

**O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo qualitativo**

**BRUNA DELLA MONICA VICENTE**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

bbruna.vicente@gmail.com

**LAÍS MOLTENE MAIA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

laismoltene@gmail.com

**MIRIAN FERREIRA DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

mirian.ferreira.2010@gmail.com

**VANESSA AKEMI MAXIMO SHIGUEMOTO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

vams.akemi@gmail.com

# **O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo qualitativo**

## **1. INTRODUÇÃO**

As pequenas empresas produzem parte substancial do total de bens e serviços, tornando sua contribuição econômica geral similar às grandes empresas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004). De acordo com o Portal SEBRAE (2017) existem 6,4 milhões de estabelecimentos no Brasil, 99% desse total são micro e pequenas empresas (MPEs), que correspondem a 52% dos empregos com carteiras assinadas no setor privado. De acordo com o SEBRAE (2017) as MPEs representaram 27% do PIB brasileiro em 2011, e em 2013 foram responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das atividades existentes no setor privado da economia no território nacional, evidenciando que a sobrevivência dessas empresas contribui para o desenvolvimento econômico do país (SEBRAE, 2014) e justificando a importância de estudos sobre este segmento da economia nacional.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2014) 59,9% das empresas não sobrevivem aos primeiros quatro anos, e uma das principais causas do alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas está atrelada à falta de competências de gestão empresarial. Segundo Lima et al. (2013), a gestão das micro e pequenas empresas está ligada a processos como a aprendizagem, a análise do ambiente, os ideais, os conhecimentos e as competências dos gestores. Sendo assim, este estudo visa contribuir para o conhecimento acadêmico e empresarial, evidenciando como os gestores de micro e pequenas empresas desenvolveram suas competências gerenciais ao longo dos anos.

O fenômeno da globalização transformou o ambiente dos negócios à medida em que passou a exigir das empresas a incorporação das competências individuais de seus gestores às estratégias organizacionais. O desenvolvimento dessas competências em diferentes níveis é permitido pela complexidade da combinação de ambientes distintos, formas de aprendizagem e o meio em que o indivíduo está inserido (D'AMELIO, 2007). Para um gerenciamento eficiente, o gestor deve possuir a capacidade de desempenhar papéis variados e antagônicos, de forma integrada e complementar (QUINN et al, 2004).

Por tanto, os processos de aprendizagem são fundamentais para a construção, aperfeiçoamento e aquisição de competências gerenciais, de forma a assegurar que os objetivos estabelecidos pelas empresas sejam alcançados, promovendo a obtenção de vantagens competitivas e proporcionando a sobrevivência das empresas de pequeno porte no mercado (SANTOS, 2012; D'AMÉLIO, 2007).

Com isso, este estudo teve como objetivo geral compreender como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais em micro e pequenas empresas, e a partir desse foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar quais foram os motivadores do processo de aprendizagem de competências gerenciais; b) identificar quais fatores facilitaram esse processo na perspectiva dos gestores.

O trabalho está estruturado em cinco partes, na qual a primeira parte destina-se a introdução do estudo, proporcionando uma visão geral do assunto abordado nesta pesquisa. A segunda parte apresenta o levantamento teórico sobre os temas relacionados ao estudo: as micro e pequenas empresas no Brasil, as competências gerenciais e os processos de aprendizagem. A terceira parte descreve a metodologia adotada pelo estudo, o qual utilizou a estratégia de pesquisa qualitativa básica de Merriam (1998). A quarta parte apresenta a análise dos dados qualitativos e os resultados obtidos. E a quinta e última parte é destinada as considerações finais do estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para melhor compreender os conceitos de cada tema abordado, foi necessário estabelecer o referencial teórico que permeia a sustentação ao objetivo do estudo, apresentando aspectos teóricos e análises de autores que abordam o tema e o problema em questão (CRUZ; RIBEIRO, 2004). Neste referencial teórico, primeiro, são apresentados conceitos e teorias sobre micro e pequenas empresas no Brasil, em seguida, aborda-se as competências gerenciais, e por fim, os processos de aprendizagem.

### **2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPE)**

Em 2006, a Lei Geral da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei Complementar 123/2006) foi instituída para regulamentar as micro e pequenas empresas, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Esta lei uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual.

[...] consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas[...] no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais)[...] (BRASIL, 2006)

Segundo Vieira (2007), a importância das micro e pequenas empresas está atrelada à participação economicamente ativa e, principalmente, no que elas representaram nos pequenos bairros e municípios das grandes cidades, na geração de empregos, na produção e comercialização de bens e serviços que suprem as necessidades de desenvolvimento dessas regiões.

De acordo com o SEBRAE (2017) a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Estado de São Paulo, em 2016, foi de 23,7% nos dois primeiros anos de mercado. Em 2013 o índice de mortalidade das MPEs brasileiras com até dois anos de funcionamento era de 24%, mas se consideradas as empresas com até quatro anos de existência, os índices alcançavam 59.9% (SEBRAE, 2014). A mesma pesquisa foi realizada pelo SEBRAE (2010), entre outubro de 2008 e maio de 2009, e indicou que a taxa de mortalidade para empresas com cinco anos de atividade do Estado de São Paulo era de 58% e para empresas de dois anos de atividade era de 37%.

A principal causa da mortalidade das MPEs foi identificada como a falta de planejamento antes da abertura, de acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (2010; 2014), em 2008/2009 e 2013. Outros erros cometidos pelos micro e pequenos empresários identificados no mesmo estudo foram a ausência de: busca de ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio, determinar o valor do lucro pretendido, plano de negócios, plano de contingência, definição de estratégias para evitar desperdícios, cálculo do nível de vendas para cobrir custos e gerar lucro, pesquisa de mercado e divisão de tarefas (SEBRAE, 2010).

### **2.2 Competências Gerenciais**

A competência é a somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes que auxiliam as entregas desejadas, agregando valor a empresa. Entende-se como agregar valor o melhoramento de processos ou a introdução de tecnologias, ou seja, algo que permanece mesmo com a saída do indivíduo (DUTRA, 2004). Dessa forma, a competência é compreendida como tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante das situações profissionais nas quais o indivíduo se depara. Com isso, o indivíduo apresenta envolvimento pessoal, automobilização, autonomia e criatividade para solução dos problemas (ZARIFIAN, 2001).

Le Boterf (2006) e Ruas (2012) definem competência como saber agir com pertinência, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. É "uma súpula de saberes, de saber-fazer e de saber-estar [...] pois, ser detentor dos recursos não garante a pertinência ou a eficácia da ação" (LE BOTERF, 2006, p. 61). É relativo a ter capacidade de solucionar problemas diferentes, extrair conhecimento das experiências a partir da reflexão, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (FLEURY; OLIVEIRA, 2012).

