Essas áreas, tais como gestão de pessoas, gestão financeira, divulgação e marketing, entre outras, são essenciais e estão presentes no cotidiano dos profissionais que decidiram abrir uma empresa e responsabilizar-se pela sua gestão.

Muitas vezes, a formação acadêmica adquirida na graduação restringe-se a conhecimentos técnicos na área estudada, não possibilitando ampliações conceituais e metodológicas em outras áreas. Da mesma forma, não é comum que se oportunize, na formação inicial da graduação, o exercício de diversas habilidades que poderão ser úteis ao perfil profissional futuro.

Quando se observam os contextos das Micro e Pequenas Empresas, porte das empresas incubadas, percebe-se a reduzida quantidade de profissionais que, enquanto sócios, ao iniciarem o próprio negócio, necessitam atuar também nas inúmeras formas de gestão do negócio, e não somente na prestação de serviços técnicos, sem estarem bem preparados para essas atividades diversificadas.

A Psicologia do Desenvolvimento, especialmente a partir da abordagem histórico-cultural do desenvolvimento psicológico, entende que os contextos sócio-culturais e as relações interpessoais presentes nesses contextos influenciam fortemente os processos de subjetividade nos envolvidos.

A partir dessa base teórica para a compreensão do desenvolvimento humano, vinculada especialmente ao contexto das empresas incubadas, supõe-se que a variedade de ações, relações e situações de trabalho, às quais são constantemente submetidos os gestores dessas empresas, poderia ser fonte de ampliação e potencialização de inúmeros processos psicológicos superiores, que lhe seriam úteis na composição de sua identidade profissional e pessoal.

Sabe-se que, ainda com o apoio de teóricos psicológicos (González Rey, 2003; Leontiev, s.d; Vygotsky, 1984), tais circunstâncias propícias ao desenvolvimento psicológico superior podem ser intencionalmente mediadas, favorecendo processos de conscientização dos sujeitos e o desenvolvimento de competências.

Assim, nesse trabalho de pesquisa, buscou-se articular as bases conceituais da Psicologia do Desenvolvimento Humano aos objetivos da incubadora de empresas, especialmente no que concerne à sua função de apoiar e acompanhar o crescimento de empresas pela mediação no desenvolvimento de seus gestores.

Dentre os fatores condicionantes das altas taxas de mortalidade das empresas no Brasil, a falta de competências gerenciais é apontada pela maior parte dos empresários como causa do insucesso da empresa (Sebrae, 2004).

Articulando, portanto, a contribuição da Psicologia do Desenvolvimento às demandas por perfis profissionais mais hábeis para gestores de empresas incubadas, elegeu-se, como foco de investigação para esse trabalho de pesquisa, o tema *gestão de pessoas* como principal mobilizador para o desenvolvimento de competências dos gestores,

no sentido de minimizar as taxas de mortalidade nas empresas incubadas. Busca-se, com o tema *gestão de pessoas*, estudar a importância de outras competências que não sejam as técnicas, já adquiridas junto à graduação, para a consolidação do perfil profissional dos gestores das empresas incubadas.

De acordo com Marinho-Araujo (2005), uma ampla categorização de competências – que inclui as técnicas, mas também as pessoais, interpessoais, éticas, estéticas e outras - contribui para a construção de perfis profissionais que integrem características práticas e reflexivas, capazes de sustentar ações mais seguras e adequadas ao enfrentamento de diversas situações profissionais.

Assim, nesse trabalho, propõe-se a investigação, junto aos gestores de empresas incubadas, de indicadores de *competências pessoais, interpessoais e éticas* relacionadas à gestão de pessoas.

Nesse sentido, algumas questões problematizadoras orientaram metodologicamente essa pesquisa, especialmente relativas às temáticas sobre perfil profissional esperado do gestor; habilidades pessoais, interpessoais e éticas já desenvolvidas e a desenvolver nos gestores. Entre as questões problema, destacam-se:

- Como definir perfis profissionais de gestores de empresas incubadas com base em indicadores de competências pessoais, interpessoais e éticas?
- Quais desses indicadores já estão desenvolvidos nos gestores das empresas incubadas?
- Como investigar os indicadores de habilidades pessoais, interpessoais e éticas, necessárias à competência de gestão de pessoas, no perfil profissional de gestores de empresas incubadas?

- A partir de quais indicadores é possível propor uma formação continuada aos gestores de incubadoras de empresas, visando o desenvolvimento de competências mais amplas de gestão de pessoas?

Estes questionamentos originaram-se da prática profissional da pesquisadora junto às empresas incubadas na CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB.

4.3 Objetivos

No intuito de responder às questões evidenciadas acima, ordenaram-se os seguintes objetivos:

- identificar as competências de gestão de pessoas necessárias para a elaboração de um perfil profissional esperado de gestor, no que tange a indicadores de habilidades pessoais, interpessoais e éticas;
- investigar, pela percepção dos gestores, quais são os indicadores para o desenvolvimento de competências para a gestão de pessoas; e
- apontar, com base nos indicadores de desenvolvimento de competências pessoais, interpessoais e éticas, processos de formação continuada para os gestores das empresas incubadas.

4.4 Contexto: CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB

A pesquisa foi realizada na Incubadora de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. O UniCEUB é uma instituição particular de ensino superior do Distrito Federal, fundada em 1968, que oferece cursos de graduação e pós-graduação, nas

seguintes áreas: Ciências da Educação, Ciências da Saúde, Ciências Jurídicas e Sociais, Ciências Exatas e de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas.

Em setembro de 2002, o UniCEUB, com o apoio do Sebrae, e de outras entidades técnicas (como CTIS Informática, Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE, Centro de Desenvolvimento Tecnológico da UnB – CDT/UnB, Sindicato das Indústrias da Informação do Distrito Federal – Sinfor e Caixa Econômica Federal – CEF), lançou o programa CASULO - Incubadora de Empresas.

A Incubadora de Empresas insere-se na estrutura do UniCEUB por meio da Agência de Empreendedorismo - Agemp, departamento da Instituição, subordinado à Diretoria Acadêmica, e que atua em três vertentes distintas:

- Capacitação Profissional – área responsável pela promoção de cursos, palestras, seminários e eventos voltados para o empreendedorismo;
- Estágio Profissionalizante/Primeiro Emprego – área destinada à realização de convênios e parcerias com o intuito de divulgar oportunidades de estágios e vagas de emprego para os estudantes da Instituição; e
- Organização Empresarial - área responsável pela coordenação da CASULO - Incubadora de Empresas do UniCEUB.

A CASULO é um programa que visa estimular a criação e o desenvolvimento de pequenas e micro empresas tecnológicas ou de setores tradicionais, por meio da formação complementar do empreendedor e de sua empresa, nos aspectos técnicos e gerenciais, facilitando sua inserção no mercado. A Incubadora do UniCEUB tem como principal missão: “Viabilizar empreendimentos de sucesso por meio de apoio tecnológico e gerencial na geração de empresas criativas e negócios inovadores” (Centro Universitário de Brasília [UniCEUB], 2003, p. 9).

O programa da Incubadora de Empresas tem como principais objetivos: a) disseminar a cultura empreendedora no meio universitário do UniCEUB e contribuir para a formação de profissionais com perfil mais adequado aos novos desafios do mundo globalizado; b) criar facilidades para o acesso da empresa ao mercado; c) oferecer infraestrutura física para os empreendimentos; d) estimular a criação e o desenvolvimento de novas tecnologias, a partir de trabalhos acadêmicos, desenvolvidos por estudantes e egressos, professores e servidores técnico-administrativos; e) criar condições para o desenvolvimento de produtos e processos, baseados em trabalhos de graduação, monografias, dissertações e projetos de iniciação científica, que conduzam a melhorias, aperfeiçoamentos e inovações nos setores público, privado e organizações da sociedade civil; f) disponibilizar recursos de ordem técnica e gerencial para o desenvolvimento dos projetos (UniCEUB, 2003, pp. 9-10).

Situada no Plano Piloto de Brasília/ DF, a Incubadora de Empresas do UniCEUB conta com uma área total de 510 m², em um edifício no Setor Comercial Sul, disponibilizados da seguinte forma: espaço físico individualizado, para a instalação de até 10 empresas em módulos de 16,30 m² a 23,84 m², mobiliados e equipados com computador, telefone e impressora; espaço físico para uso compartilhado: sala de reunião (21,50 m²), laboratório de informática (27,50 m²), sala de treinamento (27,50 m²), copa (5,30 m²); área de divulgação e exposição de produtos, acesso a Internet; secretária; segurança; limpeza.

Visando atender às necessidades diagnosticadas e apresentadas pelas empresas incubadas, a Incubadora do UniCEUB promove e apóia ações de capacitação, participação em eventos, assessorias e consultorias voltadas para a preparação dos gestores das empresas em áreas necessárias à gestão empresarial: jurídica; financeira; marketing; publicidade e propaganda e diagnóstico empresarial.

A formação continuada por meio de cursos, workshops e oficinas configura uma oportunidade constante durante todo o processo de incubação e são organizados e realizados pela CASULO e seus parceiros.

As empresas para terem seus projetos apoiados pela Incubadora de Empresas do UniCEUB devem ser aprovadas em um processo de seleção. As propostas apresentadas são avaliadas por uma comissão de especialistas, constituída pelo gerente da Incubadora, profissionais das instituições parceiras da Incubadora e técnicos de áreas específicas relacionadas aos projetos.

Para que a empresa seja aprovada, o empreendedor deve encaminhar à Incubadora um plano de negócios detalhado de sua empresa, no qual deve estar descrita a forma como a empresa se constituirá juridicamente, como funcionará a gestão operacional e financeira, e como pretende produzir, comercializar e divulgar a empresa no mercado. O plano deve atender, ainda, aos seguintes critérios estabelecidos: grau de inovação dos produtos ou serviços a serem desenvolvidos; viabilidade técnica e mercadológica; consistência das informações descritas no plano de negócios; qualidade e capacitação da equipe que irá compor o empreendimento; grau de motivação e comprometimento dos empresários com o empreendimento; interação com a Incubadora; capacidade de investimento financeiro próprio ou de terceiros (UniCEUB, 2003).

Apesar de criada em 2002, a Incubadora de Empresas realizou seu primeiro processo de seleção de projetos em 2004. Este período foi destinado à constituição e organização administrativa e operacional da Incubadora e à divulgação de seus produtos e serviços.

Assim sendo, em 2004 realizou-se o processo seletivo que resultou na inscrição de 27 projetos. Entre estes, somente quatro atenderam aos critérios estipulados e foram

selecionados para serem as primeiras empresas incubadas. Estas empresas eram da área de comunicação, comércio exterior, tecnologia e fisioterapia.

No decorrer do ano de 2005, a Incubadora realizou dois processos seletivos; um selecionou, entre 22 projetos inscritos, duas empresas da área de comunicação, sendo uma voltada para a prestação de consultoria em atendimento e a outra para marketing cultural.

No outro processo seletivo realizado em 2005, 12 projetos foram inscritos e duas empresas foram selecionadas, totalizando uma taxa de 80% de ocupação da Incubadora. As empresas selecionadas foram: uma da área de turismo, cultura e meio ambiente e outra de agronegócios.

A empresa que é selecionada a participar da Incubadora recebe incentivos para feiras e seminários locais, regionais e nacionais. No que se refere às assessorias e consultorias, a empresa, enquanto incubada, é acompanhada e recebe orientações de gestão, mercado, relacionamento com o cliente, negociação, legislação e outros, com o intuito de detectar ou prevenir problemas e identificar medidas para a correção dos mesmos, para que ao final de dois anos (período máximo de incubação) a empresa esteja preparada para se manter no mercado. Para tanto, são realizadas periodicamente reuniões (mensal) e avaliações para análise de desempenho (trimestral) da empresa incubada.

Tais serviços podem ser solicitados ou diagnosticados pela Incubadora de Empresas para solução de uma necessidade da empresa durante o período de incubação, sendo realizados por profissionais do UniCEUB ou por profissionais contratados para esta finalidade.

4.5 Participantes

Participaram deste estudo onze gestores que, no ano de 2005, trabalhavam em quatro empresas incubadas na CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB. A seleção dos gestores ficou condicionada a aceitação dos mesmos em participar da presente pesquisa e à disponibilidade de tempo dos mesmos.

A idade média dos gestores era de 24 anos, variando entre 21 e 31 anos. Todos possuíam curso superior completo (73%) ou em fase de conclusão (27%). As empresas nas quais atuam são das áreas de comunicação (55%); agronegócios (27%); e turismo, cultura e meio ambiente (18%).

Abaixo, apresenta-se a caracterização das empresas e de seus respectivos gestores. Para efeito de referência durante o trabalho, os participantes e as empresas serão identificados por abreviaturas codificadas.

4.5.1 Empresas

Empresa Incubada 1

Empresa incubada desde julho de 2004; possui cinco sócios e atua no ramo de comunicação e marketing. A área de atuação da empresa abrange todo o território nacional, tendo como público-alvo empresas de médio e grande porte.

A empresa tem por finalidade prestar serviços de comunicação e marketing, como: pesquisas e análises de mercado, planejamento e criação de peças de publicidade.

Quatro sócios participaram da pesquisa e são identificados como G 1, G 2, G 3 e G 4, com suas características apresentadas no quadro 3.

Empresa Incubada 2

Empresa incubada desde maio de 2005; possui duas sócias e atua no ramo de comunicação e marketing. A área de atuação da empresa é o Distrito Federal, tendo como público-alvo micro e pequenas empresas de varejo e serviços.

A empresa tem por finalidade gerar valor para o cliente, como: pesquisas e análises de mercado, planejamento e criação de meios eficazes de comunicação.

As duas responsáveis pela empresa participaram da pesquisa e são identificadas como G 5 e G 6. Outras informações sobre os sócios estão apresentadas no quadro 3.

Empresa Incubada 3

Empresa incubada desde setembro de 2005; possui vinte e quatro sócios e atua no ramo de turismo, cultura e meio-ambiente. A área de atuação abrange todo o território nacional, tendo como público-alvo pessoas físicas e jurídicas, do setor público ou privado.

A empresa tem como missão proporcionar o desenvolvimento sustentável nas áreas do turismo, da cultura e do meio ambiente, em todas as suas formas, atuando com unidade, criatividade, ética e responsabilidade social.

Dois sócios participaram da pesquisa sendo identificados como G 7 e G 8. Outras informações sobre os sócios estão relacionadas no quadro 3.

Empresa Incubada 4

Empresa incubada desde setembro de 2005; possui três sócios e atua no ramo de agronegócios. A área de atuação da empresa é o Distrito Federal, tendo como público-alvo micro, pequenas e grandes empresas.

A empresa tem por finalidade produzir cogumelos comestíveis.

Os três responsáveis pela empresa participaram da pesquisa sendo identificados como G 9, G 10 e G 11. Outras informações sobre os sócios são apresentadas no quadro 3.

4.5.2 Gestores

Apresenta-se, a seguir, a descrição dos participantes por atuação e formação na empresa.

Quadro 3: Identificação dos gestores pesquisados

Empresa	Participante	Atuação	Formação Superior
Empresa Incubada 1	G 1	Diretora de Atendimento	Propaganda e Marketing
	G 2	Diretora de Pesquisa e Mídia	Propaganda e Marketing
	G 3	Diretor Financeiro	Propaganda e Marketing
	G 4	Diretora de Atendimento	Propaganda e Marketing
Empresa Incubada 2	G 5	Gerente de Marketing	Propaganda e Marketing
	G 6	Gerente Operacional	Propaganda e Marketing
Empresa Incubada 3	G 7	Diretora de Projeto	Letras e Tradução
	G 8	Diretor Presidente	Administração
Empresa Incubada 4	G 9	Diretor de Comercialização	Agronomia
	G 10	Diretor de Produção	Biologia
	G 11	Diretor Administrativo	Química

4.6 Instrumentos

Uma Incubadora de Empresa se propõe a oferecer condições favoráveis e propícias para o desenvolvimento das empresas nela incubadas. No entanto, para atingir o objetivo de apoiar empresas que se tornem sólidas e bem sucedidas, faz-se necessário um constante acompanhamento de desempenho destes empreendimentos, bem como a identificação de lacunas que precisam ser preenchidas na gestão das empresas. Tais fatores podem ser identificados, entre outras formas, por meio da realização de avaliações.

