

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA BASE PARA O DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS**

DJAIR PICCHIAI

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

DANILO NELSON VAILATI FILHO

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA (FACCAMP)

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA BASE PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS FABRICANTES DE ESQUADRIAS

1 INTRODUÇÃO

A atividade econômica mundial vem passando por um profundo processo de transformação e mudança, levando os empresários a gerir seus negócios num ambiente dinâmico e competitivo. Isto é evidenciado nas empresas, em que é possível notar a intensificação de iniciativas dirigidas para a busca de novos mercados e tecnologias aplicáveis aos produtos e serviços por meio de soluções inovadoras que contribuam para a sustentabilidade dos negócios e a criação de vantagem competitiva, demandando dos gestores uma adequada administração dos recursos humanos, financeiros e materiais.

Neste contexto, as micro e pequenas empresas (MPEs) de fabricação de esquadrias instaladas no país, que fazem parte da cadeia produtiva da construção civil, seguem uma dinâmica de gestão familiar, em que os empresários, em suas práticas gerenciais, tendem a centralizar as responsabilidades na condução de seus negócios, sem delegar responsabilidades aos empregados. Desta forma, várias tarefas de natureza importante, às vezes deixam de ser executadas, seja por falta de tempo ou prioridades definidas por estes empresários. Como resultado, tais fatos podem afetar a continuidade de algumas operações e o desenvolvimento dos processos na empresa.

Estas MPEs estão inseridas num mercado caracterizado por uma forte competição por preço. Tal critério guarda importância significativa nas decisões dos clientes para a aquisição de serviços, levando a ignorar, em alguns casos, os aspectos da qualidade e adequação do produto às normas vigentes no setor. Além disso, é possível identificar oportunidades de melhoria e um conjunto de problemas existentes neste segmento, como a dificuldade de expansão de negócios no mercado, a falta de emprego de tecnologia de ponta, a baixa oferta de produtos inovadores e a escassez de capital humano qualificado ou preparado para atendimento das demandas atuais e futuras da construção civil. (PALMEIRA; ROCHA; BRITO, 2011).

Isto mostra a necessidade e a importância dos empresários das MPEs desenvolverem suas competências gerenciais para que possam se integrar ao mercado da construção civil por meio de soluções e iniciativas que venham atender as necessidades e aos novos padrões de consumo e de qualidade estabelecido pelos clientes. Além disso, ainda é preciso buscar os melhores níveis de competitividade e sustentabilidade (QUINN *et al.*, 2015), do qual os líderes de negócios devem refletir suas ações não apenas sobre a rentabilidade, mas também sobre as pessoas, a sociedade e o meio ambiente. Ou seja, é necessário ir além do curto prazo e pensar no longo prazo, o que justifica esta problemática como eixo central, na qual se busca responder como os empresários do segmento de fabricação de esquadrias desenvolveram suas competências gerenciais que hoje possuem.

Trata-se de um problema importante e merecedor de uma dedicação especial, pois o mercado de fabricação de esquadrias no Brasil vem passando por dinamizações, e as novas demandas da cadeia produtiva da construção civil exigem do empresário uma adequação para este novo momento. Portanto, torna-se importante conhecer a história de vida profissional, além de identificar as competências gerenciais e o perfil dos fabricantes de esquadrias exigido pelo mercado para a melhoria da gestão do negócio. Assim como verificar se estes empresários reconhecem a necessidade de desenvolvimento de suas competências gerenciais para a evolução da gestão da empresa.

A capacidade das empresas de formar e manter competências e de prover soluções inovadoras numa gestão profissionalizada influencia a valorização do empreendimento e contribui para a sustentabilidade dos negócios. Nesta perspectiva, este estudo traz por meio

das revisões literárias e contribuições dos autores a análise da questão mencionada quanto aos principais conceitos de competências numa sequência cronológica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema competência, seu desenvolvimento e sua gestão, estão associados a diferentes instâncias de compreensão pessoal (ou competência do indivíduo), organizacional (ou *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências), revelando o grau de importância na administração de negócios contemporânea. Nesse horizonte Le Boterf (1995) afirma que o tema é de grande importância, tanto na vida dos indivíduos quanto nas organizações, mas ressalta que se trata ainda de ‘um conceito em construção’, ou, em outras palavras, ‘não é um estado, muito menos um conhecimento científico’, e, portanto, é necessária uma compreensão ampla deste assunto, nas diversas perspectivas existentes.

A palavra competência é “utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”, e entre os termos estadunidense e inglês observa-se uma diferença fundamental: enquanto *competency* refere-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente dentro de um processo intrínseco com ênfase nas pessoas, *competence* descreve dentro de um processo extrínseco as áreas de trabalho em que a pessoa é competente, com ênfase no cargo (FLEURY; FLEURY, 2006).