É necessário desenvolver competências que tornem o indivíduo capaz de lidar com situações adversas do cotidiano e também com o trabalho em equipe durante a carreira profissional (BARDUCHI et al., 2010). Porém, muitos gestores se desvirtuam não porque não tenham a inteligência ou a competência técnica para serem bem-sucedidos, mas porque lhes falta a habilidade de colocar seus conhecimentos e capacidades em ações práticas que tenham importância para os outros (CAPRONI, 2002). Dessa forma, as habilidades gerenciais são indispensáveis à gestão, sendo necessário colocar os conhecimentos em prática em prol do sucesso organizacional (ROBBINS, 2001).

De acordo com Quinn et. al. (2004), o gerente deve apresentar comportamentos complexos e possuir capacidade de desempenhar papéis antagônicos e complementares, resultando numa maior assertividade de suas decisões. Dessa forma, as competências de liderança gerencial ultrapassam a capacidade técnica de administrar e gerir as organizações e as pessoas, e por isso é necessário desenvolver uma capacidade interpessoal para lidar e liderar os demais em sua volta. Ainda segundo Quinn et. al. (2004), um gerente competente deve planejar o trabalho e realizar o gerenciamento multidisciplinar.

Resumidamente, "a noção de competência gerencial deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação" (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2008, p.50). Por conta da globalização, a função do gerente passou a compreender e promover a mudança, trabalhando em situações imprevisíveis junto de sua equipe e compartilhando informações a fim de obterem os resultados desejados (ROBBINS, 2001). Apesar dos gerentes apresentarem características em comum como criatividade, competitividade e disposição para desenvolverem-se, as habilidades necessárias para o gerenciamento eficaz podem ser aprendidas (DRUCKER; MACIARIELLO, 2007).

### **2.3 Os processos de aprendizagem**

Este tópico aborda a definição de aprendizagem, o processo de aprendizagem individual e seus diferentes tipos e, por fim, a aprendizagem gerencial.

#### **2.3.1 Definição de aprendizagem**

A aprendizagem é a reprodução, revisão e aperfeiçoamento do conhecimento e das competências (ANTONELLO, 2005), que ocorre quando as pessoas são capazes de demonstrar seus conhecimentos adquiridos (MUMFORD, 2001). Para Kolb (1984) e D'Amélio (2007), a aprendizagem é a forma pela qual o indivíduo obtém conhecimento do meio, transforma-o e reverte-o para si, criando um processo contínuo e permanente. Consiste em enfrentar situações novas e encará-las de formas diferentes, realizando mudanças e ajustando-se à novas circunstâncias, podendo lidar com ambiguidades, contradições, questionamentos, reformulação de processos e fracassos.

Segundo Marsick e Watkins (2001) e Mumford (2001), o aprendizado representa o processo ou o resultado final dele em que o indivíduo adquire conhecimentos e habilidades. A aprendizagem pode ocorrer em ritmos diferentes, assim como os métodos, motivações e interesses, que variam de acordo com as condições pessoais e objetivos (KNOWLES, 2005; PILETTI, 2013). Para Michelson (1998, apud MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2006), a aprendizagem é um processo ativo de compreensão do mundo

através corpo, ao mesmo tempo que subjetivo, dependendo da cultura e história na qual o indivíduo está inserido. Dessa forma, “a aprendizagem é um processo multifacetado, que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas veem o mundo e atribuem significados a determinados eventos” (SILVA; REBELO; CUNHA, 2003, p. 2).

### **2.3.2 O processo de aprendizagem individual**

O processo de aprendizagem é dinâmico e complexo, e o desenvolvimento de competências em diferentes níveis é permitido pela complexidade da combinação de ambientes distintos e formas de aprendizagem (ANTONELLO, 2005). Esse processo permite que o indivíduo faça ajustes pessoais e sociais (CROW; CROW 1963 apud KNOWLES, 2005), devido a interações com o ambiente que preenchem uma necessidade de torna-lo capaz de lidar apropriadamente com o meio no qual está inserido (BURTON 1963 apud KNOWLES, 2005).

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2014) o processo de aprendizagem se dá através dos processos mentais de aquisição, manutenção e transferência de conhecimento. As mudanças nesses processos refletem no comportamento, tornando o indivíduo apto a agir de diferentes maneiras de acordo com as diversas configurações da realidade, essas criadas com base nas experiências vividas. No entanto, Merriam, Caffarella e Baumgartner (2006) ressaltam que o processo de aprendizagem não ocorre apenas acerca da mente, mas também evolue todo o corpo para captação de estímulos e informações sensoriais.

A aprendizagem pode ser um processo gradativo, quando se adiciona conhecimento complementar àquele que já existe dentro de um contexto, ou transformacional, onde o conhecimento maduro resulta numa visão nova daquilo que já era conhecido (MUMFORD, 2001). A justificativa da importância da aprendizagem, segundo Mumford (2001), é embasada no contexto atual do mercado de trabalho e na ascensão da tecnologia, onde a necessidade de aprender de forma eficiente e produtiva torna-se crucial para se obter sucesso. Desta maneira, diante da globalização, da competitividade de mercado e da necessidade de adaptação às mudanças, a aprendizagem promove o aprimoramento e desenvolvimento de competências como fonte de vantagem competitiva (ANTONELLO, 2005).

Os indivíduos estão em constante aprendizagem desde o início de sua existência (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2006), e os motivos pelos quais esses indivíduos não aprendem são: não reconhecer uma atividade como aprendizagem, não aproveitar as oportunidades, não aprender por não aderir ao método (treinamento, por exemplo) e por não entender a aprendizagem como um processo de formação relevante (MUMFORD, 2001). Os motivos citados envolvem a motivação, que é um fator essencial para a aprendizagem, pois sem ela não há aprendizagem (PILETTI, 2013). A seguir são apresentados os dois tipos de aprendizagem abordados por esta pesquisa e as diferentes subdivisões de um desses processos de aprendizagem.

#### **2.3.2.1 Aprendizagem Formal e Informal**

A aprendizagem formal consiste no treinamento e educação, que apresenta comumente a figura do professor ou instrutor coordenando o processo (D'AMÉLIO, 2007), são exemplos os treinamentos, workshops, seminários e programas formais de auto estudo (ANTONELLO, 2005). Dentro das organizações a aprendizagem formal ocorre quando um contexto intencional é promovido para que seus colaboradores aprendam (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

A aprendizagem informal é predominantemente experiencial e decorre da atividade no trabalho (D'AMÉLIO, 2007) controlada pelo indivíduo (MARSICK; WATKINS, 2001). Por isso, a aprendizagem informal depende do contexto em que ocorreu e da qualidade do processo, pois aprender sozinho significa obter competências num processo contínuo de aprendizagem (ANTONELLO, 2005).