No contexto organizacional, para a avaliação do desempenho profissional, normalmente, utilizam-se referenciais facilmente quantificáveis como faturamento, geração de lucro e aumento no número de clientes.

Todavia, habilidades acerca do perfil do gestor também são informações indispensáveis ao mapeamento global das condições de crescimento de uma empresa, devendo constar dos aspectos a serem considerados no desenvolvimento das mesmas.

Para tornar possível a identificação das habilidades dos gestores de empresas incubadas são utilizados, nesta pesquisa, tanto instrumentos qualitativos como quantitativos.

A presente pesquisa está concebida para investigar, nos gestores, indicadores de habilidades específicas e fundamentais referentes à gestão de pessoas que compõem um perfil profissional esperado. Para tanto, utilizaram-se como instrumentos: um questionário denominado *Levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor*, e a estratégia metodológica do *Memorial*.

Conforme González Rey (2005), “o sentido em usar instrumentos diferentes permite ao sujeito deslocar-se de um sistema de expressão, qualquer que seja, e entrar em zonas alternativas de sentido subjetivo em relação àquela que concentrava sua atenção em outro instrumento” (p. 50).

Foi realizado, ainda, o levantamento sócio-demográfico dos participantes por meio de um questionário criado para esse fim. Apresenta-se, a seguir, a descrição de tais instrumentos.

4.6.1 Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor

Esse instrumento foi elaborado em três etapas:

- na primeira etapa, procedeu-se a construção do perfil profissional esperado dos gestores, com base nas habilidades a serem investigadas sobre gestão de pessoas (pessoais, interpessoais, éticas);
- a segunda etapa consistiu na criação de uma *matriz orientadora* para a elaboração do instrumento de investigação. Essa matriz agregou, de forma tridimensional, dados do perfil profissional, as habilidades correspondentes e as situações problemas que compuseram as questões do instrumento de levantamento de indicadores; e
- a terceira etapa tratou da elaboração do instrumento propriamente dito: um questionário com questões fechadas e uma questão aberta, elaborado a fim de investigar, a partir de respostas dos gestores, quais habilidades estavam já desenvolvidas e quais precisariam ser desenvolvidas.

Cada uma dessas etapas de construção será detalhada a seguir.

Primeira Etapa: Perfil Profissional

O primeiro passo ao se propor a investigação de competências profissionais é a compreensão acerca do perfil profissional esperado para determinada tarefa, cargo ou função.

Para a presente pesquisa, levando em consideração que o perfil profissional focado na gestão de pessoas não é privilegiado em cursos ou capacitações diversas na Incubadora de Empresas, elaborou-se um perfil esperado para essa atuação.

Esse perfil foi construído com o objetivo de delinear quais seriam as competências referentes ao desenvolvimento de gestão de pessoas mais adequadas à atuação dos gestores das empresas incubadas. Para tal, privilegiou-se investigar indicadores de habilidades pessoais, interpessoais e éticas para compor o perfil, com base tanto na literatura sobre desenvolvimento de competências (Araujo, 2003; Depresbiteris, 2005; Kuenzer, 2002; Marinho-Araujo, 2005), como nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

No contexto desta pesquisa, utiliza-se o perfil profissional como o referencial para a investigação das competências e habilidades esperadas de um gestor de pessoas, assim como parâmetro para a construção dos instrumentos de investigação que permitiram identificar quais habilidades estão desenvolvidas e quais precisam ser trabalhadas.

Depresbiteris (2005), ao tratar da questão da identificação e avaliação de competências ressalta a importância de baseá-la em critérios previamente estipulados:

falar dos instrumentos de avaliação é importante, mas de nada adianta elaborá-los sem pensar nos critérios e indicadores ou evidências que nos permitam analisar os resultados coletados. Critérios, parâmetros, padrões são termos usados, em avaliação, como sinônimos para designar uma base de referência para julgamento. (p. 12).

Ainda segundo a autora, “cada critério define o que se julga poder esperar legitimamente do objeto avaliado. É, por meio dos critérios, que se realiza a ‘leitura’ do objeto” (Depresbiteris, 2005, p. 12).

Entendendo, como Araujo (2003), que a ampliação conceitual de competência indica a própria mobilização de diversos recursos do sujeito para atender a uma situação problema em uma determinada circunstância ou relação, não é possível reduzir, de modo classificatório ou avaliativo, todo o rol de recursos dos quais o sujeito lança mão para fazer

frente a uma tomada de decisão. Por outro lado, é possível evidenciar indicadores desses recursos, entendidos de forma mais ampla e integrada. Dentre os recursos mais utilizados como indicadores de competências estão os conhecimentos e as habilidades. Privilegiou-se, para essa pesquisa, a investigação de algumas habilidades, entendidas enquanto “critérios para leitura” (Depresbiteris, 2005), das competências de gestão de pessoas.

As habilidades são consideradas, nesse trabalho de investigação, enquanto dimensões integradoras de saberes, posturas, capacidades, recursos cognitivos, psíquicos e sócio-afetivos (Araujo, 2003; Kuenzer, 2002, 2003; Marinho-Araujo, 2005; Plantamura, 2002).

Partindo, portanto, das habilidades como indicadores de desenvolvimento de competências, elaboraram-se categorias definidoras das habilidades *pessoais*, *interpessoais* e *éticas* para a composição dos respectivos perfis. Apresenta-se, a seguir, cada um desses perfis com suas definições e o detalhamento das habilidades que o compõem. Cada habilidade será apresentada como categoria subjetiva que engloba diversos recursos.

Quadro 4: Definição e detalhamento do Perfil Pessoal

PERFIL	DEFINIÇÃO	HABILIDADE - Detalhamento	
Pessoal	Analisar, sintetizar, criticar, deduzir, comparar, decidir, organizar e compreender questões técnicas e sociais referentes à empresa. Gerenciar informações, apresentando flexibilidade contextualizada em situações nos diversos segmentos do campo de atuação da empresa.	HP ₁	Agir de maneira oportuna sobre a realidade, apresentando soluções e se antecipando às situações.
		HP ₂	Manter-se firme em seus propósitos, com objetividade e clareza frente às situações.
		HP ₃	Ser criativo para buscar soluções viáveis e inovadoras para a resolução de problemas.
		HP ₄	Identificar oportunidades de negócios.
		HP ₅	Assumir responsabilidades e tomar decisões.
		HP ₆	Buscar informações.
		HP ₇	Planejar e estabelecer metas claras, objetivas e mensuráveis.
		HP ₈	Rever posições, aprender e re-organizar ações.
		HP ₉	Planejar e executar projetos de forma organizada e sistematizada.
		HP ₁₀	Completar uma tarefa difícil mesmo diante de resultados inicialmente desanimadores.
		HP ₁₁	Avaliar e rever sua própria atuação e conscientizar-se das próprias possibilidades e potencialidades.
		HP ₁₂	Persistir e perseverar, a despeito de insucessos circunstanciais.
		HP ₁₃	Assumir e calcular riscos.
		HP ₁₄	Aceitar e reconhecer erros.
		HP ₁₅	Refletir e atuar criticamente sobre o processo produtivo, compreendendo sua posição e função na empresa.
		HP ₁₆	Posicionar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.
		HP ₁₇	Aprimora-se continuamente na sua formação profissional.
		HP ₁₈	Ter clareza, coerência, coesão e estratégias argumentativas.
		HP ₁₉	Avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas diante de novas situações.

Quadro 5: Definição e detalhamento do Perfil Interpessoal

PERFIL	DEFINIÇÃO	HABILIDADE - Detalhamento	
Interpessoal	Conviver e interagir adequadamente com as outras pessoas, administrando conflitos e buscando alternativas de resolução de problemas, por meio de habilidades comunicativas e cooperativas. Atuar profissionalmente, em diferentes níveis de ação, considerando as características das situações e dos problemas específicos com os quais se depara. Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional nos processos de negociação e nas relações interpessoais ou intergrupais.	HI ₁	Transmitir e expressar idéias e argumentos de maneira clara, objetiva e convincente.
		HI ₂	Realizar comunicações orais em diferentes contextos de atuação profissional.
		HI ₃	Fazer acordos cooperativos como meio de obter o ajustamento de interesses entre as partes envolvidas.
		HI ₄	Enfrentar desafios mesmo diante da oposição de membros do grupo.
		HI ₅	Mobilizar recursos e conhecimentos de um grupo de forma a atingir metas e objetivos comuns.
		HI ₆	Ouvir o outro, respeitando diferentes pontos de vista.
		HI ₇	Disponibilizar conquistas pessoais e colaborar com o outro em prol de projetos coletivos.
		HI ₈	Sinalizar com sutileza inadequações e equívocos nas atitudes dos membros do grupo.
		HI ₉	Aproveitar os vínculos estratégicos com clientes, com o objetivo de sua atuação profissional.
		HI ₁₀	Coordenar processos grupais, considerando a diversidade dos membros do grupo.
		HI ₁₁	Atuar inter e multiprofissionalmente, sempre que a compreensão dos processos envolvidos assim o recomendar.
		HI ₁₂	Relacionar-se com o outro de modo a propiciar o desenvolvimento de vínculos interpessoais requeridos na sua atuação profissional.
		HI ₁₃	Coordenar, orientar e mediar o desenvolvimento das equipes com as quais atua.
		HI ₁₄	Integrar saberes e conhecimentos na relação com o outro.

Quadro 6: Definição e detalhamento do Perfil Ético

PERFIL	DEFINIÇÃO	HABILIDADE - Detalhamento	
Ético	Respeito à ética nas relações com clientes e usuários, com colegas, com o público e na produção e divulgação de informações.	HE ₁	Considerar a singularidade de cada situação diante de decisões e avaliações.
		HE ₂	Discernir a justiça de um ato e a possibilidade de escolhas em função da particularidade de uma situação.
		HE ₃	Responsabilizar-se pelas escolhas feitas e por suas conseqüências.
		HE ₄	Avaliar prospectivamente os desdobramentos de uma opção ou de uma ação.
		HE ₅	Rever critérios e referenciais em função de novos dados ou argumentações.
		HE ₆	Buscar inúmeras explicações para uma ação ou situação, exercitando a prudência nas avaliações.
		HE ₇	Disseminar uma cultura de esperança e de confiança nas ações humanas e nas transformações sociais.
		HE ₈	Desenvolver o compromisso político com o movimento histórico de mudanças pessoais e coletivas.
		HE ₉	Exercitar respeito e solidariedade.

Com o intuito de analisar a pertinência da construção dos perfis dos gestores de empresas incubadas, evidenciando-se as habilidades a serem averiguadas, efetuou-se uma pré-avaliação com juízes externos ao processo da pesquisa. Esses perfis e suas correspondentes habilidades foram encaminhados para responsáveis de instituições ligadas à área de incubação de empresas, solicitando-lhes que contribuíssem para a análise do mesmo.

De acordo com a opinião desses profissionais / juízes que analisaram o material, o perfil estava de acordo com o que se desejava averiguar.

Segunda Etapa: Matriz Orientadora

Uma vez elaborado o perfil esperado para o gestor, foi construída uma *matriz orientadora* (anexo 1) das competências esperadas para o perfil em questão. A matriz tem um desenho tridimensional, com colunas verticais e linhas horizontais ligadas por células.

Os três grupos de perfis (pessoal, interpessoal e ético), foram disponibilizados na primeira coluna da matriz e as habilidades disponibilizadas na primeira linha da matriz. Essa disposição permite que se observe o cruzamento das habilidades com os respectivos perfis. As células que expressam essa ligação são alimentadas com as questões do instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor. Assim, uma questão pode estar investigando, de forma concomitante, várias habilidades e perfis.

A utilização de matrizes enquanto instrumentos metodológicos orientadores à identificação, definição e construção de competências é defendida por Deluiz (2001). A autora explica que a função das matrizes de competências profissionais evoluiu atrelada a movimentos teórico-conceituais predominantes em determinados momentos históricos,

originando diversas concepções dessas matrizes: condutivista / behaviorista; funcionalista; construtivista e crítico-emancipatória.

Segundo a autora a matriz *condutivista / behaviorista*, objetivando a análise das competências profissionais, teve como característica a grande vinculação com o objetivo da eficiência social. Um de seus preceitos afirmava que as qualificações acadêmicas, os conhecimentos e os diplomas tradicionais não asseguravam, necessariamente, fatores válidos ao desempenho e eficácia tanto no trabalho como em outras situações quotidianas. Ao se tratar de competências, os fatores realmente positivos e úteis seriam “as habilidades, as capacidades, os conhecimentos, os padrões de comportamento e atitudes das pessoas” (Deluiz, 2001, p. 8). A efetividade do desempenho se configuraria num elemento central da competência, ajudando a identificar os melhores trabalhadores por meio do melhor desempenho no trabalho. As críticas a essa matriz apontavam para a definição extremamente ampla de competência.

Outra matriz utilizada para a investigação dos processos do trabalho e de identificação de competências profissionais é a *funcionalista* que, propõe-se a analisar, o funcionamento de ambientes externos como o mercado e as relações sócio institucionais. A análise baseada nesta matriz propõe investigar a descrição de produtos ao invés de processos, bem como os resultados e não a forma como se chegou a eles. Em geral, a crítica ao modelo funcional evidencia sua característica altamente descritiva e a não consideração de valores, habilidades e atitudes, indissociáveis das práticas reais de trabalho e necessárias para o desempenho em ocorrências específicas.

É importante ressaltar que tanto a matriz condutivista / behaviorista quanto a funcionalista detém-se à descrição de funções e tarefas dos processos produtivos, tornando-se pouco objetivas ao elencar listas intermináveis de atividades e comportamentos,

restringindo a concepção de autonomia dos sujeitos à atividades e tarefas. Essas perspectivas assumem características economicistas e individualizantes limitando-se, quase que exclusivamente, à formação do trabalhador de maneira descontextualizada.

A matriz de análise *construtivista* concede igual importância às contribuições e percepções dos trabalhadores frente a seus objetivos e potenciais em termos de sua formação; busca o coletivo tanto na análise do trabalho em relação ao contexto, como na capacitação individual em sintonia com a coletiva. O conceito desta matriz “atribui importância à constituição de competências voltadas para o mercado, ao mesmo tempo que voltada aos objetivos e potencialidades do trabalhador, inserindo neste contexto a construção de competências coletivas, investigadas no processo de trabalho mediada por uma concepção pedagógica” (Deluiz, 2001, p. 10).

Deluiz (2001) remete, ainda, à matriz crítico-emancipatória, que “tem seus fundamentos teóricos no pensamento crítico-dialético, e pretende não só ressignificar a noção de competência, atribuindo-lhe um sentido que atenda aos interesses dos trabalhadores, mas apontar princípios orientadores para a investigação dos processos de trabalho, para a organização do currículo e para uma proposta de educação profissional ampliada” (p. 9).

Desta forma, neste modelo de matriz, deve-se considerar as competências humanas constituídas individual e coletivamente, não sendo pautadas unicamente pelas necessidades e demandas estipuladas pelo mercado, mas sendo consideradas a partir do contexto sócio cultural mais amplo e das relações interpessoais que as influenciam. Nesta perspectiva, o desenvolvimento de competências está vinculado à autonomia e emancipação das relações de trabalho, enfatizando a conscientização do trabalhador nos processos de tomada de

decisão e de transformações sociais. Esta matriz tem como foco investigar as competências no mundo do trabalho por meio da visão do trabalhador.

Cada uma destas concepções de matrizes apresenta referenciais distintos, possibilitando perspectivas diferentes quanto às definições e construção de competências profissionais dentro das contínuas contradições do contexto do trabalho.

Coadunados aos postulados teórico-conceituais defendidos nesse trabalho, a concepção da matriz crítico-emancipatória foi a base orientadora para a elaboração da matriz utilizada nesse trabalho de pesquisa.

Terceira Etapa: Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor

Esse instrumento tem como objetivo levantar indicadores de habilidades desenvolvidas nos gestores de empresas incubadas. Para sua elaboração utilizou-se, como base, a matriz orientadora que relaciona as habilidades esperadas aos itens dos perfis pessoais, interpessoais e éticos. Assim, pode-se verificar se as habilidades constituintes das competências esperadas nos gestores estavam ou não condizentes com o perfil previamente estabelecido nesta pesquisa.

Para a elaboração das questões desse instrumento foram escolhidas situações-problemas, entendidas como episódios e circunstâncias comuns no contexto profissional, articuladas à fatos e cenários presentes no cotidiano e na prática dos gestores. Esta estratégia de investigar problemas e situações reais e concretas da prática profissional tornou as questões significativas e contextualizadas para os gestores (anexo 1).