“[...] As competências são classificadas em individuais e organizacionais, as quais podem ser divididas em subcategorias em função da natureza e aspectos das atividades envolvidas, e que influenciam sobremaneira a vida empresarial. As primeiras são classificadas de duas formas: 1.) Técnicas, que são necessárias para o exercício das atividades operacionais ou de assessoramento, sem os requisitos de liderança, e as 2.) Gerenciais, que se referem aos comportamentos que fazem parte dos cargos de supervisão e direção” (COCKERILL, 1994, p.73).

Algumas das reflexões pertinentes a este tema, que se fazem presentes nas várias correntes de pensamento das escolas, principalmente as norte-americanas e europeias, as quais são frutos das mudanças no contexto social e trabalhista e nas práticas de gestão de pessoas em suas atividades profissionais, estão presentes neste texto. Com base nestes conceitos, que contemplam as diversas perspectivas entre os autores e pesquisadores, foram geradas as contribuições para o desenvolvimento do tema competência que é objeto de contínuas transformações e entendimentos nas escolas de pensamento.

Os líderes gerenciais “[...] são fundamentais para o sucesso de uma organização. Eles estabelecem o clima para as relações formadas entre as pessoas, adotam medidas para que as tarefas certas sejam identificadas e realizadas, e orientam os esforços da organização para a adaptação, a mudança e o crescimento” (QUINN *et al.*, 2015, p.1). A liderança gerencial guarda uma importância relevante na construção das competências exigidas para o exercício do cargo que ocupam em sua empresa. Por isso os empresários devem responsabilizar-se pela articulação das variadas competências individuais e a transformação em competências coletivas.

Nesse sentido, (QUINN *et al.*, 2015, p. vii) descreve que “[...] apontam uma diversidade de opções que fazem parte do processo decisório dos empresários que envolvem o relacionamento com os empregados e influenciam a gestão dos negócios, como por exemplo: níveis de qualidade mais elevada ou custos mais baixos, melhores condições para nossos funcionários ou tempo de resposta mais rápido para os nossos clientes, ou líderes dominadores com visão própria da organização, ou líderes que incentivam a participação e valorizam as ideias dos outros, dentre outras.”.

Destaca-se que na maioria das MPEs, são evidenciadas práticas de gestão de pessoas, em que os empresários assumem o papel de ‘chefe’ e não de ‘líder’. O ‘chefe’ é aquela pessoa que acredita ser dona da razão, impõe ordens, é autoritária e se torna conhecido por pensar

apenas nos resultados e nos lucros que a empresa vai atingir, esquecendo de todo o resto e do bem-estar dos colaboradores em alguns momentos. O ‘líder’, no entanto, é aquele que sempre vai inspirar as pessoas a darem o seu melhor, e isso contribui para um ambiente onde é respeitado (SHINYASHIKI, 2017).

Observa-se que normalmente nas MPEs, há uma tendência dos empresários em centralizar as decisões e a maioria das responsabilidades gerenciais. Não raramente, costumam cometer alguns erros na administração de seus negócios, muitos por falta de liderança (JORDÃO, 2017). Ou seja, além das dificuldades econômicas enfrentadas para manter o negócio, existem também problemas atrelados à liderança e ao gerenciamento de pessoas nas micros e pequenas empresas. Isto é devido ao fato de que a maioria das MPEs é administrada pelo seu proprietário, que muitas vezes não possui um desenvolvimento adequado de liderança gerencial, e em muitos casos toma decisões baseadas na experiência cotidiana e no senso comum, estabelecendo formas de gerenciar que colocam em risco a sobrevivência da empresa (GUIMARÃES, 2017).

Tais atribuições podem ser definidas como as obrigações e poderes em função do cargo que ocupam, e que estão presentes num conjunto de responsabilidades que envolvem o exercício da liderança que é executada sob os mais variados tipos e aspectos. Neste contexto, a liderança constitui a matéria-prima do desempenho necessário para o desenvolvimento das competências gerenciais. Observa-se que os atributos da liderança estão relacionados a um conjunto de qualidades e habilidades que o gestor-líder possui e devem igualar ou suplantar as características necessárias para que realize as suas tarefas. Estes atributos se classificam em três categorias amplas: como os líderes são (valores, motivos, traços pessoais, caráter); o que os líderes sabem (habilidades, capacidades, traços); e o que os líderes fazem (ULRICH; ZENGER; SMALLWOOD; 2000, p. 20).