A aprendizagem informal é um processo que não é específico e nem determinado, que pode ocorrer dentro ou fora da sala de aula, oferecendo a possibilidade de aumentar a produtividade do indivíduo (LESLIE; ARING; BRAND, 1998). De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2014, pág. 247) a aprendizagem informal é exemplificada quando “os indivíduos aprendem por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes e outros agentes relacionados ao trabalho e às leituras”. Dessa forma, existem várias subdivisões da aprendizagem informal, que estão descritas nos tópicos seguintes.

Por não ser estruturada, a aprendizagem informal torna-se mais vulnerável a ser um ponto cego sobre as próprias necessidades, suposições e valores que influenciam a forma como as pessoas enxergam uma situação (MARSICK; WATKINS, 2001). Ainda segundo Marsick e Watkins (2001) o indivíduo aprende através da interação com o ambiente suas interpretações de uma situação e de ações consequentes são altamente influenciadas pelas normas sociais e culturais dos outros, ou seja, trata-se de um processo indutivo de reflexão e ação que está ligado ao aprendizado de outras pessoas (MARSICK; VOLPE 1999 apud MARSICK; WATKINS, 2001).

A aprendizagem de maneira formal e informal estão inter-relacionadas e são indissolúveis, pois, a efetividade do processo de aprendizagem depende da sinergia estabelecida entre as duas formas de aprendizagem (D’AMÉLIO, 2007). Para Leslie, Aring e Brand (1998), a aprendizagem formal estimula a aprendizagem informal e vice e versa de forma a complementarem-se e ocasionar melhorias e inovações na maneira como se aprende. Os tópicos seguintes descrevem as subdivisões da aprendizagem informal abordadas neste estudo.

#### **a) Aprendizagem Interpessoal**

Segundo Leslie, Aring e Brand (1998) a aprendizagem de natureza interpessoal é resultante da interação, cooperação e compartilhamento de conhecimentos e informações entre os indivíduos. Os indivíduos comparam suas teorias informais com as dos seus colegas através de conversas e de uma forma mais estruturada por meio do trabalho em equipe. Os colegas servem como espelhos, pois eles refletem as leituras e o comportamento do indivíduo praticante e, por descreverem suas próprias ações e experiências, podem ajudá-lo a ampliar e aperfeiçoar suas próprias teorias. Contudo, também utilizam a teoria formal para exibirem suas próprias ações (BROOKFIELD, 1995). Tal processo é compreendido por Bruner (1986) como aprendizagem narrativa, promovendo a transmissão de conhecimento e a criação de novos significados através de narrativas do cotidiano.

“A aprendizagem ocorre por meio da observação das pessoas em um ambiente específico. Além disso, a aprendizagem é uma função da interação entre pessoa, ambiente e comportamento” (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2006, p. 139). Apesar do processo de aprendizagem ocorrer na interação social, a aprendizagem é individual e interna ao indivíduo, podendo haver diversidade no processo de aprendizagem das pessoas, mesmo entre as que convivem num mesmo contexto (D’AMÉLIO, 2007).

#### **b) Aprendizagem Experiencial**

Para Dewey (2010) e Kolb (1984), a experiência é sempre o ponto de partida do processo de aprendizagem e nunca o resultado, pois todo aprendizado genuíno surge através da experiência. Cada experiência deve preparar a pessoa para experiências posteriores com uma qualidade mais profunda e mais expansiva, o que está muito relacionado ao crescimento, a continuidade e a reconstrução da experiência (KOLB, 1984). Porém à medida em que as experiências se acumulam, os indivíduos tendem a desenvolver hábitos mentais, preconceitos e pressupostos que podem fechar suas mentes para novas ideias, percepções e formas alternativas de pensar (KNOWLES, 2005).

Para Cheetham e Chivers (2001, p. 255), “a aprendizagem experiencial não é uma única teoria, mas engloba uma gama de conceitos e modelos de aprendizagem relacionados”. A

aprendizagem pela experiência afirma que toda a somatória de experiências e aprendizagens adquiridas ao longo da vida promovem novos conhecimentos de acordo com o contexto vivenciado. Com isso, toda a construção de conhecimento ocorre através da experiência, dependendo da qualidade desta (DEWEY, 2010). Rogers (1999) afirma que as experiências moldam o indivíduo. Essas experiências podem ser facilitadoras ou motivadoras, porém é necessário a constante abertura à experiência para que estas sejam enriquecedoras.

A razão mais sutil para enfatizar a experiência dos indivíduos tem a ver com a auto identidade. Os adultos definem-se cada vez mais a partir das experiências que tiveram, o que significa que para eles a experiência é quem eles são (KNOWLES, 2005). Ainda segundo Knowles (2005), os objetivos e propósitos da aprendizagem de adultos servem para dar forma e moldar a experiência do processo.

Segundo Piletti (2013) durante o processo de experiência, com o passar das tentativas infrutíferas de solucionar o problema, o indivíduo tem um insight, uma espécie de compreensão repentina da solução. Ou seja, para um insight ocorrer há necessidade de experiências prévias, então descobre-se a solução repentinamente e a aprendizagem ocorre pela contínua organização e reorganização da experiência, permitindo a compreensão global da situação. Porém a aprendizagem não pode ser separada do contexto cultural, uma vez que as experiências são compreendidas de acordo com os conceitos e significados da cultura na qual o indivíduo está inserido (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2006). Os indivíduos constroem suas experiências através de estruturas de compreensão e filtros de percepção que são culturalmente incorporados e que não são percebidos (BROOKFIELD, 1995).

### **c) Autoaprendizagem**

A autoaprendizagem concentra-se no processo pelo qual os adultos assumem o controle e definem metas em sua própria aprendizagem, encontram os recursos necessários para a tomada de decisão e, após o resultado, reavaliam o que foi aprendido (BROOKFIELD, 1995). A abordagem autodirecionada compreende o indivíduo adulto como responsável pelos seus atos, direcionando a aprendizagem de modo a superar os problemas rotineiros, podendo aprender de maneira formal ou informal (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2006).

Para Knowles (2005) a aprendizagem de adultos é autônoma e autodirigida, afirmando que os adultos são conscientes de suas próprias necessidades de aprendizagem. No entanto, Cheetham e Chivers (2001) alertam que é duvidoso que os indivíduos tenham plena consciência de suas deficiências, dependendo, dessa forma, dos limites da própria competência do indivíduo para percepção da necessidade de aprendizagem.