Oportunizar a busca de resolução de problemas relacionados ao trabalho, em situações simuladas ou reais, é uma das principais técnicas de investigação e avaliação de competências, permitindo a verificação de indicadores das competências e critérios. Nesse sentido, as situações exigem a articulação de conhecimentos diversos, seguidos da ação concreta para a resolução dos problemas (Depresbiteris, 2001).

As questões do instrumento têm a função de ensinar aos respondentes a demonstração de recursos como observação, análise, avaliação e decisão, além de permitir a articulação de habilidades pessoais, interpessoais e éticas para solucionar os problemas que foram apresentados em cada questão, enquanto simulacros da prática profissional.

Quanto à sua estrutura, o instrumento é composto de cinco questões fechadas e uma aberta. As questões fechadas se subdividem em itens, variando de três a oito. A questão aberta tem como objetivo investigar as habilidades pessoais, interpessoais e éticas, a partir de uma questão orientadora na qual os gestores devem expor a maneira pela qual poderiam evitar falhas na realização das fases de um projeto.

A primeira questão contempla unicamente as habilidades pessoais; as demais questões abordam, de forma concomitante, as habilidades pessoais, interpessoais e éticas. Essa divisão foi feita de forma aleatória, não configurando nenhum tipo de controle empírico ao instrumento.

A quantidade de itens em cada questão e as respectivas habilidades investigadas estão contempladas no quadro abaixo.

Quadro 7: Distribuição, por questão, dos Itens e das Habilidades Investigadas no Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor

Questão	Quantidade de Itens	Habilidades Investigadas
Questão 1	3 itens	Habilidades Pessoais
Questão 2	8 itens	Habilidades Pessoais Habilidades Interpessoais Habilidades Éticas
Questão 3	5 itens	Habilidades Pessoais Habilidades Interpessoais Habilidades Éticas
Questão 4	11 itens	Habilidades Éticas Habilidades Pessoais Habilidades Interpessoal
Questão 5	3 itens	Habilidades Interpessoais Habilidades Éticas Habilidades Pessoais
Questão 6	1 item	Habilidades Pessoais Habilidades Interpessoais Habilidades Éticas

Com o intuito de analisar a pertinência das situações-problema apresentadas nas questões, a coerência das alternativas de respostas e, principalmente, a eficácia do instrumento para mapear as habilidades dos participantes da pesquisa, encaminhou-se o questionário, juntamente com um protocolo de registro e uma carta de orientações, para novos juízes externos (nove), também gestores e responsáveis de instituições ligadas à área de incubação de empresas, a fim de contribuírem para a análise do instrumento.

De acordo com a opinião desses profissionais, as questões estavam coerentes ao que se desejava averiguar.

4.6.2 Memorial

O memorial é considerado, no âmbito da pesquisa qualitativa de intervenção, um instrumento de investigação no qual é possível o registro, de forma espontânea ou orientada, de conjuntos de observações e comentários, de relatos sobre determinado momento ou de percepções acerca de determinado assunto.

Durante a elaboração do memorial, o participante faz um constante movimento de reflexão, avaliação e re-significação de suas ações, concepções e práticas. Ao mesmo tempo em que é um instrumento de investigação é também um instrumento promotor de mudanças, pois permite auto-avaliação e auto-regulação de processos de escolha e decisão acerca de diversos temas relacionados ao desenvolvimento humano.

Nesta pesquisa, utilizou-se o memorial articulado a questões orientadoras referentes à decisão de ter um próprio negócio e ao que é preciso para desenvolver competências na gestão de pessoas, objetivando-se investigar, pela percepção dos gestores, quais seriam os indicadores para o desenvolvimento de competências (anexo 2).

Por meio do memorial, foi possível ao participante apresentar um breve relato de sua história de vida, das transformações que vivenciou durante os vários momentos do processo da decisão de abrir uma empresa, suas experiências e reflexões, suas emoções, descobertas e associações, além de seus conhecimentos acerca do tema desenvolvimento de competências.

Para González Rey (2005), o uso de um instrumento escrito permite “posicionar o sujeito, de forma rápida e simples, diante de indutores que facilitem o trânsito para outros indutores diferentes” (p. 51). Segundo o autor, o instrumento escrito pode ser utilizado em

uma perspectiva centrada no estudo da subjetividade, para permitir ao sujeito expressar livremente sua opinião sobre o assunto em questão.

4.6.3 Questionário para Levantamento Sócio Demográfico

Para conhecimento dos dados sócio demográfico dos profissionais participantes foi aplicado um questionário (anexo 4) com perguntas abertas e fechadas referentes à: área de atuação da empresa; idade, sexo, formação e atuação profissional dos gestores. Foram, ainda, elaboradas perguntas referentes ao tempo de atuação na empresa, relação entre a área de atuação e a área de formação e conhecimentos de gestão adquiridos durante a graduação.

4.7 Construção dos Dados

Para a realização deste estudo foi solicitada, em setembro de 2005, autorização para coleta de dados na CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB, junto à Agência de Empreendedorismo do UniCEUB. Posteriormente, a pesquisadora realizou uma reunião com todos os gestores na Incubadora de Empresas para convidá-los a participar da pesquisa. Nesta oportunidade, foi informado que a participação seria voluntária e exposto, brevemente, como ocorreria a pesquisa: suas etapas, os instrumentos que seriam utilizados, datas e horários previstos para a aplicação dos instrumentos.

A aplicação dos instrumentos (instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor, memorial e questionário para levantamento sócio-demográfico), aconteceu de forma coletiva durante duas sessões previamente agendadas. A primeira sessão, destinada a aplicação do instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor e do questionário para levantamento sócio demográfico, contou com a presença dos onze participantes. O tempo

necessário para o preenchimento dos instrumentos foi de aproximadamente 50 minutos. Esta sessão ocorreu na sala de reuniões da Incubadora e foi acompanhada pela pesquisadora.

Previamente agendada para ocorrer em uma única reunião, a segunda sessão, destinada a aplicação do memorial, teve que ser realizada em dois dias, em virtude da ausência nesse dia, por motivos pessoais, de três sujeitos. Desta forma, foi necessário o agendamento de outro dia para a aplicação do memorial àqueles que não puderam comparecer.

Sendo assim, no primeiro dia, estiveram presentes oito sujeitos e a aplicação do memorial durou cerca de 50 minutos. No segundo dia, estiveram presentes três sujeitos e a aplicação do memorial durou aproximadamente 40 minutos. Esta sessão também ocorreu na sala de reuniões da Incubadora e foi conduzida pela pesquisadora.

Cabe mencionar que a aplicação dos instrumentos se deu mediante a prévia autorização dos entrevistados, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponibilizados no anexo 3.

4.8 Análise dos Dados

Em função da diversidade de instrumentos utilizados na pesquisa, faz-se necessária uma apresentação da forma como cada um deles foi tratado.

Para a análise e o tratamento dos dados das questões fechadas do instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor utilizou-se uma escala de Concordância Likert. As respostas a cada item foram classificadas em três possibilidades de ocorrência: uma correspondente ao perfil esperado, uma contrária ao

perfil esperado e uma intermediária. Portanto, não foram consideradas, dentre as três alternativas de cada item, as respostas como certas ou erradas, mas apenas se estavam mais ou menos próximas aos critérios que foram estabelecidos como referencial, neste caso, o perfil de gestor. Para cada alternativa de resposta escolhida foi atribuída uma pontuação: dez pontos para a resposta mais próxima do perfil esperado, cinco pontos para a resposta intermediária e zero ponto para a resposta mais distante do perfil desejado. A pontuação total de cada respondente foi dada pelo somatório das pontuações obtidas para cada item.

Analisou-se que, quanto maior a pontuação obtida pelo gestor no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional, maior o indicador de desenvolvimento das habilidades pessoais, interpessoais e éticas, constituintes da competência gestão de pessoas.

Os dados discursivos obtidos no memorial e na questão aberta do instrumento de levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor foram tratados por meio da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977). Para a autora, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Ao se tratar de análise de conteúdo, devem ser consideradas três etapas:

- a pré-análise – que consiste na organização do material e constituição do corpus da investigação;
- a descrição analítica – na qual o material reunido, que constitui o corpus da pesquisa, é aprofundado, sendo orientado, em princípio, pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências; e

- a interpretação referencial – que constitui a fase de análise propriamente dita (Bardin, 1977).

Dentre as técnicas apresentadas pela autora para a análise dos dados, utilizou-se, para essa pesquisa, a análise categorial dedutiva, considerando-se, enquanto unidade de registro, o tema e como unidade de análise, a recorrência. Essa identificação é realizada por meio do processo pelo qual os dados brutos são sistematicamente transformados, e agregados em unidades de registro, nesse caso, os temas. A análise categorial temática consiste no desmembramento do texto em unidades, investigadas a partir dos temas do discurso. Segundo Bardin (1977), dentre as diversas possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos, significações manifestas e simples.

Nesta pesquisa, os temas foram categorizados pelo critério de semelhança de significado semântico e lógico, denominado de recorrência, sendo observadas as características de homogeneidade e pertinência para a elaboração de categorias.

Assim, a pesquisadora e uma juíza, partindo da análise dedutiva, realizaram leitura flutuante de cada questão e, após procederem à identificação de temas recorrentes em cada uma delas, registraram as correspondentes verbalizações. A seguir, esses temas foram agrupados em categorias estabelecidas a partir das próprias questões formuladas.

As categorias foram definidas de acordo com os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade (Bardin, 1977).

Os dados do instrumento de levantamento sócio demográfico foram tratados e agrupados de acordo com a análise da frequência simples das respostas.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados construídos durante a pesquisa. Para tanto, procurou-se organizá-los de acordo com as etapas em que foram elaborados junto aos onze gestores de quatro empresas incubadas na CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB.

5.1 Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor

Essa fase da construção dos dados foi realizada mediante a aplicação de um instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor, constando de cinco questões fechadas e uma questão aberta. Tal instrumento foi elaborado em três etapas, conforme descritas no Capítulo 4.

As respostas dos gestores às questões fechadas foram tratadas de acordo com o perfil esperado, uma vez que não havia respostas corretas ou erradas e, sim, respostas mais adequadas ao que se pretendia averiguar, considerando as habilidades pesquisadas em cada questão. Conforme mencionado no Capítulo anterior, as respostas que se aproximaram do esperado receberam maior pontuação, enquanto que as respostas que se distanciaram do esperado receberam menor pontuação.

5.1.1 Resultados das Questões Fechadas

Apresenta-se, a seguir, o resultado obtido nas questões fechadas, de acordo com as respostas de cada gestor, indicando o percentual de desenvolvimento das respectivas habilidades investigadas por questão.

Quadro 8: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 1 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	63
	Habilidades Interpessoais	83
	Habilidades Éticas	50
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	43
	Habilidades Interpessoais	90
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	78
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	75
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	100
	Habilidades Interpessoais	80
	Habilidades Éticas	83

Quadro 9: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 1

HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
Habilidade Pessoal	77
Habilidade Interpessoal	88
Habilidade Ética	77

Quadro 10: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 2 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	88
	Habilidades Interpessoais	83
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	21
	Habilidades Interpessoais	60
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	75
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	75
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	100
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	100

Quadro 11: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 2

HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
Habilidade Pessoal	77
Habilidade Interpessoal	86
Habilidade Ética	94

Quadro 12: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 3 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	66
	Habilidades Interpessoais	75
	Habilidades Éticas	50
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	64
	Habilidades Interpessoais	70
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	67
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	81
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	0
	Habilidades Interpessoais	80
	Habilidades Éticas	67

Quadro 13: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 3

HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
Habilidade Pessoal	59
Habilidade Interpessoal	81
Habilidade Ética	74

Quadro 14: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 4 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	69
	Habilidades Interpessoais	83
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	93
	Habilidades Interpessoais	80
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	89
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	69
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	0
	Habilidades Interpessoais	60
	Habilidades Éticas	50

Quadro 15: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 4

HABILIDADE	PERCENTUAL(%)
Habilidade Pessoal	70
Habilidade Interpessoal	81
Habilidade Ética	80

Conforme averiguado nos quadros 8, 10, 12 e 14, referentes aos percentuais de respostas dos quatro gestores repensáveis pela Empresa Incubada 1, os resultados obtidos variaram entre 59% e 77%, nas habilidades pessoais, 81% e 88% nas habilidades interpessoais e; 74% e 94% nas habilidades éticas.

Quadro 16: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 5 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	56
	Habilidades Interpessoais	83
	Habilidades Éticas	50
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	93
	Habilidades Interpessoais	80
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	89
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	50
	Habilidades Interpessoais	90
	Habilidades Éticas	83

Quadro 17: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 5

HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
Habilidade Pessoal	78
Habilidade Interpessoal	88
Habilidade Ética	83

Quadro 18: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 6 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	81
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	93
	Habilidades Interpessoais	70
	Habilidades Éticas	50
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	92
	Habilidades Interpessoais	50
	Habilidades Éticas	94
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	0
	Habilidades Interpessoais	80
	Habilidades Éticas	67

Quadro 19: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 6

HABILIDADE	PERCENTUAL(%)
Habilidade Pessoal	73
Habilidade Interpessoal	75
Habilidade Ética	78

Pode-se observar nos quadros 16 e 18, referentes aos percentuais de respostas dos dois gestores responsáveis pela Empresa Incubada 2, que os resultados obtidos nas habilidades pessoais foram de 78% e 73%, nas habilidades interpessoais foram de 88% e 75% e nas habilidades éticas de 83% e 78%, respectivamente para o G 5 e G 6.

Quadro 20: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 7 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	83
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	66
	Habilidades Interpessoais	75
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	79
	Habilidades Interpessoais	60
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	83
	Habilidades Interpessoais	50
	Habilidades Éticas	63
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	0
	Habilidades Interpessoais	60
	Habilidades Éticas	50

Quadro 21: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 7

HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
Habilidade Pessoal	62
Habilidade Interpessoal	61
Habilidade Ética	78

Quadro 22: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 8 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	88
	Habilidades Interpessoais	83
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	79
	Habilidades Interpessoais	60
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	92
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	94
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	0
	Habilidades Interpessoais	40
	Habilidades Éticas	33

Quadro 23: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 8

HABILIDADE	PERCENTUAL(%)
Habilidade Pessoal	72
Habilidade Interpessoal	71
Habilidade Ética	82

Conforme constatado nos quadros 20 e 22, referentes aos percentuais de respostas dos dois gestores responsáveis pela Empresa Incubada 3, os resultados obtidos nas habilidades pessoais foram de 62% e 72%, nas habilidades interpessoais foram de 61% e 71% e nas habilidades éticas de 78% e 82%, respectivamente para o G 7 e G 8.

Quadro 24: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 9 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	69
	Habilidades Interpessoais	83
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	93
	Habilidades Interpessoais	80
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	81
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	63
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	0
	Habilidades Interpessoais	60
	Habilidades Éticas	50

Quadro 25: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 9

HABILIDADE	PERCENTUAL(%)
Habilidade Pessoal	68
Habilidade Interpessoal	81
Habilidade Ética	78

Quadro 26: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 10 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	63
	Habilidades Interpessoais	75
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	93
	Habilidades Interpessoais	80
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	64
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	63
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	100
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	100

Quadro 27: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 10

HABILIDADE	PERCENTUAL(%)
Habilidade Pessoal	84
Habilidade Interpessoal	89
Habilidade Ética	91

Quadro 28: Distribuição dos percentuais obtidos pelo G 11 no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

QUESTÃO	HABILIDADE	PERCENTUAL (%)
QUESTÃO 1	Habilidades Pessoais	100
QUESTÃO 2	Habilidades Pessoais	56
	Habilidades Interpessoais	75
	Habilidades Éticas	50
QUESTÃO 3	Habilidades Pessoais	29
	Habilidades Interpessoais	40
	Habilidades Éticas	100
QUESTÃO 4	Habilidades Pessoais	92
	Habilidades Interpessoais	100
	Habilidades Éticas	50
QUESTÃO 5	Habilidades Pessoais	0
	Habilidades Interpessoais	80
	Habilidades Éticas	67

Quadro 29: Distribuição das médias por habilidade referente ao resultado de G 11

HABILIDADE	PERCENTUAL(%)
Habilidade Pessoal	55
Habilidade Interpessoal	74
Habilidade Ética	67

Conforme verificado nos quadros 24, 26 e 28, referentes aos percentuais de respostas dos três gestores responsáveis pela Empresa Incubada 4, os resultados obtidos variaram entre 55% e 84%, nas habilidades pessoais, 74% e 89% nas habilidades interpessoais e 67% e 91% nas habilidades éticas.