A preocupação em sistematizar os atributos e comportamentos inerentes aos líderes parece emergir dos papéis exercidos por grandes lideranças na história. No entanto, Bergamini (1997) faz uma distinção entre o papel dos administradores e dos líderes nas empresas, destacando que um proprietário de empresa tem funções de gestor, mas nem sempre reúne requisitos de liderança. O fato é que a liderança é um dos elementos mais importantes que compõem o conjunto de competências gerenciais, pois interfere diretamente na relação com as pessoas e nos resultados da empresa. O desenvolvimento de tais competências representa uma tentativa de resposta à superação da concorrência: a agilidade, diferenciação, inovação e a demanda por aprendizagem e criação do conhecimento para lidar com questões inesperadas (CARBONE *et al.*, 2009).

Segundo Quinn *et al.* (2015), a formação de um líder gerencial demanda o desempenho de oito papéis atribuídos à liderança na organização, os quais irão se tornar competências-chave ou competências de liderança/gerenciais, e que estão vinculados a quatro modelos de administração propostos pelos autores. O modelo de metas racionais, cuja efetividade da gestão leva à produtividade e ao lucro, foca em ‘competir’ e abrange os papéis de ‘diretor’ (define e soluciona problemas, dentro do campo de alternativas eficazes; cria regras e fornece instruções e diretrizes) e o de ‘produtor’ (orientado para a tarefa, com foco no trabalho e um elevado grau de interesse, motivação, energia e proatividade).

O modelo de processo interno, cuja efetividade leva a estabilidade e continuidade do negócio, foca em ‘controlar’ e abrange os papéis de ‘monitor’ (conhece tudo que ocorre na empresa; certifica-se que as pessoas estão cumprindo as regras e diretrizes definidas pela empresa e verifica a continuidade das operações) e o de ‘negociador’ (usa o poder de influência com ética e efetividade, patrocina e vende novas ideias e negocia acordos e compromissos). O modelo de relações humanas, cuja efetividade leva ao compromisso, coesão e moral, foca em ‘colaborar’, e abrange os papéis de ‘facilitador’ (incentiva os

esforços coletivos; promove a coesão e o trabalho em equipe e administra conflitos interpessoais) e o de ‘mentor’ (desenvolve e mantém empatia com pessoas).

O modelo de sistema aberto, cuja efetividade leva a adaptabilidade e suporte externo, foca em ‘criar’ e abrange os papéis de ‘inovador’ (promove a adaptação e a mudança; atenta para o ambiente em transformação, identifica tendências significativas, desenvolve conceitos e implementa mudanças que se fizerem necessárias, promove a inovação) e ‘negociador’ (usa o poder de influência com ética e efetividade, patrocina e vende novas ideias e negocia acordos e compromissos). Isto mostra a importância da função da liderança e competência gerencial na vida das empresas, em que o empresário deve buscar a conexão de processos envolvendo pessoas, estratégias de negócios e operações, cuidando para que todos estes processos sejam desenvolvidos de forma adequada.

3 A CONSTRUÇÃO CIVIL E O SUBSETOR DE ESQUADRIAS

De acordo com os dados do IBGE (2016), o setor de construção no Brasil conta com 127.332 empresas ativas, refletindo nos subsetores diretamente vinculados, dentre eles o de esquadrias. O subsetor de fabricação de artigos de serralheria, que inclui as esquadrias metálicas, possui 10.148 empresas atuantes em todo o país, sendo que algumas delas utilizam tecnologia de ponta e outras apresentam defasagem tecnológica. A maioria é formada por empresas de gestão familiar não profissionalizada.

O termo esquadria é usado genericamente para definir todos os sistemas de vedação de vãos, como portas, janelas, persianas e venezianas, executado em madeira ou plástico; e o termo caixilho é usado para identificar toda a vedação de vãos por meio de portas e janelas executados em metal, seja de ferro ou alumínio (ZULIAN *et al.*, 2002), executado por meio de serralheria. No entanto a serralheria, segundo o SEBRAE (2017, p.1), “[...] é um processo em padrões reduzidos da metalurgia, pois nesse segmento trabalha-se com metais, na maioria das vezes de forma relativamente artesanal.” No entanto, além dos metais (alumínio e ferro), as serralherias podem utilizar outros materiais no processo produtivo, como PVC (policloreto de polivinila) ou madeira.