### **d) Aprendizagem a partir da Reflexão Crítica**

A aprendizagem pela prática reflexiva se expressa quando o indivíduo busca em experiências anteriores a compreensão de uma nova situação, refletindo sobre o problema, sugerindo uma ação e reinterpretando as consequências dessa ação (BOTELHO et al., 2011). Merriam, Caffarella e Baumgartner (2006) destacam que, mesmo sendo um processo cognitivo, a reflexão necessita da captação dos estímulos sensoriais pelo corpo para a experiência.

Segundo a concepção de Mezirow (1997), a aprendizagem parte de estruturas de referências individuais, que são resultantes da assimilação cultural que definem as posições, pontos de vista, conceitos, valores, expectativas, percepções e formas de análise situacional. A partir dessas estruturas, o adulto analisa as novas experiências de forma reflexiva, considerando seus princípios, comunicando suas ideias e argumentando suas posições, para enfim tomar a decisão, podendo apresentar ou não mudança no comportamento.

Para Lucena (2001) os adultos constroem significados a partir das experiências vivenciadas, e concentram-se na modificação e reintegração desses significados tomando

decisões continuamente, o que os leva a constantes questionamentos e reflexões, resultando num processo de transformação de significados, a fim de aprenderem conceitos que possam ser aplicados à suas vidas. Schön (2007) divide a prática reflexiva em: conhecer-na-ação (saber colocar as teorias em prática, transformando o conhecimento em ação), reflexão-na-ação (na qual a reflexão ocorre durante a ação) e a reflexão sobre a reflexão-na-ação (ocorre após a ação, mas se reflete sobre o momento de reflexão ocorrido durante a ação, tendo por mérito o desenvolvimento do indivíduo).

### **2.3.3 Aprendizagem Gerencial**

A aprendizagem gerencial acontece através de recursos cognitivos que se combinam para resolver problemas e obter resultados, desenvolvendo e aprimorando competências de uma forma dinâmica e contínua. A aprendizagem não está relacionada apenas a teoria, mas também ao aperfeiçoamento e aquisição de competências de gerenciamento, de forma a assegurar que os objetivos estabelecidos sejam alcançados (D'AMÉLIO, 2007).

Compreende-se que a aprendizagem gerencial é um processo complexo e dinâmico que ocorre durante a trajetória profissional, sendo influenciada por pressões internas e/ou externas exercidas sobre o indivíduo (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004), sendo vista como um processo de transferência de conhecimentos que integra a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial (BOTELHO et al., 2011).

Na visão de Moraes, Silva e Cunha (2004) os gerentes aprendem no cotidiano de trabalho, utilizando mecanismos diferentes dependendo do contexto, e refletindo sobre suas experiências, agregando novas estratégias a partir do conhecimento adquirido. A capacidade de reflexão é importante para o desenvolvimento dos gerentes, uma vez que a reflexão atribui significados às experiências (DEWEY, 2007).

No decorrer do cotidiano do gerente podem surgir necessidades, desafios e motivações que o sujeitam a fazer modificações em seu modelo mental, proporcionando a criação de novas estruturas e de um novo modelo (LE BOTERF, 2006). As sucessivas trocas de experiências entre indivíduos e a incorporação delas, também possibilitam o aprendizado. Com isso, a aprendizagem pela experiência refere-se à vivência do gerente, sendo extremamente importante para seu desenvolvimento (D'AMÉLIO, 2007). O aprendizado obtido através de um conjunto de atividades formais e informais mantém a competitividade de mercado da empresa (LESLIE; ARING; BRAND, 1998).

O estudo de Leite, Godoy e Antonello (2006) sugere que o gerente aprenda de diversas formas, seja pela experimentação, observação, troca de conhecimentos com outros indivíduos, aprendizagem formal e/ou informal, além de sempre estar atento às características de suas experiências de aprendizagem. Fatores como a família, a escola e a comunidade influenciam a formação de valores, aspirações e senso de dever do indivíduo, e conseqüentemente aspectos como liderança e a forma de aprendizagem (CLARK; CLARK, 1996 apud SILVA; REBELO; CUNHA, 2003). Com isso, ressalta-se que os resultados obtidos pelos gerentes são fruto das interações entre as características individuais e as características organizacionais (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006).

## **3. METODOLOGIA**

O estudo foi desenvolvido com empreendedores de micro e pequenos negócios dos municípios de São Paulo e Barueri. Optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa que, segundo Godoy (1995), envolve a aquisição de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos por meio do contato direto entre o pesquisador e a circunstância estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas do sujeito de pesquisa da situação estudada, para verificar como o fenômeno estudado se manifesta nas atividades, procedimentos e interações do dia a dia. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se a pesquisa qualitativa básica que, de



acordo com Merriam (1998), inclui descrever, interpretar e compreender à fundo um pequeno grupo de sujeitos, além de identificar padrões por meio de temas ou categorias.

Foi selecionado um grupo de gestores de micro e pequenas empresas que possuíam, no mínimo, cinco anos de atividade, pois, segundo dados do SEBRAE (2014), o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas com menos de 5 anos era de 59,9% em 2013. Em geral, isso está atrelado à deficiência de gestão. Com isso, é entendido que os gestores de empresas com cinco ou mais anos de atividade tenham desenvolvido habilidades e competências gerenciais para manterem o funcionamento de seus negócios. Foram realizadas seis entrevistas, a identidade dos entrevistados e de suas empresas foi preservada, sendo utilizadas letras de A à F para identifica-los.

Os dados foram coletados através de entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado previamente preparado, porém com flexibilidade de alteração das perguntas durante a entrevista. Segundo Godoy (1995), o roteiro semiestruturado proporciona a identificação de ideias, opiniões e significados dos sujeitos entrevistados em relação ao assunto em questão. O roteiro foi elaborado a partir de um quadro síntese do referencial teórico, no qual foram levantadas as citações chaves de diversos autores, e posterior consolidação das ideias complementares e semelhantes dos autores, resultando em 29 citações consolidadas. Logo após foi realizado um pré-teste bem-sucedido, o que permitiu a continuidade das entrevistas. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados, possibilitando a reanálise do conteúdo oral caso necessário (GODOY, 1995).