5.1.2 Resultados da Questão Aberta

O Instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor compreende, também, uma última questão aberta a ser respondida pelos gestores.

A questão proposta apresenta uma ilustração que simula as fases para a realização de um projeto. Imaginando-se como o gerente de uma empresa, o respondente deveria propor ações que poderiam ser realizadas para evitar que o projeto, inicialmente definido de uma determinada forma, fosse executado de outra.

As respostas a tal questão foram submetidas à análise de conteúdo, segundo orientação de Bardin (1977), conforme descrito no Capítulo 4. Utilizando-se da análise categorial temática, as respostas foram agrupadas em temas que serviram como unidades para análise; com base no critério de semelhança dos significados semântico e lógico, elaborou-se a categoria denominada *Ações necessárias para uma adequada execução do projeto*, que apresentou três temas recorrentes, descritos a seguir:

- *Habilidades pessoais inerentes ao gestor* – esse tema considerou as respostas que se referiam às habilidades mencionadas pelos gestores, tais como ter visão global, buscar informações e fornecer *feedback*.
- *Habilidades de planejamento estratégico do gestor* – foram computadas neste tema as respostas que se referiam às ações relacionadas ao planejamento estratégico, tais como captar informações sobre os clientes, planejar cada etapa e analisar a viabilidade do projeto.

- *Habilidade para atendimento direto ao cliente* – este tema foi composto pelas respostas que se concentraram nas ações relacionadas especificamente ao atendimento ao cliente.

A caracterização, os temas e as verbalizações obtidas nesta questão estão apresentadas no quadro 30. Cabe mencionar que as respostas dos gestores apresentaram-se de maneira sintética, objetiva e pontual. Desta forma, optou-se por relacionar todas as verbalizações dos gestores.

Quadro 30: Categoria da questão aberta do instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor

Categoria: Ações necessárias para uma adequada execução do projeto
<p>Caracterização: Ressaltam a importância das habilidades pessoais como necessárias para a execução do projeto. Consideram, ainda, a necessidade da habilidade de planejamento estratégico e priorizaram o atendimento ao cliente.</p>
<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades pessoais inerentes ao gestor ▪ Habilidades de planejamento estratégico do gestor ▪ Habilidade para atendimento direto ao cliente
<p>Verbalizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Ouvir o cliente e usar estratégias de feedback para verificar se realmente ele foi entendido. Buscar soluções simples e ter uma visão mais global da situação. Não ser teimoso. Verificar por que não está dando certo nas primeiras ações” (G 1). ▪ “Talvez o primeiro passo seria perguntar ao cliente o que queria e o que necessitava. Posteriormente, faria-se uma análise para verificar a probabilidade do projeto dar certo. Através de pesquisas, especificar e implementar o projeto. Mesmo com a implementação é preciso testá-lo e só então corrigir os possíveis erros. No exemplo, o projeto começa do seu final, por isso há uma diferença exorbitante da primeira fase ao resultado final” (G 2). ▪ “Tendo um processo de comunicação claro e objetivo. Entendendo plenamente a necessidade do cliente através da busca de informação” (G 3). ▪ “Que o projeto fosse feito por etapas, que houvesse um supervisor para verificar cada etapa e verificar se o que está sendo feito sairá como o cliente pediu. Seria necessário planejamento de ações necessárias para cumprir a etapa, busca de informações e ainda a descrição detalhada e por escrito do pedido do cliente” (G 4).

- “A partir de fatos captados erroneamente, o processo de desenvolvimento do projeto e o seu futuro fica completamente comprometido. Ações: viabilização do projeto; acompanhamento mais criterioso; reorganização do projeto (sempre que necessário); uso de estratégias diferentes para quando ocorram obstáculos” (G 5).
- “Fazer um *briefing* captando informações sobre o cliente, suas necessidades e suas expectativas. Permitir que o cliente acompanhe as fases do projeto dando sua aprovação. Dar ao cliente opções baseado em outros projetos elaborados pela empresa” (G 6).
- “Adequar melhor a implementação / elaboração do projeto a que o cliente queria” (G 7).
- “Aprimorar a comunicação entre o cliente e a empresa e entre a equipe do projeto. É também viável apresentar um pré-projeto ao cliente e envolvê-lo na execução, segundo cláusulas em contrato. Após a execução, realizar avaliação e monitoramento dos resultados junto ao cliente, e traçar estratégias a partir da avaliação para próximo projeto” (G 8).
- “Uma pesquisa para identificar qual é a real necessidade do cliente e buscar além. Satisfazê-la” (G 9).
- “Um planejamento melhor, com consultorias, clientes e pessoas do ramo” (G 10).
- “Busca de informações, organização, comprometimento. Conversar com o cliente, analisar a viabilidade do projeto” (G 11).

5.2 Memorial

Nesta fase, da construção dos dados os gestores foram orientados a registrarem fragmentos de sua história profissional, especialmente no que se referia à escolha em ter um negócio próprio, bem como, seus conhecimentos acerca do que seria necessário ao desenvolvimento de competências na gestão de pessoas.

O material resultante dos memoriais individuais foi todo lido diversas vezes pela pesquisadora recebendo um tratamento com base na análise categorial e temática, conforme exposto no Capítulo 4.

A análise do memorial gerou duas categorias: Categoria 1 - Decisão de ter negócio próprio e Categoria 2 - Concepções dos gestores sobre desenvolvimento de competências na gestão de pessoas.

Com relação à Categoria 1, os motivos que incidiram na decisão de ter o próprio negócio, apresentaram seis temas, de acordo com as definições abaixo:

- *Busca de satisfação pessoal e liberdade* – este tema foi composto de respostas que consideravam a decisão de ter um negócio como meio de atingir a satisfação pessoal e a liberdade.
- *Influência da família* - este tema foi composto de respostas que apontavam a presença da influência da família na decisão de ter o próprio negócio.
- *Recompensa financeira* – este tema foi formado por respostas que destacaram a questão financeira como causa relevante para abertura do negócio.
- *Para não ser subordinado* – foram concentradas as respostas que ressaltavam o fato de os gestores não aceitarem serem subordinados ou terem um chefe.
- *Fuga do serviço público* – foram respostas que assinalaram a aversão a possibilidade de trabalhar no serviço público.
- *Convite de amigos* – composto por respostas que apontavam o convite de amigos como um fator importante para a decisão da abertura da empresa.

A caracterização, os temas e as verbalizações obtidas nesta categoria estão apresentados no quadro 31.

Quadro 31: Categoria 1 do memorial

Categoria 1: Decisão de ter negócio próprio
<p>Caracterização: Os gestores consideram a importância da satisfação pessoal no momento de optar pela abertura do próprio negócio. Reconhecem a influência da família, principalmente dos pais, e valorizam o reconhecimento financeiro. Expressam ainda a necessidade de não serem subordinados a ninguém fugindo então do serviço público. O convite realizado por amigos também caracteriza-se como uma causa importante para a tomada da decisão.</p>
<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca de satisfação pessoal e liberdade (T1) ▪ Influência da família (T2) ▪ Recompensa financeira (T3) ▪ Para não ser subordinado (T4) ▪ Fuga do serviço público (T5) ▪ Convite de amigos (T6)
<p>Verbalizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Sempre gostei de ser independente e ter liberdade para escolher o que quero fazer, então decidi abrir uma empresa que lida só com as áreas que tenho afinidade, uma empresa que qualquer trabalho realizado me desse satisfação pessoal e profissional.” (T1) ▪ “Desde criança tenho veia empreendedora, pois minha família é toda ligada ao comércio. Tive que assumir a gerência de uma pamonharia aos 14 anos. A partir daí só penso em estabelecer o meu negócio.” (T2) ▪ “Tinha que decidir que profissão seguir e ter certa certeza disso. Comecei a pensar no dinheiro, claro! Acabei percebendo que as pessoas que realmente eram ricas, eram as pessoas que eram empresárias.” (T3) ▪ “Pode parecer prepotência, mas não aceito a idéia de ser subordinada a ninguém que tenha menos conhecimento acadêmico e de mercado do que eu, e era o que vinha acontecendo.” (T4) ▪ “Por incrível que pareça, decidi ter meu próprio negócio quando comecei a estudar para concursos. Um dia, no meio dos estudos pensei: ‘Acho que não é isso o que quero da vida...’ (T5) ▪ “...com amigos fui amadurecendo a idéia de ser empresária, mesmo com a reprovação dos meus pais.” (T6)

As respostas dos gestores que revelaram suas concepções sobre o que é preciso saber para desenvolver competências na gestão de pessoas, agrupadas na Categoria 2, apresentaram três temas, descritos a seguir:

- *Habilidades pessoais do gestor* – computou as respostas que apontavam as habilidades pessoais como necessárias para desenvolver competências na gestão de pessoas.
- *Habilidades interpessoais* – computou as respostas que indicavam as habilidades interpessoais como necessárias para desenvolver competências na gestão de pessoas.
- *Busca de capacitação* – foi formada por respostas que indicavam a necessidade do gestor de buscar informações e capacitar-se acerca do tema desenvolvimento de competências na gestão de pessoas.

A caracterização, os temas e as verbalizações obtidas nesta Categoria 2 estão apresentadas no quadro 32.

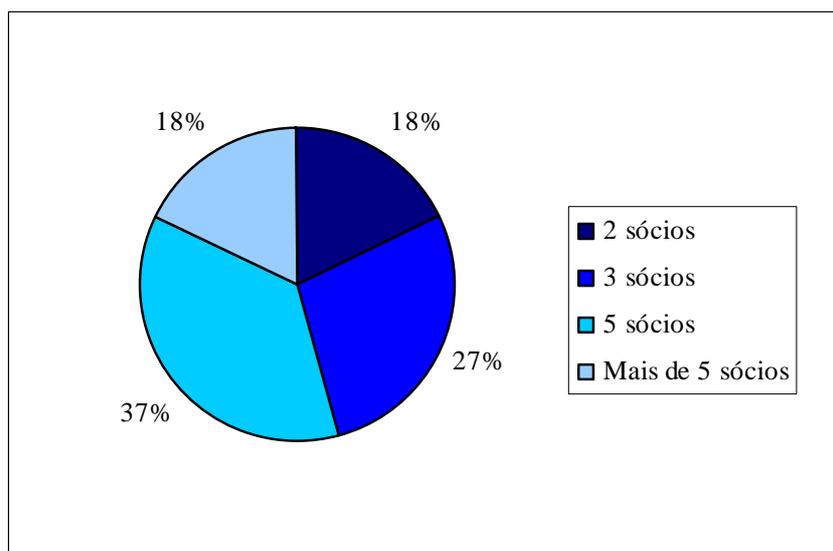
Quadro 32: Categoria 2 do memorial

Categoria 2: Concepções dos gestores sobre o que é preciso saber para desenvolver competências na gestão de pessoas
<p>Caracterização: Apontam a importância da capacitação, como fonte de informação, valorizam habilidades relacionadas ao perfil pessoal do gestor bem como o relacionamento interpessoal para o pleno desenvolvimento de competências na gestão de pessoas.</p>
<p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades pessoais do gestor (T1) ▪ Habilidades interpessoais (T2) ▪ Busca de capacitação (T3)
<p>Verbalizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “... acho que paciência é a palavra chave para mim. Tanto para desenvolver competências quanto para gerir pessoas.” (T1) ▪ “Saber ouvir, saber falar, dar <i>feedbacks</i> são essenciais para o bom desenvolvimento interpessoal. Falhas na comunicação são os principais fatores da desarmonia, por isso acredito que saber ouvir e buscar as coisas dos problemas constituem-se nos aspectos primordiais para o desenvolvimento de competências.” (T2) ▪ “Preciso me informar mais ... Preciso também começar um curso de gestão de pessoas para saber exatamente quais as competências necessárias para este campo de atuação.” (T3)

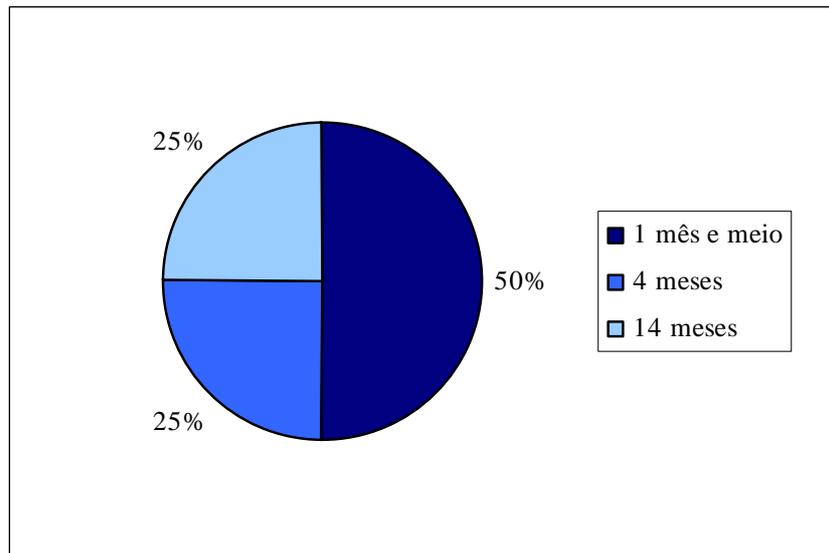
5.3 Levantamento Sócio Demográfico

Essa etapa da construção dos dados constituiu-se da aplicação de um questionário que possibilitasse o levantamento das informações sócio demográficas acerca das empresas e dos participantes, averiguando questões relativas ao número de sócios de cada empresa e tempo de incubação da empresa, bem como informações de gênero, idade, escolaridade, formação profissional dos participantes e a área da empresa onde atuam como gestores. A seguir os dados obtidos.

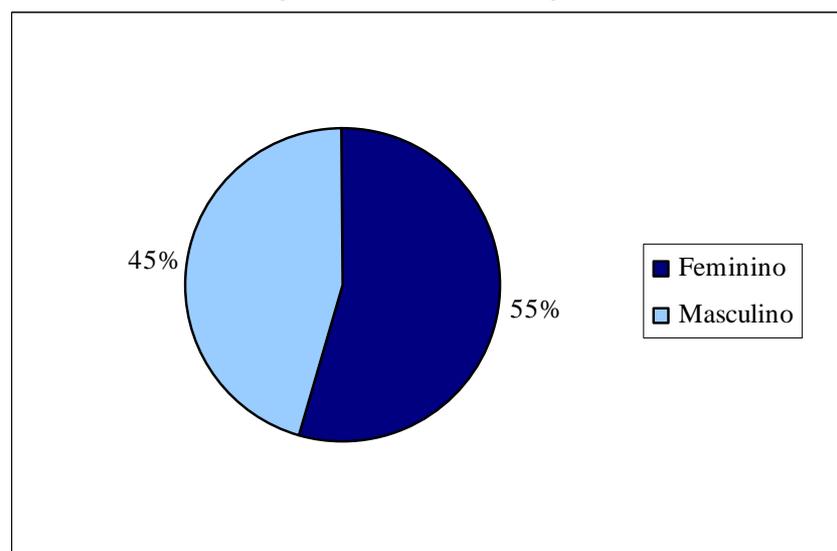
Figura 1: Número de sócios nas empresas



Os dados apresentados na figura 1 apontaram uma diferença considerável entre a quantidade de sócios nas empresas pesquisadas, sendo 82% constituídas por até cinco sócios, fato que coaduna-se a característica de terem o porte de micro e pequena empresas.