Observando-se as características presentes nas indústrias de fabricação de esquadrias, verifica-se que estes empreendimentos estão permanentemente condicionados às regras, tecnologias, normatizações e demais exigências da indústria da construção civil. Estas MPEs mantêm uma forte relação com os fornecedores de perfis, que são normalmente os distribuidores ou até mesmo os extrusores responsáveis pela fabricação e entrega dos perfis ao distribuidor, que por sua vez é encarregado de sua comercialização. Dependendo dos volumes de aquisição de perfis em função da obra, os extrusores podem atuar diretamente junto aos serralheiros, inclusive apoiando nos projetos, assim como os distribuidores, exercendo, portanto, grande influência neste subsetor.

4 METODOLOGIA

Este estudo exploratório buscou explorar as percepções dos empresários do setor de esquadrias sobre o desenvolvimento de competências gerenciais. Para tanto, utilizou-se uma técnica de abordagem qualitativa na perspectiva construtivista. Neste sentido, a alegação do conhecimento se dá por meio da criação de significados múltiplos de experiências profissionais individuais dos empresários e seus inter-relacionamentos com o subsetor de fabricação de esquadrias, considerando os aspectos comportamentais, atitudinais e mercadológicos, a partir dos dados coletados nos levantamentos de campo. Foi adotada também uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de estatística descritiva dos dados, para conhecimento das competências atuais nas percepções dos fabricantes de esquadrias que fazem parte do presente estudo.

Foram entrevistados 16 empresários de MPes com faturamento de até R\$ 3.600.000,00, dos estados de São Paulo e de Santa Catarina. Utilizou-se questionários abertos com entrevistas estruturadas presenciais, além de uma auto avaliação que envolveu 21 competências, abrangendo as várias dimensões e responsabilidades gerenciais previstas para as funções ocupadas pelos respondentes. Esta auto avaliação seguiu os padrões da escala *likert*. Desta forma, os pesos atribuídos a cada competência gerencial ficaram situados entre 1 e 6, e refletem os critérios de julgamento frente ao momento atual do empresário na gestão da empresa; sendo 1 (péssimo), 2 (ruim), 3 (regular), 4 (bom), 5 (muito bom) e 6 (ótimo). Estas competências gerenciais estão relacionadas ao modelo de *Quinn et al.* (2015), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Competências gerenciais segundo modelo *QUINN et al.*, (2015)

<p>Grupo I (criar e sustentar o compromisso e a coesão - colaborar) Entender a si mesmo e aos outros; comunicar com honestidade e efetividade; orientar e desenvolver pessoas; gerenciar grupos e liderar equipes; e gerenciar e estimular o conflito construtivo.</p>	<p>Grupo III (melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade - competir) Desenvolver e comunicar uma visão; estabelecer metas e objetivos; motivar a si mesmo e os outros; projetar e organizar; e gerenciar a execução e buscar resultados.</p>
<p>Grupo II (estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade - controlar) Organização de fluxos de informações; trabalhar e gerenciar entre funções; planejar e coordenar projetos; medir e monitorar o desempenho e a qualidade; e estimular e possibilitar a conformidade.</p>	<p>Grupo IV (promover a mudança e estimular a adaptabilidade - criar) Usar o poder e a influência com ética e efetividade; patrocinar e vender novas ideias; estimular e promover a inovação; negociar acordos e compromissos; e implementar e sustentar a mudança.</p>

Fonte: adaptado de *Quinn et al.* (2015).

Para subsidiar as análises deste estudo, foram também entrevistados, por meio de um questionário com questões abertas, os distribuidores de alumínio; ou seja, os fornecedores de perfis de alumínio e acessórios para as fábricas de esquadrias. Neste caso, o objetivo foi explorar as percepções que estes importantes parceiros comerciais possuem dos empresários, no que diz respeito às relações de negócios capazes de influenciar o desenvolvimento de suas competências gerenciais.

As informações coletadas nas entrevistas e levantamentos de campo foram submetidas à análise de conteúdo, na qual se optou pela criação de quatro categorias aderentes aos objetivos definidos nesta pesquisa:

- 1) Competências gerenciais que fazem parte do perfil desejável de formação do empresário do ramo de esquadrias;
- 2) Formação do conhecimento e desenvolvimento profissional dos fabricantes de esquadrias;
- 3) Iniciativas de inovação, mudanças e geração de novas ideias; e
- 4) Ambiente e práticas de competição no mercado.