A análise das entrevistas foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, que conforme Bardin (2009), corresponde à análise das comunicações. Dessa forma, as entrevistas foram transcritas e as respostas consolidadas de acordo com cada pergunta. Em seguida foi realizada a codificação, selecionando as partes que respondem de forma geral as perguntas feitas, posteriormente foi feita a categorização e, por fim, a descrição do conteúdo. A partir disso, foram identificadas palavras-chave que evidenciassem os processos de aprendizagem presentes nos relatos dos entrevistados.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas entrevistas com seis empreendedores de micro e pequenas empresas para compreender como esses gestores entrevistados desenvolveram suas competências gerenciais, além de identificar quais foram os motivadores do processo de aprendizagem, e quais fatores facilitaram esse processo de aprendizagem das competências gerenciais na perspectiva desses gestores. O quadro 1 apresenta características dos gestores entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Tempo de Empresa	Formação	Tipo de Negócio
A	Masculino	37 anos	Ensino médio incompleto	Comércio de automóveis
B	Feminino	15 anos	Ensino médio completo	Lavanderia
C	Feminino	5 anos	Mestrado em Jornalismo	Empresa de assessoria de imprensa
D	Feminino	11 anos	Ensino médio	Empresa de assessoria de Moda
E	Masculino	18 anos	MBA	Clínica de Repouso
F	Feminino	16 anos	Graduação em Comércio Exterior	Clínica de estética

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras.

Pode-se observar que os gestores entrevistados possuíam diferentes tempos de gestão, diferentes níveis de formação e tipos de negócios. Quando perguntados sobre a experiência anterior em cargos de gerência, apenas a entrevistada C já havia ocupado o cargo, conforme relatado “Eu ocupava o cargo de gerente de comunicação”. Com relação aos demais, nenhum

havia atuado como gestor. O tópico a seguir apresenta os motivadores do processo de aprendizagem.

#### **4.1 Motivadores e desafios enfrentados durante a gestão**

O processo de análise evidenciou cinco agrupamentos de motivações para abertura e continuidade do negócio próprio, propiciando o processo de aprendizagem, pois segundo Piletti (2013) a motivação é um fator essencial para a aprendizagem, sem ela não há aprendizagem. Essas motivações estão descritas a seguir.

- a) amar o que faz: cinco dos gestores entrevistados afirmaram em seus relatos que a paixão pelo que fazem é o que os movem, como exemplificado pelas citações do entrevistado E “Eu não considero que eu trabalho, eu gosto tanto do que faço que eu venho feliz pra cá” e da entrevistada C “O meu trabalho é a minha vida [...] trabalhar é uma das coisas que eu mais gosto de fazer”.
- b) família: de acordo com quatro dos entrevistados, a família mostrou-se um grande incentivador para a abertura e continuidade do negócio, como destacou o entrevistado E “eu tive ajuda do meu pai, da minha irmã [...] da minha mãe”. A entrevistada D afirmou que suas competências gerenciais já começaram a ser adquiridas desde a infância, sob a influência de seus pais e sua convivência com o comércio: “eu comecei desde pequenininha a ser vendedora, já está no sangue ser vendedora [...] como eu já cresci no berço de comércio, [...] eu acho que meu empreendedorismo vem daí”.
- c) acreditar no que faz: quatro dos entrevistados alegaram que acreditar em seu trabalho foi e ainda é um grande impulsionador para manter seus negócios, seguindo normas éticas e morais internalizadas, o relato da entrevistada F exemplificou “sempre vale a pena quando você faz tudo certo [...] o importante é você estar bem consigo próprio e esse pra mim foi meu carro chefe”.
- d) autonomia: três dos seis entrevistados alegaram que trabalhar para si foi um fator de incentivo para se tornarem empreendedores, como exemplificado pelo relato da entrevistada C “na minha empresa eu danço a minha própria música (...) Foi uma autonomia”, que utilizou uma figura de linguagem para demonstrar que segue seus próprios métodos de gestão. A entrevistada B alegou ter maior flexibilidade com relação ao horário e obrigatoriedade de férias, além de poder conviver mais com seus filhos, conforme relatou “Como eu era dona da empresa eu podia ter flexibilidade de férias, [...] eu tinha meus filhos”.
- e) ver o próprio negócio crescer: apenas a entrevistada B destacou o progresso de seu negócio como um fator motivador para continuar as atividades: “aquilo foi me empolgando e vê aquilo crescê me empolgava cada vez mais”.

As mudanças externas foram citadas por três dos seis entrevistados como um dos principais desafios enfrentados durante sua gestão, conforme exemplifica o relato do entrevistado A “Nós tivemos uma crise grande também no setor de automóvel que foi cortado os financiamentos [...] a gente tinha que fazer o financiamento pro cliente [...] foi uma forma da gente sobreviver naquela época”. De acordo com os autores Kolb (1984) e D’Amélio (2007), as mudanças fazem parte da aprendizagem onde o indivíduo obtém conhecimento do meio, transforma-o e reverte-o. Portanto, a aprendizagem também consiste em enfrentar situações novas e encará-las de formas diferentes, realizando mudanças e ajustando-se às novas circunstâncias.

A principal dificuldade citada pelos entrevistados foi a instabilidade política econômica do país, conforme exemplificado pelo relato da entrevistada D “o maior desafio, são os fatores externos [...] em minha opinião, é hoje a crise financeira”. Conforme Le Boterf (2006), o gerente enfrenta desafios cotidianos que o sujeitam a fazer modificações mentais,

proporcionando a criação de novas estruturas e de um novo modelo mental, afim de solucionar esses desafios.

#### **4.1 O processo de aprendizagem**

Durante a análise foram identificadas as duas formas de aprendizagem: formal e informal, que pôde ser subdividida em quatro subtipos de aprendizagem informal: aprendizagem interpessoal, aprendizagem experiencial, autoaprendizagem e aprendizagem por reflexão crítica.

##### **4.1.1. Aprendizagem Formal**

Três dos entrevistados realizaram cursos de ensino superior, como exemplificado pela citação da entrevistada C “pós-graduação e o mestrado”. Cinco dos seis entrevistados realizaram cursos, participaram de congressos, workshops e/ou palestras como forma de aprimoramento e atualização de seus conhecimentos técnicos e gerenciais, como citou a entrevistada D “alguns cursos, curso de Administração, gestão de pessoas, gerenciamento de tempo, negociação”. Caracterizando, dessa forma, a aprendizagem formal, que é definida por D’Amélio (2007) como treinamento e educação, apresentando comumente a figura do professor ou instrutor.

Dois dos entrevistados afirmaram ser multiplicadores de conhecimentos, lecionando cursos para gestores da área e associações ou transferindo seus conhecimentos de forma informal, como citou a entrevistada B “a gente hoje dá curso de lavagem de tapete que a gente se especializou” e a entrevistada C “Hoje as pessoas me pedem [...] queria que cê me ajudasse nisso. Me empresta sua proposta? [...] eu não tenho problema em passar porque eu acredito que se você souber fazer é mais uma pessoa que faz bem feito”.