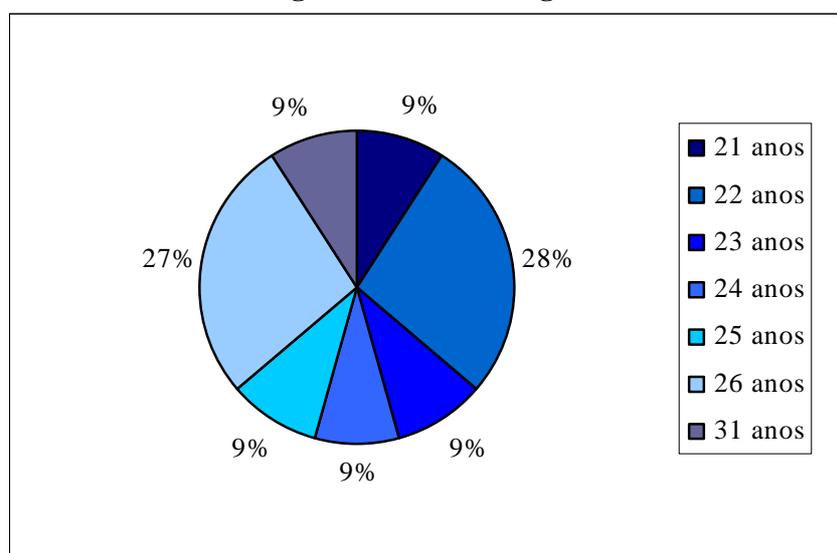
Figura 2: Tempo de incubação das empresas

O tempo de incubação das empresas (figura 2) apresentou uma significativa variação, incluindo desde empresas com um mês e meio (25%) até quatorzes meses (50%). Os intervalos constatados coincidiram com a realização dos 1º, 2º e 3º processos de seleção de empresas para a Incubadora.

Figura 3: Gênero dos gestores

Os dados observados na figura 3 referem-se ao gênero dos respondentes, sendo a maioria (55%) do sexo masculino. Entretanto, a diferença nas proporções de homens e mulheres à frente de negócios variou muito pouco. Os dados obtidos corroboram com o cenário nacional, onde o Brasil ocupa o terceiro lugar no mundo quando se trata de mulheres responsáveis por seu próprio negócio (Global Entrepreneurship Monitor, 2006).

Figura 4: Idade dos gestores



A idade dos gestores variou de 21 a 31 anos. A faixa etária compreendida entre as idades de 21 a 26 anos concentra 91 % dos respondentes, tendo a maioria (28%) 22 anos, como pode ser constatado na figura 4.

Este dado pode ser considerado como um reflexo do atual mercado de trabalho que oferece poucas oportunidades de empregos e apresenta uma alta competitividade para se obter uma vaga, propiciando e estimulando jovens a abrirem seu próprio negócio cada vez mais cedo.

Quadro 33: Escolaridade dos gestores

Escolaridade	%
Especialização completa	18
Especialização incompleta	9
Ensino superior completo	46
Ensino superior incompleto	27

A taxa de gestores que possuem o ensino superior completo é de 73% contra 27% que estão em fase de conclusão. Além da formação superior constatou-se que, entre os gestores que buscaram a continuação da formação profissional por meio de uma especialização, 18% já concluíram e 9% estão em fase de conclusão, conforme apresentado no quadro 33.

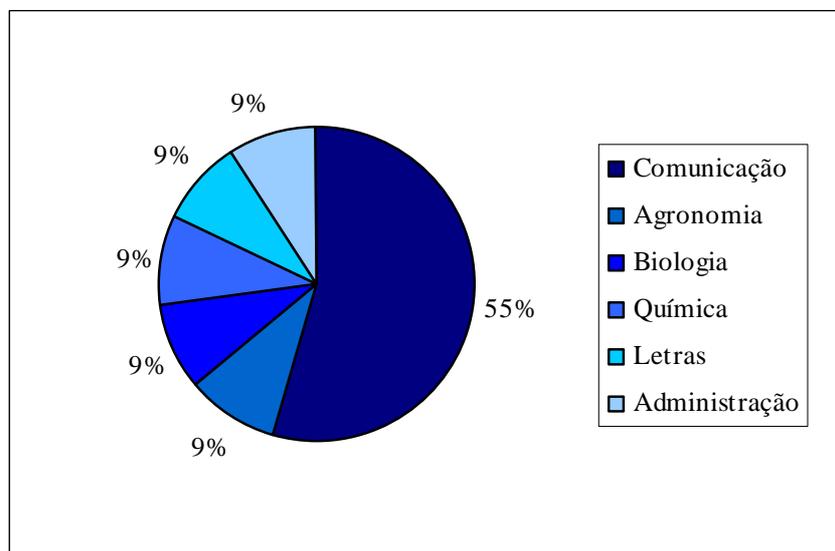
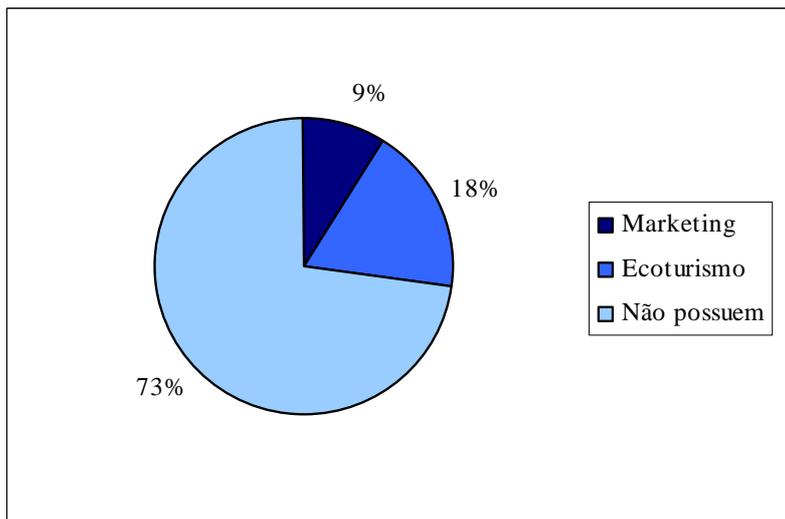
Figura 5: Área de formação profissional dos gestores na graduação

Figura 6: Área de formação profissional dos gestores na pós-graduação *lato sensu*

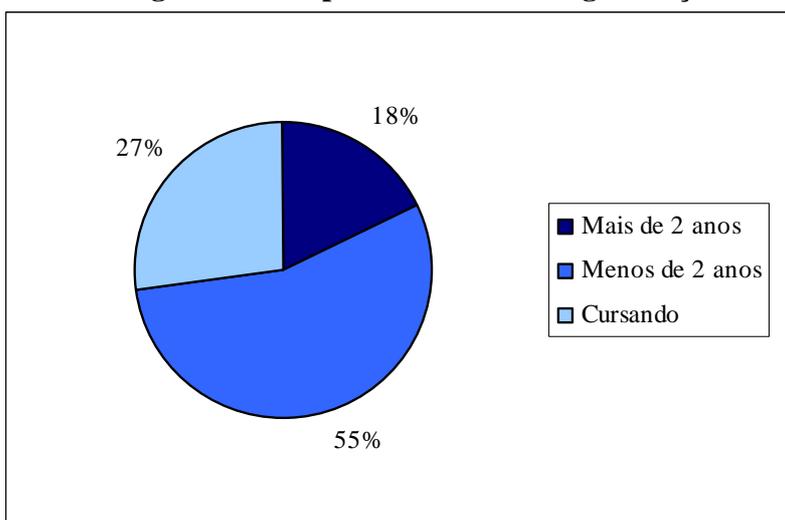


No que se refere a formação profissional na graduação, os dados obtidos apontaram uma maior presença de gestores na área de *comunicação* (55%), fato justificado pela alta incidência de empresas incubadas na CASULO nessa área, seguido das áreas de agronomia, biologia, química, letras e administração, com 9% cada.

Quanto às áreas de pós-graduação, 9% buscaram especializar-se na área de marketing e 18% em ecoturismo.

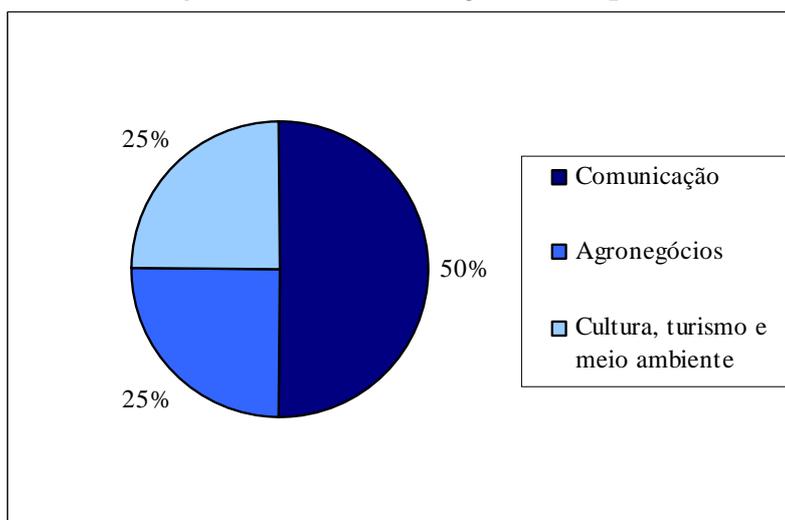
Tais dados podem ser observados nas figuras 5 e 6.

Figura 7: Tempo de conclusão da graduação



O tempo de conclusão da graduação (figura 7) variou de quatro anos a seis meses, sendo que, do total de gestores, 18% já haviam se formado há mais de dois anos; porém, a maioria 55% ainda não havia completado dois anos de formado.

Figura 8: Área de atuação das empresas



Conforme averiguado no resultado apresentado na figura 5, o maior percentual referente a área de atuação das empresas foi o de comunicação (50%), seguido de agronegócios (25%) e cultura, turismo e meio ambiente (25%), como mostra a figura 8.

Figura 9: Relação entre a área de atuação da empresa e a área de formação do gestor

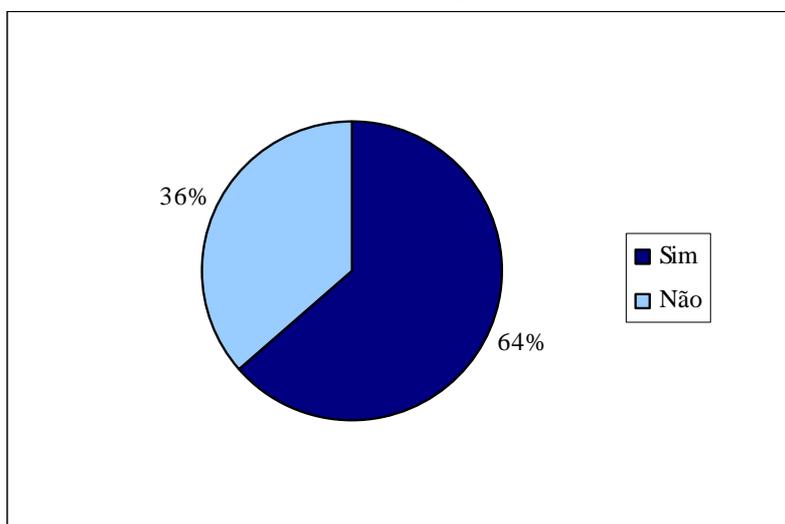
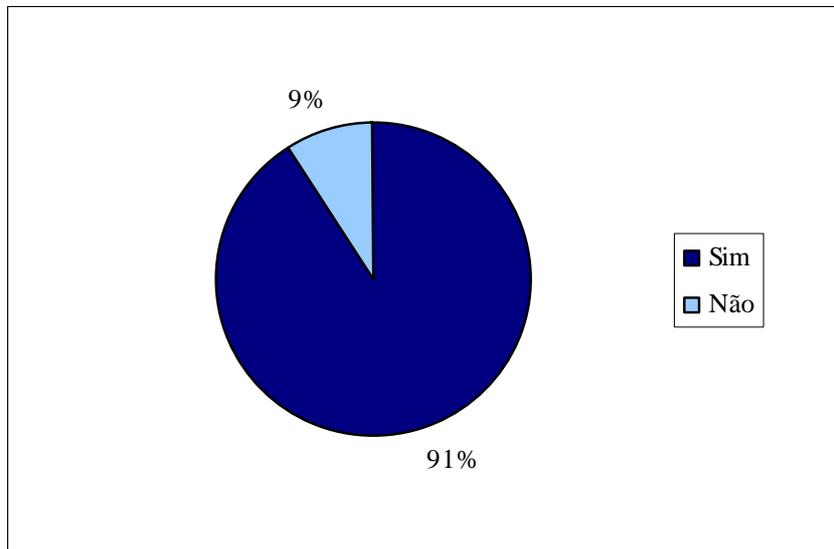
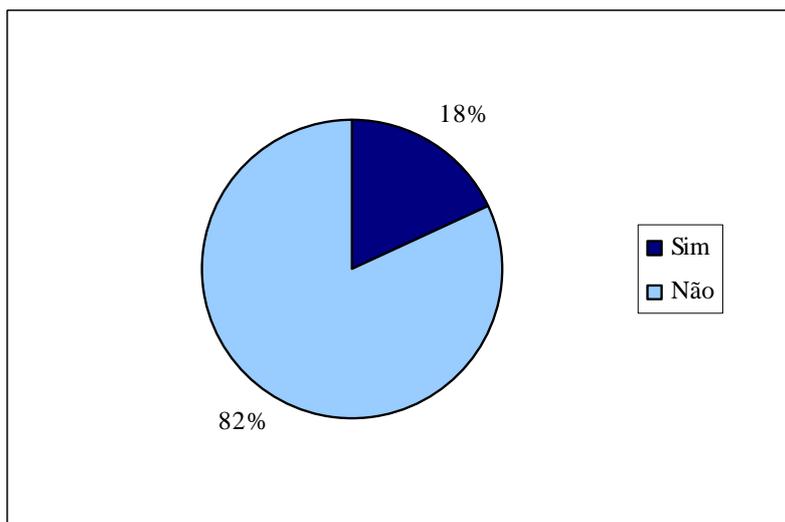


Figura 10: Relação entre a atuação do gestor na empresa e a área de sua formação

Ao serem perguntados se a área de atuação da empresa está relacionada à área de formação acadêmica do gestor, 36% responderam que não e 64% que sim.

Já quando interrogados se sua atuação na empresa está relacionada à área de sua formação acadêmica, 91% dos gestores responderam que sim e 9% responderam que não.

Os resultados das figuras 9 e 10 sugerem que existe uma relação direta entre a área da formação do gestor e a área de atuação da empresa.

Figura 11: Conhecimentos suficientes para gestão da empresa

Quadro 34: Áreas deficitárias na graduação para a gestão da empresa

Áreas deficitárias na graduação	%
Financeira	27
Administrativa	23
Gestão de Pessoas	19
Legislação	12
Pesquisa	8
Marketing	8
Produção	4

Perguntou-se aos gestores se os conhecimentos adquiridos durante o curso de graduação foram suficientes para executar a gestão da empresa. Para a quase totalidade (82%) dos gestores pesquisados, os conhecimentos não foram suficientes (figura 11).

Em seguida, questionaram-se quais as principais áreas que foram deficitárias, prejudicaram ou dificultaram a gestão da empresa. As áreas financeira (27%), administrativa (23%) e gestão de pessoas (19%) foram as que obtiveram maior recorrência (quadro 34).

Quadro 35: Experiências profissionais anteriores ao período de incubação

Experiências profissionais anteriores	%
Sim, com carteira assinada	45
Sim, autônomo	18
Sim, informal	18
Não	18

A maior parte (82%) dos respondentes já teve algum tipo de atividade profissional anteriormente, seja em empregos com carteira assinada, seja como autônomo ou informal, conforme apresentado no quadro 35. Apenas 18% não obtiveram nenhum tipo de experiência profissional anterior. Apesar de jovens, a maioria dos gestores já possui uma significativa experiência no mercado de trabalho. Em alguns casos, constatam-se gestores que começaram a trabalhar com 14 anos junto a empreendimentos da família.

CAPÍTULO 6 - DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados foram construídos por meio das respostas obtidas no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor, no memorial e no levantamento sócio demográfico. Esses instrumentos possibilitaram a investigação das habilidades pessoais, interpessoais e éticas desenvolvidas nos gestores.

Discute-se, a seguir, os dados obtidos de acordo com os instrumentos aplicados.

6.1 Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor – Questões Fechadas

As respostas alcançadas no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor possibilitaram averiguar se as habilidades pessoais, interpessoais e éticas, constituintes da competência de gestão de pessoas, estão desenvolvidas nos gestores pesquisados.

As respostas referentes às questões fechadas foram agrupadas de acordo com as habilidades apuradas em cada questão, apresentado-se o percentual obtido por gestor. Assim, por meio deste instrumento, pode-se averiguar se os gestores atingiram um resultado próximo do perfil esperado ou se apresentaram um distanciamento em relação ao perfil estipulado como referencial.