##### **4.1.2. Aprendizagem Informal**

Todos os entrevistados citaram como fontes de atualização sites, revistas, jornais e redes sociais, como frisaram a entrevistada D “minha área é de moda, então eu estou sempre acompanhando [...] vejo mais revistas, hoje tem blogs sobre moda, Instagram, todas essas ferramentas são muito importantes” e a entrevistada C “tudo o que eu leio, tudo que vejo, assisto ou sei lá, tô acompanhando eu tento transferir pro meu mercado”. Caracterizando a aprendizagem informal, conforme definido por D’Amélio (2007) e Marsick e Watkins (2001), que é decorrente da atividade no trabalho e controlada pelo indivíduo.

As aprendizagens formal e informal estão inter-relacionadas, são indissolúveis, complementares e altamente influenciadas pelas normas sociais e culturais (D’AMÉLIO, 2007; LESLIE; ARING; BRAND, 1998; MARSICK; WATKINS, 2001), como pode ser evidenciado no relato da entrevistada B “você vai num workshop, por exemplo, e você escuta outros empresários falando, então você pega o que é bom, o que é ruim você tira”. No relato observa-se a aprendizagem formal, caracterizada pelo workshop, e a informal, que é o processo de reflexão de acordo com as normas sociais e culturais do que é bom ou ruim.

##### **a) Aprendizagem Interpessoal**

Os seis entrevistados afirmaram compartilhar e buscar conhecimentos e informações com outros gestores, empresas e/ou associações, como relatou a entrevistada D “Troquei muito conhecimento, muita informação [...] a gente precisa muito se relacionar, se conectar com as pessoas, então é, conversei com gestores de shopping, de atacado, com gestores de loja”. O que vai ao encontro com Merriam, Caffarella e Baumgartner (2006) que afirmam que a aprendizagem ocorre através da observação e da interação entre pessoas, ambiente e comportamento.

Dois entrevistados declararam buscar informações e novidades no exterior, como relata a entrevistada B “a gente tá se especializando, então hoje a gente viaja pra fora a gente traz maquinário de fora [...] semana que vem a gente vai pra fora de novo, vai conhecer lavanderias

em Paris, Espanha, Portugal, ver maquinários novos” e o entrevistado E “A troca de informação é muito importante, fui visitar várias outras casas no Brasil e no exterior”.

### **b) Aprendizagem Experiencial**

O entrevistado A afirmou aprender unicamente através de seu cotidiano ao dizer “Foi no dia a dia, no cotidiano. Foi ralando memo. Tomando tombo e aprendendo [...] uma faculdade de vida, eu falo que o comércio é uma faculdade, né”. Porém, de acordo com Dewey (2010) e Kolb (1984) a experiência é o ponto de partida do processo de aprendizagem e nunca o resultado, confirmando essa teoria o entrevistado A complementa a resposta apresentando traços de observação, reflexão e troca de informações ao dizer “Isso é o decorrer do dia a dia que cê vai aprendendo com as pessoas, tendeu? É, dá um feedback, você observa o que tá dando certo no vizinho, o que não tá dando certo”. Com isso, pode-se dizer que a experiência é fundamental para a aprendizagem, porém, apenas ela não é o suficiente.

Todos os demais entrevistados apresentaram como principal meio de aprendizagem a experiência, porém sempre mesclando com outros modelos de aprendizagem, conforme o relato da entrevistada D “fui buscar experiência, fiz treinamento com algumas empresas e aprendi”. Reforçando a teoria de Cheetham e Chivers (2001) de que a aprendizagem experiencial engloba diversos conceitos e modelos de aprendizagem. Conforme a entrevistada B afirmou “tudo na vida é um aprendizado, se você vai numa loja e você é bem atendida as vezes você pega aquilo que aconteceu com você naquele momento e você traz pra você, pra dentro do seu trabalho”, convergindo com Dewey (2010), pois a aprendizagem experiencial é decorrente dos contextos vivenciados e da qualidade destas experiências.

De acordo com Rogers (1999) as experiências moldam o indivíduo, conforme citado pelo entrevistado E “a gente sempre é um resultado das nossas ações, das coisas que nós fizemos nas nossas carreiras”. No entanto, de acordo com Knowles (2005), um indivíduo ao acumular experiências tende a desenvolver hábitos mentais que podem fechar sua mente para novas ideias, conforme o relatado pela entrevistada C “Eu sou muito cabeça dura. [...] Eu vou no que eu acredito [...] Eu pego as experiências que eu já tive e aí eu me enrolo e vou embora”.

Os entrevistados afirmaram aprender com o passar das experiências, compreendendo com maior facilidade as exigências do mercado e tendo insights conforme as tentativas infrutíferas de solucionar um problema, como teoriza Piletti (2013), o que pode ser exemplificado com o relato da entrevistada F “eu percebo que hoje eu tenho muito mais facilidade de aprendizado, a mente ela fica mais aberta, você consegue com uma simples conversa, com o paciente ou com o cliente, você consegue saber o que ele espera”.

Através da análise notou-se que as experiências dependem do contexto cultural e das normas vigentes, conforme Merriam, Caffarella e Baumgartner (2006) e Brookfield (1995) teorizam, a experiência é culturalmente moldada, dependendo muitas vezes dos ideais do indivíduo, como relata a entrevistada F “Eu me mantive durante todo o tempo íntegra e jamais omiti qualquer informação”. Também se identificou que a influência familiar molda a experiência e os ideais do indivíduo, como citado pela entrevistada D “meu pai e minha mãe tinha banca na feira, então desde os sete anos de idade eu já era vendedora [...] eu cresci vendo o empreendedorismo da minha mãe junto com a força de vontade de ser uma pessoa melhor”.

### **c) Autoaprendizagem**

Todos os entrevistados direcionaram a aprendizagem de modo a superar os problemas rotineiros, sendo de maneira formal ou informal, conforme Merriam, Caffarella e Baumgartner (2006) teorizaram, como exemplificam os relatos do entrevistado A “cê tem que respira, conta até dez. Pesquisa, analisa, troca ideia, troca feedback com os parceiro, vê e analisa o mercado, o dia a dia [...] Tem hora que é interessante você recua, pra refleti, pra pensa” e do entrevistado E “eu fiz um curso de administração hospitalar [...] que me ajudou no desenvolvimento um pouco dessa parte sistêmica que nós temos”.

#### **d) Aprendizagem por Reflexão Crítica**

Todos os entrevistados citaram a reflexão sobre experiências passadas e/ou novas experiências para a tomada de decisão, considerando seus princípios, ideias e posições, o que vai de acordo com Mezirow (1997) e Botelho et. al. (2011). O relato da entrevistada B exemplificou “cê pega um lugar, cê vê aquele negócio e cê pensa “puxa que legal”, as vezes cê não usa da mesma forma, as vezes cê tem uma ideia de usar de uma forma diferente”, o que reforça a teoria de Mezirow (1997) de que os indivíduos analisam as novas experiências de forma reflexiva, podendo ou não alterar seus comportamentos e, conseqüentemente, podendo implantar ou reestruturar seu próprio negócio.

A entrevistada C disse “eu penso muito quando eu deito, assim, eu faço aquele revival assim do que aconteceu, o que que eu fiz de errado, o que que dá pra mudar, amanhã o que que dá pra fazer de novo, o que que dá pra repetir, o que que não dá pra fazer”, expressando constantes questionamentos e reflexões em busca da melhor tomada de decisão, resultando num processo de transformação de significados como define Lucena (2001). A entrevistada D relatou “eu nunca tomei nenhuma atitude, nenhuma antes de pensar [...] eu uso a regrinha das três perguntas [...] eu preciso desse estabelecimento? [...] eu tenho dinheiro pra isso? [...] precisa ser agora?”, afirmando refletir antes da execução de suas ações, o que vai ao encontro com Botelho et. al. (2011) que afirmam que os indivíduos refletem sobre o problema e em seqüência sugerem uma ação.

O entrevistado E declarou refletir sobre os processos internos da empresa, buscando aprimorá-los conforme o relato “a gente tá fazendo uns orçamentos e devemos repensar alguma forma da nossa limpeza pra ver se eu consigo ser mais produtivo”, o que se enquadra na reflexão-na-ação de Schön (2007), na qual a reflexão ocorre durante a ação. Ao ser questionada sobre a reflexão de suas ações e decisões a entrevistada F afirmou “para que você possa realmente buscar respostas e equacionar as suas dificuldades você precisa ter experiências e isso só o tempo nos traz”, o que vai ao encontro com a teoria de Merriam, Caffarella e Baumgartner (2006), de que o processo cognitivo de reflexão só é possível após a experiência.

#### **4.2 Fatores que facilitaram o processo de aprendizagem**

Ao analisar as respostas dos entrevistados foram identificados diferentes fatores que facilitaram o desenvolvimento de suas competências gerenciais. A partir das respostas obtidas, foram agrupadas diferentes visões dos gestores sobre as experiências vivenciadas durante o exercício de suas gestões. Dois dos entrevistados citaram a dedicação como um fator facilitador da aprendizagem, conforme os relatos do entrevistado E “todo o resto é derivado de dedicação, muito mais do que talento, eu não me considero uma pessoa talentosa, mas me considero uma pessoa dedicada [...] Não tem sucesso sem dedicação” e do entrevistado A “Eu tenho uma dedicação muito grande, porque eu sabia a oportunidade que eu tive que eu escolhi pra mim, eu sabia que era só essa [...] eu tive que correr atrás”.

Entre as falas dos entrevistados pôde-se perceber que o conhecimento técnico facilitou a aprendizagem dos gestores como citado pela entrevistada F “eu estava fazendo um trabalho pra empresa que trouxe esse material para o Brasil”, pela entrevistada D “Junto com o conhecimento que eu já tinha”, e pelo entrevistado E “Tínhamos recursos naquele momento [...] a parte técnica”. Evidenciando que o conhecimento é o ponto de partida para o desenvolvimento da competência, que segundo os autores Le Boterf (2006) e Ruas (2012) é definida como saber agir com pertinência, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

Cinco dos entrevistados evidenciaram que fazem o que gostam e/ou possuem afinidade com a área de atuação, como citado pelo entrevistado A “quem trabalha com o que gosta, ele

consegue se sobressair” e pela entrevistada C “eu de fato me apaixonei pela área”. Reforçando a teoria de Piletti (2013) de que a motivação é um fator essencial para a aprendizagem.

Quatro dos entrevistados acreditam que o dia a dia facilitou o desenvolvimento de suas habilidades e competências gerenciais, conforme citado pela entrevistada B “o dia a dia [...] as pessoas que você convive, é o que você é, o que você escuta os outros falando, é o que você aprende” e pelo entrevistado A “só vivenciando você aprende”. O que vai ao acordo com a teoria de Merriam, Caffarella e Baumgartner (2006), que afirmam que a aprendizagem ocorre através da observação e interação entre as pessoas e o ambiente.

Três dos entrevistados relataram participar de associações ou grupos informais do setor a fim de se manterem atualizados sobre o mercado, exemplificado pelo relato do entrevistado A “Hoje nós temos um grupo de lojistas se falando”. Convergingo com Leslie, Aring e Brand (1998), que afirmam que a aprendizagem de natureza interpessoal é resultante da interação, cooperação e compartilhamento de conhecimentos e informações entre os indivíduos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral deste artigo foi compreender como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais em micro e pequenas empresas, e, como objetivos específicos, identificar os motivadores do processo de aprendizagem das competências gerenciais, e identificar quais fatores facilitaram esse processo na perspectiva dos gestores. Foi identificado que os gestores entrevistados desenvolveram suas competências através de duas formas de aprendizagem: formal e informal, que pôde ser subdividida em quatro subtipos de aprendizagem informal: aprendizagem interpessoal, aprendizagem experiencial, autoaprendizagem e aprendizagem por reflexão crítica.

A partir das análises atestou-se que os principais motivadores para abertura e continuidade do negócio próprio, e conseqüentemente do processo de aprendizagem das competências gerenciais, foram amar suas atividades dentro do próprio negócio, o fator familiar e acreditar moralmente no exercício de suas atividades, também foram citadas a autonomia de gestão e presenciar o próprio negócio crescer economicamente. Os desafios enfrentados pelos gestores também propiciaram o desenvolvimento de competências gerenciais, uma vez que estes gestores tiveram que enfrentar novas situações, e realizar mudanças para ajustarem-se às novas circunstâncias. O principal desafio citado pelos entrevistados foi a instabilidade política econômica do país, além de desafios relativos ao setor e ao mercado de atuação.

Constatou-se que a realização de cursos de graduações e demais cursos de especialização auxiliaram no desenvolvimento das habilidades dos gestores, contudo a aprendizagem formal não pôde ser dissociada da aprendizagem informal, como citado por D’Amélio (2007) e Leslie, Aring e Brand (1998). A atualização de parâmetros ocorreu através da observação do mercado e troca de informações e tendências de seus respectivos setores, conforme teorizam Merriam, Caffarella e Baumgartner (2006). A aprendizagem experiencial foi evidenciada através de atividades realizadas no dia a dia e de experiências passadas, promovendo insights conforme os erros cometidos durante as tentativas de solucionar um problema, o que vai ao encontro de Piletti (2013). O processo de reflexão foi uma forma de buscar a melhor solução para problemas rotineiros por meio da reestruturação do pensamento e questionamento de atitudes, podendo gerar ou não alteração comportamental, conforme as teorias de Mezirow (1997) e Botelho et. al. (2011).