Com o intuito de facilitar a observação dos dados que serão discutidos, apresenta-se, a seguir, as médias obtidas pelos gestores, agrupadas por empresas, nas habilidades pessoais, interpessoais e éticas (quadro 36).

Quadro 36: Médias obtidas pelos gestores, por habilidades*

Empresas	EI 1				EI 2		EI 3		EI 4		
Gestores	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11
Habilidades Pessoais	77	77	59	70	78	73	62	72	68	84	55
Habilidades Interpessoais	88	86	81	81	88	75	61	71	81	89	74
Habilidades Éticas	77	94	74	80	83	78	78	82	78	91	67

* Os valores do quadro referem-se aos percentuais das médias obtidas pelos gestores.

De maneira geral, percebeu-se que o intervalo do percentual das respostas obtidas nos itens que abordaram as habilidades pessoais variou 29%. Em relação às habilidades interpessoais, foi identificada uma variação de 28% e no que se refere às habilidades éticas observou-se uma diferença de 27%, entre o maior e o menor percentual alcançado pelos gestores.

Estes dados demonstram uma grande variabilidade entre os desempenhos dos gestores quanto a estas habilidades. Ou seja, constatou-se que há gestores que apresentaram as habilidades investigadas bem mais desenvolvidas que outros, predominando, desta forma, um grupo heterogêneo no que se refere ao desenvolvimento das habilidades.

Ao analisar os resultados considerando comparativas todos os instrumentos, observa-se que, mesmo em se tratando de gestores com a mesma escolaridade, o percentual alcançado na investigação das habilidades variou consideravelmente. Por outro lado, quando comparados à área de formação e à idade, não foi possível identificar diferenças significativas. Entretanto, quando se analisa o desempenho dos gestores em relação ao tempo de incubação ou a existência de experiências profissionais anteriores, percebe-se que aqueles que já apresentavam alguma experiência profissional, mesmo antes de abrir a atual

empresa, de maneira geral, obtiveram os maiores percentuais no que se refere às habilidades pessoais e interpessoais.

A seguir, apresentam-se algumas discussões acerca dos resultados obtidos, relativos a cada uma das habilidades.

6.1.1 Habilidades Pessoais

Os gestores da Empresa Incubada 4, identificados por G 9 e G 11, apresentaram as habilidades pessoais menos desenvolvidas, quando comparados ao grupo de gestores pesquisados. Acredita-se que esse resultado está relacionado ao fato dessa empresa possuir somente um mês e meio de incubação. O fato de dois de seus gestores ainda estarem cursando o ensino superior e não apresentarem nenhuma experiência profissional anterior, também se configura como relevante para a interpretação desse resultado.

Contudo, cabe ressaltar que o gestor identificado por G 10, integrante da Empresa Incubada 4, obteve o maior percentual no que se refere ao desenvolvimento de habilidades pessoais, não só entre os gestores de sua empresa como também entre todos os participantes da pesquisa. Esse resultado pode ser justificado pelo fato do mesmo possuir ampla experiência profissional, já tendo trabalhado anteriormente à abertura da empresa como funcionário com carteira assinada em uma empresa privada.

A Empresa Incubada 3, cujo tempo de incubação é de um mês e meio, obteve índices inferiores aos dos gestores da Empresa Incubada 1, que possui quatorze meses de incubação, e também da Empresa Incubada 2, com sete meses de incubação.

Percebe-se que, da mesma forma em que as empresas com menos tempo de incubação apresentaram os menores índices de desenvolvimento de habilidades pessoais, os

gestores da Empresa Incubada 1, caracterizada como a empresa com mais tempo de incubação (14 meses), obtiveram o maior percentual no que se refere ao desenvolvimento de habilidades pessoais quando comparado aos outros gestores pesquisados.

Diante destes dados, no que diz respeito às habilidades pessoais, conclui-se que o resultado apresentado pelos gestores foi diretamente correspondente ao tempo de incubação da empresa, ou seja, as empresas cujo tempo de participação no programa de incubação é maior são aquelas nas quais os gestores apresentaram as habilidades pessoais mais desenvolvidas.

6.1.2 Habilidades Interpessoais

Ao se analisar as habilidades interpessoais, observa-se que os maiores percentuais foram obtidos pelos gestores da Empresa Incubada 1 e da Empresa Incubada 2, cujo tempo de incubação é de quatorze e de sete meses, respectivamente.

Acredita-se que estes resultados podem ter ocorrido em função destas empresas já possuírem, além de uma grande interação entre seus sócios, uma ampla experiência no mercado, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, uma vez que os gestores atuam na área de comunicação e lidam diretamente com seu público alvo.

Percebe-se, deste modo, a relevância do contexto social ao configurar-se como um aspecto importante na constituição das experiências do ser humano, proporcionando conseqüentemente seu desenvolvimento e sua constituição como sujeito. Este desenvolvimento ocorre mediante uma relação dinâmica que se realiza associada ao contexto social e cultural no qual o sujeito atua.

Uma das dimensões sociais com as quais o sujeito se relaciona e que participa de sua própria constituição é o trabalho. As situações de trabalho são extremamente férteis à promoção de desenvolvimento psicológico, porque é também por intermédio do trabalho que acontecem transformações culturais, sociais e individuais. O contexto de trabalho, configura-se, ainda, como um espaço favorável ao desenvolvimento de competências tanto individuais quanto coletivas.

Assim a experiência e prática profissional cotidiana proporcionam ao sujeito a possibilidade de estar constantemente se desenvolvendo enquanto gestor e, conseqüentemente, desenvolvendo as habilidades que são mais requeridas no seu dia a dia.

6.1.3 Habilidades Éticas

As habilidades éticas foram notadamente as habilidades com o maior percentual de desenvolvimento, quando comparados ao perfil profissional esperado de um gestor, variando entre 67% e 94%. Esses valores não se diferenciaram em relação ao tempo de incubação das empresas, sendo uma habilidade bem desenvolvida tanto nos gestores das empresas incubadas mais novas como as mais antigas na incubadora.

Depresbiteris (2000), ao tratar das habilidades necessárias aos trabalhadores especialmente no que diz respeito à ética, menciona que:

hoje, trabalhadores, em qualquer nível necessitam de habilidades básicas. O conceito de básico modifica-se com relação ao tempo. Hoje, por exemplo, é básico ter habilidades de julgamento, de pensamento crítico. O julgamento é necessário, por exemplo, para que se possa diferenciar entre o que é justo e o que é injusto e entre o falso e o verdadeiro. Envolve a discussão sobre a ética. (p. 8).

No mundo atual, este julgamento, bem como outros princípios fundamentais às relações interpessoais que constituem as habilidades éticas, configuram-se como indispensáveis e constantemente presentes em qualquer tipo de relacionamento social, não só no contexto organizacional. Assim, deve-se ter uma preocupação contínua em divulgar, capacitar, conscientizar os sujeitos acerca desta temática.

Ao se analisarem os dados construídos por meio do instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional, percebe-se que, de maneira geral, os gestores que atuam em empresas incubadas há mais tempo e aqueles que apresentaram experiências profissionais anteriores, obtiveram os melhores resultados quando avaliado o desenvolvimento de competências frente ao perfil profissional esperado.

Este dado corrobora a literatura uma vez que ressalta a importância da *práxis* para o desenvolvimento de competências.

Para Kuenzer (2003), ao abordar-se o desenvolvimento de competências deve-se considerar a necessidade de mobilizar e de articular conhecimentos teóricos e práticas laborais. Desta forma, o simples domínio do conhecimento tácito ou científico, não é suficiente para desenvolver a competência, compreendida na sua dimensão de *práxis*, uma vez que “é atividade teórica e prática que transforma a natureza e a sociedade; prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, orienta a atividade humana; teórica, na medida em que a ação é consciente” (Vazquez, 1968, em Kuenzer, 2003, p. 2).

Assim sendo, é possível concluir que o desenvolvimento de competências nos gestores das empresas incubadas é influenciado diretamente por fatores vinculados à prática profissional, tais como as relações sociais, o contexto onde atua e conhecimento que se tem. Percebe-se que não só o conhecimento teórico, adquirido na graduação ou na

especialização, é suficiente para promover o aprimoramento da mobilização de recursos para, diante de determinada situação-problema, resolvê-la de maneira adequada e eficiente.

Neste sentido, Marinho-Araujo (2005) apresenta a capacitação por competências como alternativa de formação que pode vir a contemplar, de forma integral, *a articulação entre os conhecimentos estruturados e os saberes flexibilizados na ação*.

A autora acredita:

que desenvolver competências por meio de um processo formativo, continuado e em serviço, que contemple, simultaneamente, conhecimentos técnicos, empíricos e posturas profissionais, oportuniza a construção de um perfil profissional que integra características práticas e reflexivas, capazes de sustentar ações competentes diante de diversas situações profissionais. (Marinho-Araujo, 2005, p. 6).

6.2 Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor - Questão Aberta

A análise das respostas obtidas na questão aberta do instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor apresentou uma categoria denominada *Ações necessárias para uma adequada execução do projeto*.

Observa-se que, nesta questão, as habilidades pessoais foram as que mais se destacaram nas respostas dos gestores, por meio dos temas *Habilidades pessoais inerentes ao gestor* e *Habilidades de planejamento estratégico do gestor*. As habilidades interpessoais também puderam ser identificadas por meio das respostas relacionadas ao tema: *Habilidades para atendimento direto ao cliente*. Contrariamente ao que foi identificado nas questões fechadas deste instrumento, as habilidades éticas não foram

sequer mencionadas pelos gestores como necessárias para a resolução do problema proposto.

Outro ponto que vale ser mencionado refere-se à forma como os gestores apresentaram as ações que poderiam solucionar a situação-problema considerada. Os gestores responsáveis pelas Empresas Incubadas 1 e 2, quando comparados aos gestores das Empresas com menor tempo de incubação, produziram respostas mais elaboradas ao demonstrarem o conhecimento do processo como um todo:

“O primeiro passo seria perguntar ao cliente o que queria e o que necessitava. Posteriormente, faria-se uma análise para verificar a probabilidade do projeto dar certo. Através de pesquisas, especificar e implementar o projeto. Mesmo com a implementação é preciso testá-lo e só então corrigir os possíveis erros. No exemplo, o projeto começa do seu final, por isso há uma diferença exorbitante da primeira fase ao resultado final” (G 2).

“Fazer um *briefing* captando informações sobre o cliente, suas necessidades e suas expectativas. Permitir que cliente acompanhe as fases do projeto dando sua aprovação. Dar ao cliente opções baseado em outros projetos elaborados pela empresa” (G 6).

Em contrapartida, os gestores da Empresa Incubada 4, por exemplo, apresentaram respostas mais simples e objetivas, relacionadas somente à primeira parte do processo, tais como:

“Um planejamento melhor, com consultorias, clientes e pessoas do ramo” (G 10).

“Busca de informações, organização, comprometimento. Conversar com o cliente, analisar a viabilidade do projeto” (G 11).

Percebe-se, no que se refere as respostas alcançadas na questão aberta, que as empresas com mais tempo de incubação, são aquelas com melhor noção de delineamento e execução de um projeto. Por outro lado, a falta de percepção do processo de maneira mais abrangente se deve a pouca atuação prática de alguns gestores, responsáveis pelas empresas incubadas com menor tempo de incubação.

Entende-se que estes dados revelam que as empresas mais antigas desenvolveram competências tanto por meio da prática profissional, exercida há mais tempo, quanto por meio da participação em ações realizadas pela Incubadora de Empresas, tais como o curso de gestão de projetos, do qual participaram as Empresas Incubadas 1 e 2.

6.3 Memorial

As respostas obtidas no memorial apresentaram duas categorias: *Decisão de ter negócio próprio* e *Concepções dos gestores sobre o que é preciso saber para desenvolver competências na gestão de pessoas*.

Com relação à Categoria 1 do memorial - *Decisão de ter negócio próprio*, percebe-se que a busca de satisfação pessoal e de liberdade, bem como a influência da família, foram as principais causas na decisão de iniciar um negócio próprio.

Assim foi possível verificar, recuperando a história de desenvolvimento dos gestores, indicadores do contexto relacionados a esta decisão.

Mais uma vez, a influência do contexto social e das relações sociais fica evidente ao observar-se respostas como:

“Desde criança tenho veia empreendedora, pois minha família é toda ligada ao comércio. Tive que assumir a gerência de uma pamonharia aos 14 anos. A partir daí só penso em estabelecer o meu negócio” (G 2).

“Desde os 14 anos trabalho em empresa familiar, onde sempre tive autonomia para tomar decisões e administrar o negócio de forma flexível” (G 5).

Ou ainda:

“Quando eu era pequena via muito o sofrimento dos meus pais trabalhando como funcionário público, aí eu decidi que ia fazer algo que eu gostasse mas sem sofrer” (G 4).

Percebe-se que “as relações sociais originam o processo interdependente de construções e apropriações de significados e sentidos que acontece entre os indivíduos, influenciando, recíproca e/ou complementarmente, como cada sujeito constitui-se enquanto tal” (Marinho-Araujo, 2005, p. 3). Assim, a presença das habilidades interpessoais nos gestores constitui-se como reflexo da interação do sujeito com o contexto no qual se insere.

A concepção dos gestores acerca do que é necessário para desenvolver competências na gestão de pessoas (Categoria 2 do memorial) foi composta pelos seguintes temas: habilidades pessoais do gestor, habilidades interpessoais e busca de capacitação.

Ao analisarem-se as respostas apresentadas, foi interessante notar como os resultados obtidos corroboraram o perfil previamente estipulado no que se refere às habilidades pessoais e interpessoais.

“As competências para gerir pessoas devem nortear o campo da informação, saber ouvir, saber falar, dar *feedback*, são essenciais para o bom desenvolvimento interpessoal” (G 1).

“Saber ouvir e respeitar de forma que eu esteja mais receptivo a idéias antagônicas as minha e não coloque elas como sempre certas” (G 3).

Outro aspecto interessante foi o fato de que, da mesma forma que na questão aberta no instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional, no memorial também constatou-se a completa ausência das habilidades éticas nas respostas dos gestores.

Quando analisados os dados obtidos nos três instrumentos concomitantemente, observa-se a relevância do desenvolvimento das habilidades éticas no que se refere a solução de problemas atrelados à prática profissional. Em contrapartida, quando se trata de um conhecimento teórico, como a concepção do desenvolvimento de competências pela percepção dos gestores, percebe-se a ausência desta habilidade. Assim, percebe-se que para os gestores as habilidades éticas estão mais presentes na prática do que fundamentadas na teoria.

Estes dados nos permitem questionar se os gestores não estão atuando de acordo com o que Wittorski (1998) chamou de “primeira via de desenvolvimento”, não de forma reflexiva, mas sim agindo por meio de mecanismos de tentativa e erro. Ou seja, o profissional frente a uma nova situação que exige novas competências para agir e solucionar as demandas que lhes surgem, realiza sua ação por ajustes sucessivos e adaptações progressivas de comportamentos, sem que esses tenham um acompanhamento reflexivo. Uma “lógica da ação” é desencadeada o que, com o tempo, conduz “à produção de rotinas cristalizadas, específicas e até eficazes para situações com as mesmas características, levando à utilização de competências já conhecidas e desenvolvidas” (Marinho-Araujo, 2005, p. 13).

Essa análise é possível uma vez que nas respostas do instrumento para levantamento de indicadores de habilidades do perfil profissional do gestor foram identificados os

percentuais referentes as habilidades éticas como as mais elevadas, mas no memorial e na questão aberta essas habilidades não foram registradas conforme esperado.

6.4 Levantamento Sócio Demográfico

Os resultados obtidos com a análise dos dados do levantamento sócio demográfico indicam um perfil homogêneo dos participantes da pesquisa, caracterizado da seguinte forma: os gestores são jovens, sendo a idade predominante 22 anos, não tendo sido identificada uma grande variabilidade em torno deste dado. O número de sócios nas empresas também não variou muito, tendo a maioria (82%) até cinco sócios. Quanto ao gênero, 55% são do sexo masculino.

No que se refere ao perfil profissional, percebe-se que 73% possuem o ensino superior completo, sendo a área de formação prevalecte a de comunicação.

Os gestores se graduaram recentemente, tendo no máximo quatro anos de formados. A maioria (55%) ainda não completou dois anos de formação e 27% estão em fase de conclusão do ensino superior.

Na busca da continuação da formação profissional, 27% procuraram se aperfeiçoar em cursos de especialização, sempre na área de atuação da empresa.

Quanto à atuação profissional, percebe-se que o tempo de incubação das empresas variou de um mês e meio a quatorze meses, ou seja, foram pesquisados tanto os gestores responsáveis por empresas recém selecionadas para o processo de incubação quanto as empresas que estavam se preparando para deixar a Incubadora e atuarem sozinhos no mercado.

Constata-se, ainda, que a área de atuação da empresa incubada comumente coincidiu com a área de formação dos gestores. Desta forma, ao abrir um negócio, 91% dos gestores buscam estar colocando na prática o que aprenderam na sua formação inicial na graduação no ensino superior.

Entretanto, sabe-se que por se tratar de um negócio de micro e pequeno porte, o gestor precisa atuar em áreas distintas e diversificadas às da sua formação. Tal dado fica claro quando se analisa a figura 12 e o quadro 34, que demonstram as muitas áreas apontadas pelos gestores como deficitárias na graduação, sinalizando que esses participantes percebem a necessidade dessas áreas na sua formação e lamentam sua ausência. Mesmo que tais áreas, na maioria das vezes, não estivessem relacionadas diretamente à temática da graduação, caracterizam-se como indispensáveis para a gestão de uma empresa.

Cabe, ainda, ressaltar que as áreas apontadas pelos gestores como deficitárias na sua formação inicial corroboram os dados que apontam as áreas de maior demanda por consultoria e assessoria na Incubadora de Empresas do UniCEUB. A recorrência de lacunas na formação profissional realça a necessidade do desenvolvimento de competências na gestão de pessoas quando se trata da mobilização dos recursos necessários para gerir uma empresa, conforme mostra o quadro 34.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar, nos gestores, indicadores de habilidades específicas e fundamentais que compõem um perfil profissional esperado relativo à gestão de pessoas. O estudo considerou a mediação do conhecimento psicológico no que se refere ao desenvolvimento de competências nos gestores de empresas incubadas.

O presente trabalho confirma a importância de se investigar o desenvolvimento de competências nos gestores uma vez que pode-se verificar que os responsáveis das empresas com maior tempo de incubação apresentaram habilidades pessoais e interpessoais mais desenvolvidas do que os gestores cujas empresas tem pouco tempo de incubação.

Acredita-se que este resultado se deve ao fato de que os gestores das empresas que são apoiadas há mais tempo pelo programa de incubação já participaram de diversas ações realizadas pela IE para o desenvolvimento de sua empresa. Em contrapartida, empresas que possuem pouco tempo de incubação (como a Empresa Incubada 4) ainda não se depararam com a oportunidade de participar de tais ações e atividades que, direta ou indiretamente, proporcionam este desenvolvimento.

Dentre as habilidades que se pretendia averiguar, as habilidades éticas foram as que obtiveram o resultado mais próximo do perfil profissional esperado. Entretanto, as concepções dos gestores acerca do tema desenvolvimento de competências remeteram às habilidades pessoais e interpessoais, não contemplando as habilidades éticas.

Tais contradições podem sinalizar que os gestores necessitam de processos mediacionais para a conscientização de papéis, funções e responsabilidades quanto ao desenvolvimento de competências à composição do perfil esperado. Se esses gestores têm

competências éticas bem desenvolvidas, como não considerá-las enquanto fortemente necessárias ao perfil profissional esperado?

Sugere-se, ainda com base nos resultados da pesquisa, que a Psicologia deveria comparecer (ou ser mais solicitada) aos contextos das incubadoras de empresas, no sentido de assessorar mediações que promovam, pela abordagem de competências, potencializar o desenvolvimento dos gestores de empresas incubadas.

Além dessas questões, que podem estar inspirando pesquisas futuras, essa pesquisa pretende apresentar sugestões de ações para a CASULO – Incubadora de Empresas do UniCEUB, no sentido de desenvolver competências nos gestores de suas empresas incubadas.

Sendo a IE um ambiente propício e requisitado no que diz respeito à capacitação de seus gestores, sugere-se o desenvolvimento e a implantação de um programa de formação continuada com foco na competência de gestão de pessoas. Para essa formação temas como identidade pessoal e profissional; desenvolvimento de competências, relacionamento interpessoal constituem focos privilegiados para promover mediações e conscientização nos gestores.

A formação continuada deveria ter como objetivo promover espaços de interlocução propícios à troca de conhecimento e experiências em gestão de pessoas; atualizar os entendimentos e conceitos sobre a competência gestão de pessoas; promover reflexão sobre as concepções de desenvolvimento humano e sua relação com a prática de gestão de pessoas.

A formação pela via das competências surge com o intuito de contemplar a práxis como gênese de desenvolvimento das habilidades estudadas, que, embora identificados nos

gestores, parece que ainda não se presentificaram de forma intencional na mobilização dos recursos dos mesmos.

Acredita-se, como Araujo (2003), que desenvolver competências por meio de um processo formativo, continuado e em serviço, que contemple, simultaneamente, conhecimentos técnicos, empíricos e posturas profissionais, oportuniza a construção de um perfil profissional que integra características práticas e reflexivas, capazes de sustentar ações competentes diante de diversas situações profissionais.

Assim, entende-se que a formação continuada aqui proposta para a CASULO, com foco no desenvolvimento de competências, apresenta-se como uma oportunidade para a atualização do perfil profissional dos gestores das empresas incubadas, além de configurar-se como uma oportunidade para o desenvolvimento não só de habilidades pessoais, interpessoais e éticas, mas outras competências necessárias à gestão empresarial.

Uma outra sugestão consiste em desenvolver um programa de acompanhamento da empresa, do início da incubação até a graduação, no que se refere ao desenvolvimento de competências de gestão de pessoas por meio da realização de assessorias periódicas. A assessoria se configura enquanto uma oportunidade para o desenvolvimento compartilhado e reflexivo de competências e habilidades necessárias à prática profissional. O desenvolvimento de competências nos gestores constituiria-se como foco do trabalho de assessoria proposto, visando consolidar uma atuação profissional a partir de uma *praxis* vivenciada em situações profissionais.

Acredita-se ser possível, por meio destas ações, contribuir para a visibilidade de novas formas de intervenção psicológica em um contexto diferenciado, neste caso uma Incubadora de Empresas.

Assim a proposta que se coloca no fechamento deste trabalho é pensar a importância da mediação da Psicologia em uma IE. Nesse ambiente, áreas como finanças, marketing e jurídica são constantemente trabalhadas; por outro lado, a dimensão *gestão de pessoas*, apresenta-se como um espaço de oportunidade para a assessoria da área psicológica, especialmente no que concerne a uma dimensão formativa continuada orientada pela construção de competências.

Diante dos resultados obtidos nesta pesquisa percebe-se, ainda, o importante papel que as IE vem realizando no que se refere ao desenvolvimento de competências nos gestores das empresas incubadas. Ações de capacitação continuada, consultorias e assessorias constantemente realizadas para o acompanhamento e desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, de seus respectivos gestores vem se mostrando eficientes não somente no que se refere aos conhecimentos e competências técnicas, mas também influenciando no desenvolvimento de outras habilidades (pessoais, interpessoais e éticas).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2003). *Panorama de incubadoras de empresas e parques tecnológicos 2003*. Brasília, DF: Autor.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2005). *Panorama de incubadoras de empresas e parques tecnológicos 2005*. Brasília, DF: Autor.
- Araujo, C. M. M. (1995). *Relações interpessoais professor-aluno: uma nova abordagem na compreensão das dificuldades de aprendizagem*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.
- Araujo, C. M. M. (2003). *Psicologia escolar e o desenvolvimento de competências: Uma opção para a capacitação continuada*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.
- Barbosa, M. D. L. & Araujo, C. M. M. (2005, Maio/Julho). O advento da consciência humana. *Humanidades*, 51, 153-156.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M. W., Gaskell, G. & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento - evitando confusões. Em M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático* (pp. 17-36). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bock, A. M. B., Furtado, O. & Teixeira, M. L. T. (1999). *Psicologias, uma introdução ao estudo de psicologia* (13ª ed.). São Paulo: Saraiva.

- Bock, A. M. B. (2001). *Psicologia e educação: Desafios teórico-práticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Campbell, C. & Allen, D. (1987). The small business incubator industry: micro level economic development. *Economic Development*, 1 (2), 178-191.
- Centro Universitário de Brasília. (2003). *Plano de negócios para implantação da incubadora de empresas do UniCEUB*. Brasília, DF.
- Deluiz, N. (2001, Setembro/Dezembro). O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: Implicações para o currículo. *Boletim Técnico do SENAC*, 27 (3). Acesso em <http://www.senac.br/INFORMATIVO/bts/index.asp>
- Depresbiteris, L. (2000, Maio/Agosto). Educação profissional – seis faces de um mesmo tema. *Boletim Técnico do SENAC*, 26 (2). Acesso em <http://www.senac.br/INFORMATIVO/bts/index.asp>
- Depresbiteris, L. (2001, Setembro/Dezembro). Avaliando competências na escola de alguns ou na escola de todos? *Boletim Técnico do SENAC*, 27 (3). Acesso em <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273b.htm>
- Depresbiteris, L. (2005, Maio/Agosto). Competências na educação profissional - é possível avaliá-las? *Boletim Técnico do SENAC*, 31 (2), 5-15.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2006). *Empreendedorismo no Brasil 2005*. Curitiba, PR: Autor.
- González Rey, F. L. (2003). *Sujeito e subjetividade: Uma aproximação histórico-cultural*. (R. S. L. Guzzo, Trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- González Rey, F. L. (2005). Pesquisa qualitativa e subjetividade: Os processos de construção da informação. Em *A pesquisa qualitativa como produção teórica:*

- Uma aproximação diferente* (pp. 29-65). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Isambert-Jamati, V. (1997). O apelo à noção de competência na revista *L'orientation Scolaire et Professionnelle*. Em F. Ropé & T. Lucie (Eds.), *Saberes e competências: O uso de tais noções na escola e na empresa* (pp. 103-133). Campinas, SP: Papirus.
- Jobim e Souza, S. (1996). Resignificando a psicologia do desenvolvimento: Uma contribuição crítica à pesquisa da infância. Em S. Kramer & M. I. Leite (Eds.), *Infância: Fios e desafios da pesquisa* (pp. 39-55). Campinas, SP: Papirus.
- Kindermann, T. & Valsiner, J. (1989). Research strategies in culture inclusive developmental psychology. Em J. Valsiner (Ed.), *Child development in cultural context* (pp. 13-50). Lewiston, NY: Hogrefe and Huber.
- Kuenzer, A. Z. (2002, Maio/Agosto). Conhecimento e competências no trabalho e na escola. *Boletim Técnico do SENAC*, 28 (2). Acesso em <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273b.htm>
- Kuenzer, A. Z. (2003, Janeiro/Abril). Competência como práxis: Os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. *Boletim Técnico do SENAC*, 29 (1). Acesso em <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273b.htm>
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Edition d'Organisation.
- Le Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences: Quels jugements? Quels critères? Quelles instances? Em R. Wittorski (Ed.), *La compétence au travail. Education Permanente*, 135. Paris
- Leontiev, A. N. (s.d.). *O desenvolvimento do psiquismo*. São Paulo: Moraes.

- Lima, E. S. (1997). *Desenvolvimento e aprendizagem na escola: Aspectos culturais, neurológicos e psicológicos*. São Paulo: Grupo de Estudos do Desenvolvimento Humano.
- Marinho-Araujo, C. M. (2005). Psicologia escolar e o desenvolvimento de competências. *Academia Paulista de Psicologia*, 2, 73-85.
- Morais, E. F. C. (1997). *A incubadora de empresas como fator de inovação tecnológica em pequenos empreendimentos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.
- National Business Incubation Association. (2003). *Business incubation works*. University of Michigan.
- Pádua, E. M. M. (1997). *Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática*. Campinas, SP: Papyrus.
- Perrenoud, P. (1999a). *Avaliação: da excelência à regulação da aprendizagem – entre duas lógicas*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul.
- Perrenoud, P. (1999b). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul.
- Perrenoud, P. (2000a). *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul.
- Perrenoud, P. (2000b). *Pedagogia diferenciada: Das intenções à ação*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul.
- Perrenoud, P. (2001). *Formando professores profissionais: Quais estratégias? Quais competências?* Porto Alegre, RS: Artmed.
- Perrenoud, P. (2002). *A prática reflexiva no ofício de professor: Profissionalização e*

razão pedagógica. Porto Alegre, RS: Artmed.

Plantamura, V. (2002, Maio/Agosto). Zonas de inovação e contextos formativos para competências crítico-reflexivas. *Boletim Técnico do SENAC*, 28 (2). Acesso em <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273b.htm>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2004). *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília, DF: Autor.

Stroobants, M. (1993). *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruxelas: Editions del'Université de Bruxelles.

Tardif, M. (2002). *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Vygotsky, L. S. (1984). *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes.

Wittorski, R. (1998). De la fabrication des competences. Em R. Wittorski (Ed.) *La compétence au travail. Education Permanete*, 135. Paris.

ANEXOS

RELAÇÃO DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz Orientadora	125
Anexo 2: Instrumento para Levantamento de Indicadores de Habilidades do Perfil Profissional do Gestor	127
Anexo 3: Memorial	135
Anexo 4: Questionário para Levantamento Sócio Demográfico	137
Anexo 5: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	140

ANEXO 1: MATRIZ ORIENTADORA

**ANEXO 2: INSTRUMENTO PARA LEVANTAMENTO DE
INDICADORES DE HABILIDADES DO PERFIL PROFISSIONAL DO
GESTOR**



**Universidade de Brasília - UnB
Instituto de Psicologia - IP**

**PESQUISA: Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia
em Incubadora de Empresas.**

Profª Orientadora: Profª Drª Claisy Maria Marinho-Araujo
Mestranda: Erika Lisboa

Instruções

Você está convidado(a) a participar como sujeito de uma pesquisa sobre **desenvolvimento de competências no processo de formação profissional**.

Esperamos respostas espontâneas que, com certeza, muito contribuirão para os desdobramentos da pesquisa. Para tanto, escolha apenas uma resposta para cada item e, por gentileza, responda a todos os itens.

Não há necessidade de identificação.

Agradecemos antecipadamente a sua indispensável colaboração.

QUESTÃO I

Na Jones Internacional é realizada, mensalmente, a reunião de diretoria, colegiado e associados, onde são discutidos assuntos relevantes referentes à empresa. No último encontro, Fernando, um recém contratado diretor de negócios, propôs a aquisição de uma nova ferramenta de tecnologia que otimiza os processos organizacionais.

1. Você, enquanto integrante da diretoria:

- a) acharia desnecessário, pois a empresa já está acostumada a trabalhar com a outra ferramenta há muito tempo.
- b) acharia interessante, a menos que os funcionários tivessem que fazer treinamentos fora do horário de trabalho.
- c) acharia a idéia ótima, afinal pode ser um diferencial para a empresa.

2. Durante a reunião, Carlos, diretor de finanças, posiciona-se contra a proposta que foi apresentada. Enquanto integrante da diretoria, você solicitaria a ele que:

- a) enumerasse todos os argumentos para evidenciar que não vai dar certo.
- b) visualizasse aspectos positivos na proposta, mesmo posicionando-se contra.
- c) acreditasse que se a maioria é a favor, talvez seja uma boa idéia.

3. Em contrapartida, José está super entusiasmado com a proposta apresentada. Enquanto integrante da diretoria, você solicitaria a ele que:

- a) apresentasse argumentos para evidenciar que a idéia é boa e vai dar certo.
- b) enxergasse aspectos negativos na proposta, mesmo posicionando-se a favor.
- c) acreditasse que, se a maioria é contra, talvez seja melhor desistir.

QUESTÃO II

A Anima Mundi, uma ONG atuante no setor de preservação animal, contratou uma empresa de consultoria para realizar uma ampla pesquisa. Para tanto, essa empresa contratada precisará trabalhar com uma equipe maior, ampliando seu pessoal, bem como resolver algumas desavenças que existem entre os integrantes de sua diretoria.