Os principais facilitadores do processo de aprendizagem identificados pelo estudo foram a afinidade com a área de atuação, o conhecimento técnico e a vivência, além de outros fatores citados como a dedicação e a participação em associações ou grupos informais do setor. Ressalta-se que esses facilitadores variaram de acordo com a perspectiva de cada gestor entrevistado.

A principal contribuição deste estudo é orientar os gestores de micro e pequenos negócios à importância dos diferentes processos de aprendizagem, sejam formais ou informais, no desenvolvimento de suas competências de gestão. A pesquisa também contribui para a ampliação de estudos envolvendo micro e pequenas empresas e o processo de aprendizagem de competências gerenciais, de acordo com uma pesquisa realizada no banco de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) em julho de 2017 existiam apenas 9 artigos envolvendo esses assuntos concomitantemente.

A principal limitação desta pesquisa foi a entrevista de empresários com tempos de experiência e ramos de atuação completamente diferentes, além de seus comércios serem em regiões diferentes, impossibilitando a caracterização de um perfil de gestor de uma área de atuação, ou de determinada região, ou de tempo de experiência. A complexidade e subjetividade de levantar os fatores que dificultaram o processo de aprendizagem não permitiram que este critério entrasse neste estudo final. Com isso, sugere-se que futuras pesquisas se aprofundem nas dificuldades dos gestores de micro e pequenas empresas em desenvolverem suas competências gerenciais.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 242-284.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. In: 4th International Meeting Of The Iberoamerican Academy Of Management. **Anais Lisboa**. Iberoamerican Academy of Management, 2005. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/265/229>> Acesso em: 9 maio de 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARDUCHI, A. L. J. et al. **Empregabilidade: competências pessoais e profissionais**. São Paulo: Pearson, 2010.
- BOTELHO, L. et al. Origens e perspectivas teóricas sobre aprendizagem gerencial. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. **Anais...** Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/9524699-Origens-e-perspectivas-teoricas-sobre-aprendizagem-gerencial.html>>. Acesso em: 16 março 2016.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/>> Acesso em: 8 abril 2016.
- BROOKFIELD, S. **Adult Learning: An Overview**. International Encyclopedia of Education. Oxford, Pergamon Press. (Forthcoming), 1995.
- BRUNER, J. **Actual minds, possible worlds**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986.
- CAPRONI, P. **Treinamento Gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional**. São Paulo : Makron Books, 2002.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 5, p. 247-292, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03090590110395870>>. Acesso em: 1 de março de 2016.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Axcel Books, 2004.
- D'AMÉLIO, M.; **Aprendizado de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. 2007, 247p. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Administração

de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. Disponível em: <[http://tede.mackenzie.com.br/tde\\_arquivos/1/TDE-2007-11-24T211428Z-361/Publico/Marcia%20DAmelio1.pdf](http://tede.mackenzie.com.br/tde_arquivos/1/TDE-2007-11-24T211428Z-361/Publico/Marcia%20DAmelio1.pdf)> Acesso em: 11 março 2016.

DEWEY, J. **Democracia e educação**: capítulos essenciais, apresentação e comentários Marcus Vinícius da Cunha. São Paulo: Ática, 2007.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

DRUCKER, P. F.; MACIARIELLO, J. A. **O gerente eficaz em ação**: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M.d.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo, Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p.57-63, 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>>. Acesso em: 5 maio 2016.

KNOWLES, M. S. **The adult learner**: the definitive classic in adult education and human resource development. 6th ed. Amsterdam: Elsevier, 2005.

KOLB, D. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LE BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Reflexão RH**, junho de 2006, p. 60 a 63.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, jun. 2006, v. 23, p. 27-41. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-03942006000200004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942006000200004)>. Acesso em: 14 março 2016.

LESLIE, B.; ARING, M. K.; BRAND, B. Informal learning: The new frontier of employee development and organizational development. **Economic Development Review**, 15(4), 12-18, 1998. Disponível em: <<http://isd-resourcespace.wikispaces.com/file/view/Informal+Learning+the+New+Frontier.pdf>>. Acesso em: 17 abril 2016.

LIMA, E. O et al. Gestão Estratégica e Compartilhamento da visão em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 12-41, abr./jun. 2013. Disponível em: <[http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1972/pdf\\_2](http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1972/pdf_2)>. Acesso: 23 abril 2016.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Pearson, 2004. 888p. ISBN 8534607060.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. 175 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/80413/179342.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 07 de março de 2017.

MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v.89, p.25-34, 2001. Disponível em: <<http://tecafaetu.unige.ch/staf/staf-k/borer/Memoire/incidental%20learning/incidentallearning.pdf>>. Acesso em: 4 abril 2016.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. M. **Learning in Adulthood**: A Comprehensive Guide. John Wiley & Sons Inc. 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.



- MEZIROW, J. Transformative learning: theory to practice. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 74, p.5-12, 1997.
- MORAES, L. V. S.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 2, art. 18, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a14>>. Acesso em: 07 de março de 2017.
- MUMFORD, A. **Aprendendo a aprender**. São Paulo: Nobel, 2001.
- PILETTI, N. **Aprendizagem: teoria e prática**. São Paulo: Editora Contexto, 2013.
- PORTAL SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 de março de 2017.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M.d.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2012.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- SANTOS, C. A. **Pequenos negócios: desafios e perspectivas – Desenvolvimento sustentável**. Brasília: Sebrae, 2012. Disponível em: <<http://hugovlsouza.com/fjn/~ADM037700/material/Volume%2001%20-%20SEBRAE%20-%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%20-%20Desafios%20e%20perspectivas%20-%20Programas%20Nacionais%20do%20SEBRAE.pdf>>. Acesso em: 23 abril 2016.
- SEBRAE. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo, 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf)> Acesso em: 23 abril 2016.
- SEBRAE. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/mortalidade\\_12\\_anos.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/mortalidade_12_anos.pdf)>. Acesso em: 21 abril 2016.
- SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>>. Acesso em: 17 de março de 2017.
- SILVA, A. B; REBELO, L. M. B.; CUNHA C. J. C. A. Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida. In: Encontro nacional dos cursos de pós-graduação em Administração, 27.2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/EPA/2003\\_EPA1290.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/EPA/2003_EPA1290.pdf)>. Acesso em: 24 março 2016.
- SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- VIEIRA, M. L. **Contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil**. 2007. 50f Dissertação (mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Economia, CAEN, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/5621/1/2007\\_dissert\\_mlvieira.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/5621/1/2007_dissert_mlvieira.pdf)> Acesso em: 18 abril 2016.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo; Atlas, 2001.