1. Você, enquanto integrante da diretoria da empresa contratada, ao identificar eventuais desavenças na sua equipe:

- a) ignora, pois tem certeza de que isso vai passar.
- b) não sossega até descobrir o que está acontecendo.
- c) procura mudar algumas atitudes das pessoas envolvidas.

2. As desavenças, discussões e problemas em sua equipe são constantes. Grande parte destes problemas pode ser devido às suas atitudes. Diante desta situação, você:

- a) procura mudar seu jeito de ser.
- b) não se preocupa com mudanças pessoais.
- c) procura mudar apenas algumas atitudes.

3. Você foi indicado para chefiar uma das equipes recém formada para trabalhar na pesquisa para a Anima Mundi, e será necessário encontrar uma solução criativa para um problema rotineiro. Qual é a primeira coisa que você faz?

- a) redige uma pauta e reserva tempo para a discussão de cada item para garantir o melhor aproveitamento do tempo.
- b) garante que as pessoas tirem o tempo necessário para se conhecerem melhor.
- c) começa com uma sessão de discussão livre, incentivando todos a dizerem o que lhes vier à cabeça, por mais louco que possa parecer.

4. Sua equipe está em vias de tomar uma decisão que todos sabem não ser muito boa. Alguém diz que não há alternativas. Você:

- a) sugere ao grupo que se conforme com a decisão.
- b) sugere ao grupo que tente gerar alternativas.
- c) sugere ao grupo que a decisão seja adiada.

5. Ao ser encarregado de coordenar um trabalho em equipe, você:

- a) age para que todos se integrem no grupo.
- b) age somente se o grupo estiver desmotivado.
- c) não age e deixa por conta do grupo.

6. Em uma reunião de trabalho um colega começa a mostrar suas indignações com seu trabalho, lembra coisas do passado, enfim, começa a "lavar roupa suja" com você na frente da equipe. Qual sua atitude?

- a) Retruca com seus argumentos e continua a discussão para defender seu ponto de vista.
- b) Leva tudo na brincadeira e age como se nada tivesse acontecido.
- c) Diz a ele que este não é o melhor momento para tratar deste assunto e continua a reunião.

7. Você entra numa discussão que vai se agravando até virar briga. Os dois estão perturbados e no calor do momento vocês estão fazendo críticas pessoais que não refletem seu pensamento real. Qual a melhor coisa a fazer?

- a) Uma pausa de alguns minutos e depois continuar a discussão.
- b) Parar a briga, mantendo-se em silêncio, não importando o que seu colega diga.
- c) Pedir desculpas e pedir que ele(a) também se desculpe.

8. Você colocou um projeto no papel. Está satisfeito com ele, mas precisa submetê-lo a algumas críticas. Você:

- a) não aceita as críticas e fica irritado com os comentários.
- b) aceita algumas críticas e rejeita outras.
- c) aceita a maioria das críticas e refaz tudo.

QUESTÃO III

Durante a realização da reunião de Cúpula dos países Sul Americanos, sediada em Brasília, encontrava-se uma platéia de mais de mil empresários, delegações estrangeiras, órgãos não governamentais e altos funcionários do governo e de embaixadas.

No evento que buscou consolidar negócios entre os países participantes, ocorreu também o Seminário cujo tema era Negócios Internacionais. José Carlos, diretor de projetos da recém criada Right Now Soluções em Negócios para Exportações, foi convidado, por intermédio de um dos organizadores, para participar como palestrante neste Seminário que aconteceria no mesmo dia.

1. Você, no lugar de José Carlos:

- a) recusaria, pois com certeza não conseguiria falar para tantas pessoas.
- b) aceitaria, apesar de não ter nenhum material da empresa para auxiliá-lo.
- c) aceitaria no mesmo momento, pois seria uma oportunidade de divulgar sua empresa.

2. Ao aceitar falar em público, você normalmente:

- a) perde-se no que tem a dizer e estende-se no tempo com frequência.
- b) embora pego de surpresa, acredita ser capaz de se apresentar bem.
- c) evita, sempre que pode, situação de exposição a grupos grandes.

3. Durante eventos como o mencionado na questão acima, vários dos participantes configuram-se como possíveis clientes. Quando é preciso tomar a iniciativa para começar uma conversa de negócios, você:

- a) faz uma pergunta ou um comentário e torce para a outra pessoa continuar.
- b) comenta uma notícia ou dá sua opinião sobre um tema atual.
- c) prefere falar a ter que ouvir.

4. Durante uma conversa, quando a outra pessoa está falando, você:

- a) procura prestar atenção, mas com frequência se distrai.
- b) presta atenção e dá sinais de que está acompanhando o assunto.
- c) só demonstra interesse se a outra pessoa for agradável e simpática.

5. Você participa de eventos fora de sua empresa?

- a) Não, pois é perda de tempo.
- b) Às vezes, quando sou obrigado.
- c) Sim, independente da área do evento.

QUESTÃO IV**1. Se você estivesse participando de uma corrida de cavalos, em qual você apostaria seu dinheiro?**

- a) Numa aposta com probabilidade 10 por 1.
- b) Numa aposta com probabilidade 3 por 1.
- c) No favorito com probabilidade 2 por 1.

2. Se você fosse um jogador de tênis profissional e tivesse uma chance de jogar contra um profissional superior, como o Gustavo Kuerten, por exemplo, você:

- a) recusaria, porque ele poderia facilmente vencê-lo.
- b) aceitaria o desafio, mas não apostaria nenhum dinheiro.
- c) aceitaria e apostaria alto que você ganharia.

3. Em situações de negócio que exigem tomadas de decisão, esclarecer quem está no comando ajudará a produzir resultados.

- a) Concordo.
- b) Concordo, com ressalvas.
- c) Discordo.

4. Se você tivesse que escolher entre trabalhar com um sócio que é um parente, um amigo íntimo ou um estranho que é um especialista na área, você escolheria:

- a) o parente.
- b) o amigo íntimo.
- c) o especialista.

5. Se um dos integrantes da sua equipe pede sua opinião a respeito dos comportamentos e atitudes que tem tido no trabalho, você:

- a) procura ser sintético e objetivo.
- b) elogia, mas não o critica.
- c) comenta baseando-se em fatos.

6. Se alguém lhe apresenta uma proposta absurda, você:

- a) esquece-a rapidamente; afinal, ela é absurda.
- b) analisa a idéia em busca do que pode ser aproveitado.
- c) investe, pois poderia vir a ser um grande negócio.

7. Qual dos ditados abaixo melhor define você?

- a) Água mole em pedra dura tanto bate até que fura.
- b) A pressa é inimiga da perfeição.
- c) Pau que nasce torto morre torto.

8. O que significa feedback para você?

- a) Crítica.
- b) Oportunidade.
- c) Desânimo.

9. Imagine que você é um vendedor de serviços de telefonia e está telefonando para clientes potenciais. Após 16 pessoas seguidas desligarem o telefone sem lhe dar atenção, você já está ficando desanimado. O que você faz?

- a) Resolve parar por hoje e esperar que amanhã você dê mais sorte.
- b) Avalia se as suas características estão prejudicando a venda.
- c) Experimenta uma abordagem nova no próximo telefonema e continua tentando.

10. Você é gerente de uma organização que procura incentivar o respeito pela diversidade étnica e racial. Você ouve alguém fazer uma piada racista. O que você faz?

- a) Ignora, pois acredita que é só uma piada, sem maiores conseqüências.
- b) Reage, dizendo que piadas desse tipo são inapropriadas e não serão toleradas em sua organização.
- c) Reage solicitando que a pessoa participe de um programa de treinamento em diversidade racial.

11. Com o intuito de realizar um investimento, você procura um determinado banco. Neste banco existem dois gerentes e dois tipos de investimentos: um

será extremamente lucrativo e o outro lhe causará prejuízo. Cada gerente é responsável por um investimento.

Você tem a opção de escolher qualquer um dos dois investimentos; para tanto, poderá fazer apenas uma pergunta a um dos dois gerentes responsáveis.

Um dos gerentes sempre fala a verdade, e o outro sempre mente. Você não sabe quem é o mentiroso e quem fala a verdade. O que você faria?

- a) Perguntaria ao primeiro gerente qual é o melhor investimento.
- b) Perguntaria ao segundo gerente qual é o pior investimento.
- c) Perguntaria a qualquer um qual é o pior investimento.

QUESTÃO V

Serafim José foi admitido há aproximadamente dois meses e treinado pela própria Gerente Geral de Atendimento da Hoje Soluções em TI, empresa que tem como principal serviço a interligação de computadores empresariais.

Durante uma visita a um primeiro cliente e após apresentar o preço e condições de pagamento, a empresa contratou o serviço, realizando o pagamento imediatamente. Ao apresentar à Gerente Geral o contrato assinado para a prestação do serviço, Serafim percebeu que no campo “descrição dos serviços” constava implementação da rede, não estando especificado que seria somente a montagem e não a configuração da mesma.

O valor que foi cobrado pelo serviço correspondia a 40% do preço de venda do especificado no contrato, diferença esta que traria prejuízo à empresa para a qual trabalha.

Serafim entrou em contato com a empresa cliente, solicitando uma visita com o intuito de resolver o problema e tentar dissuadi-la do serviço erroneamente especificado no contrato; sua atitude, porém, foi em vão.

A contratante, por sua vez, alegou que denunciaria a contratada ao PROCON caso o serviço não fosse executado da forma como foi descrito no contrato, no prazo previsto e nas condições acordadas.

Enquanto Gerente Geral de Serafim qual a sua atitude em relação:

1. À decisão do cliente?

- a) Apoiaria a empresa cliente.
- b) Apoiaria Serafim.
- c) Não tomaria posição.

2. À postura adotada por parte de Serafim para resolução do caso?

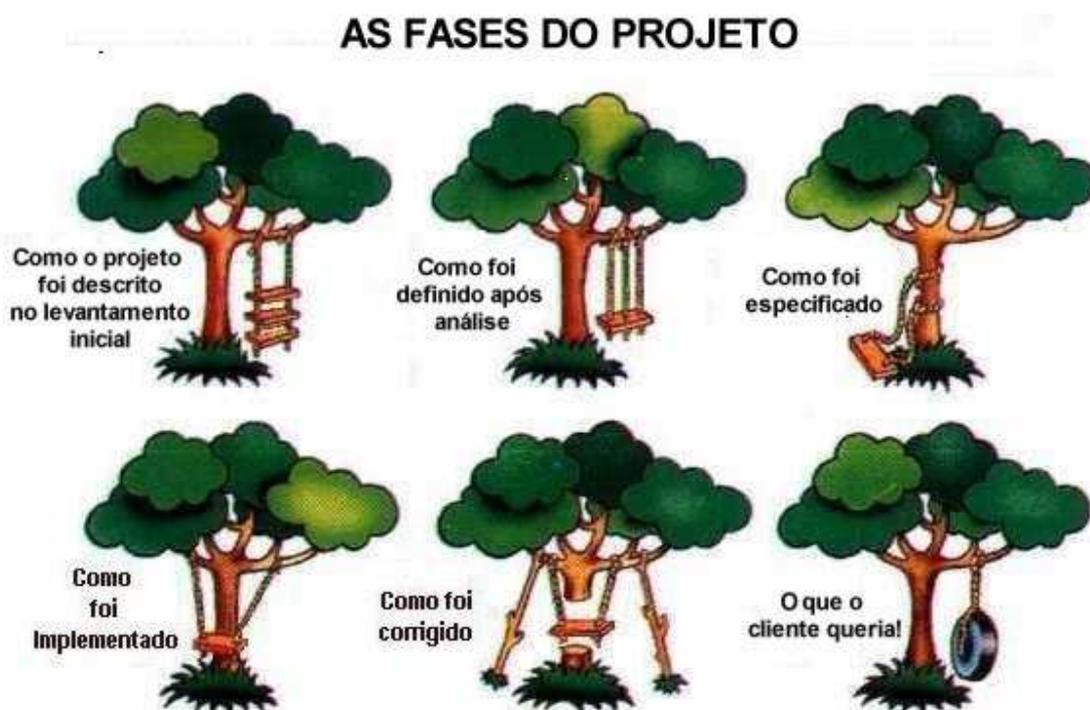
- a) Apoiaria a atitude de Serafim.
- b) Não concordaria com a atitude de Serafim.
- c) Não apoiaria, mas não contestaria.

3. Ao prejuízo da empresa?

- a) Exigiria que Serafim arcasse com o prejuízo.
 b) Exigiria que a empresa cliente arcasse com o prejuízo.
 c) A empresa arcaria com o prejuízo.

QUESTÃO VI

Imagine-se gerente de uma empresa diante de uma situação representada pelas figuras abaixo:



FONTE: Adaptado de ilustração disponível na *Internet*. Autor desconhecido.

1. Quais ações poderiam ser realizadas para evitar essa situação?

DATA: ____ / ____ / ____

ANEXO 3: MEMORIAL



**Universidade de Brasília - UnB
Instituto de Psicologia - IP**

**PESQUISA: Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia
em Incubadora de Empresas.**

**Profª Orientadora: Profª Drª Claisy Maria Marinho-Araujo
Mestranda: Erika Lisboa**

<p>PROTOCOLO DE REGISTRO MEMORIAL</p>
--

MEMORIAL INDIVIDUAL

QUESTÕES ORIENTADORAS:

- Por que decidi ter meu próprio negócio?
- Quando decidi ter meu próprio negócio?
- O que preciso para desenvolver competências na gestão de pessoas?

**ANEXO 4: QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO SÓCIO
DEMOGRÁFICO**



Universidade de Brasília - UnB
Instituto de Psicologia - IP

PESQUISA: Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia em Incubadora de Empresas.

Profª Orientadora: Profª Drª Claisy Maria Marinho-Araujo
Mestranda: Erika Lisboa

Levantamento Sócio Demográfico

Dados do gestor e da empresa em que atua

- Iniciais do nome: _____
- Data de Nascimento: _____
- Sexo: () Feminino () Masculino

- Empresa em que trabalha: _____
- Quantidade de sócios na empresa: _____
- Área de atuação da empresa: _____
- Data do início da incubação: _____

Formação

Cursos de Graduação:

Área do curso	Situação	Ano de conclusão

Cursos de pós-graduação:

Área do curso	Situação	Duração

Atuação Profissional

Experiências profissionais, anteriores à atual:

Instituição	Condição	Atividades	Período

Os conhecimentos adquiridos na graduação foram suficientes para gestão da empresa?

- () Sim
() Não

Caso tenha respondido não, quais foram as áreas consideradas deficitárias?

Existe relação entre a área de atuação da empresa e a sua área de formação acadêmica?

- () Sim
() Não

Existe relação entre a sua área de atuação na empresa e a área de sua formação acadêmica?

- () Sim
() Não

Data: ____/____/____

**ANEXO 5: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO**



**Universidade de Brasília - UnB
Instituto de Psicologia - IP
PESQUISA: Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia
em Incubadora de Empresas.**

Pesquisadora: Erika de Farias Lisboa
Profª Orientadora: Profª Drª Claisy Maria Marinho-Araujo

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estou sendo convidada (o), e aceito participar da pesquisa *Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia em Incubadora de Empresas*, desenvolvida pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

As informações a serem utilizadas serão coletadas através de dados constantes em questionários por mim respondidos. Estas informações serão colhidas pela pesquisadora responsável pela pesquisa, sendo-me garantido o sigilo quanto à minha identidade.

Tenho conhecimento que as informações e dados fornecidos, poderão ser utilizadas e estão disponíveis para discussão, avaliação e divulgação futuras, incluindo publicações em periódicos ou livros de circulação científica-acadêmica.

Estou sendo esclarecida (o) sobre a abrangência da minha participação neste estudo e, dessa forma, a minha não aceitação ou desistência não acarretará prejuízo algum. Afirmando que minha participação é voluntária e que não estou recebendo recompensa financeira.

Confirmando que todas as dúvidas foram devidamente esclarecidas, que a natureza, a proposta e os procedimentos envolvidos no estudo foram devidamente apresentados, e que houve tempo suficiente para pensar a respeito da minha participação na pesquisa.

Autorizo, portanto, minha participação na citada pesquisa.

TÍTULO DA PESQUISA: Desenvolvimento de Competências: a Mediação da Psicologia em Incubadora de Empresas.

Pesquisadora Responsável: Erika de Farias Lisboa

Profª Orientadora: Profª Drª. Claisy Maria Marinho-Araújo

Local e Data: _____

Nome do Participante: _____

Assinatura Participante

Assinatura do Pesquisador