Tais categorias espelham os conceitos abordados na fundamentação teórica deste estudo, em que foram consideradas as referências diretas e indiretas presentes na literatura existente, buscando-se organizar as informações para a condução deste estudo.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Num total de 16 MPes pesquisadas, cerca de 69% (11 MPes), possuem mais de cinco anos de operação e um número médio de sete empregados. Verificou-se que treze (81% da amostra) são classificadas como ‘microempresas’ e três (19% da amostra), como ‘empresas de

pequeno porte’, sendo que cinco (32% da amostra) estão localizadas na região da grande São Paulo, nove (56% da amostra), no interior do Estado de São Paulo e duas (12% da amostra), no estado de Santa Catarina. Os serviços prestados por estas empresas estão mais concentrados em atividades de serralheria com perfis de alumínio, os quais incluem também serviços de construção de fachadas (dez empresas, ou 62 % da amostra), serviços de vidraçaria (três empresas ou 19% da amostra), sistemas de envidraçamento (duas empresas ou 13%) e serralheria com perfis de ferro (uma empresa ou 6% da amostra).

Observou-se a existência de diferenças técnicas em cada serviço realizado por estas MPEs, uma vez que os serviços de vidraçaria, em sua maioria, demandam um nível menor especialização em comparação aos serviços de serralheria, que dependem de mão de obra com maior especialização e equipamentos de maior complexidade de operação. Notou-se que as empresas de pequeno porte oferecem um portfólio de serviços envolvendo projetos e soluções que demandam *know-how* técnico especializado. Elas possuem um processo produtivo capaz de absorver um volume maior de mão de obra, e contam com uma estrutura organizacional departamentalizada, com um departamento técnico formado por projetistas de esquadrias responsáveis pelos projetos de esquadrias. Constatou-se que a maioria das microempresas investe pouco em programas de treinamento e capacitação.

Com relação ao perfil dos empresários, verificou-se que 74% da amostra situam-se em uma faixa etária até 39 anos, sendo 88% do sexo masculino e 53% com escolarização até o segundo grau. Um total de sete empresários informou possuir nível superior completo (47% da amostra pesquisada). Isto mostra a necessidade de aprimoramento da formação escolar. Da mesma forma, verificou-se a necessidade do desenvolvimento de conhecimentos complementares, para assimilar conceitos e teorias aplicáveis à gestão dos negócios pelos empresários. Destaca-se que a experiência profissional obtida no exercício do cargo atual ou por meio de experiências anteriores representa um fator relevante na formação do *know-how*, e deve estar acompanhada de outros conhecimentos que irão contribuir para o fortalecimento das dimensões gerenciais do cargo.

Este *know-how* deve também considerar outras áreas de conhecimento, seja relacionado à lógica e ao processo decisório, estilos e gestão da liderança, saúde e qualidade de vida no trabalho, educação, dentre outras (BADWAN; MOURA, 2013). Ele é fundamental para o desenvolvimento pleno das competências gerenciais, pois, “[...] considera-se que não há competência total se os conhecimentos teóricos não forem acompanhados das qualidades e da capacidade que permitem executar as decisões sugeridas” (TANGUY, 1997, p.16). Nesse horizonte, considerando-se os aspectos e as tendências do mercado de fabricação de esquadrias, conforme demais requisitos necessários para a formação dos empresários neste subsetor (TURRIONI, 2017), identificou-se o nível atual de desenvolvimento de tais conhecimentos pelos empresários (Quadro 2).

Quadro 2 – Conhecimentos complementares dos fabricantes de esquadrias

SITUAÇÃO ATUAL DO CONHECIMENTO COMPLEMENTAR	
Conhecimento específico no ramo	<p>1) 50% dos empresários desenvolveram conhecimento por meio das empresas em que anteriormente trabalharam, seja como empregado ou proprietário de algum negócio nesta área;</p> <p>2) A ‘tradição familiar no ramo’ mostrou ser um facilitador para a formação do conhecimento e experiência específica na atividade de esquadrias, pois contribuiu para a aceleração das vivências na área: 6 seis empresários estão no negócio atual por motivos de ‘sucessão familiar’, ou em função de já terem atuado anteriormente em outra empresa ligada a algum parente, enquanto quatro declararam estar presentes neste ramo motivados por oportunidade de negócio, e, portanto, sem conhecimento anterior no subsetor de esquadrias.</p>

Processos financeiros	<p>1) 25% dos empresários apresentaram iniciativas para a atualização e melhoria da eficácia dos processos, utilizando-se de sistemas informatizados para administração do negócio, incluindo controle e finanças; 75% dos empresários, usam frequentemente planilhas comuns para controlarem seus negócios, e aplicam conceitos básicos de administração financeira, desenvolvidos em função das experiências anteriores vividas em seus negócios;</p> <p>2) De forma geral existe controle de inadimplência de clientes.</p>
Recursos humanos	<p>1) A maioria dos empresários não aplica práticas de incentivo e apoio financeiro aos colaboradores;</p> <p>2) O processo seletivo de pessoas é feito por meio de indicações de outras pessoas ou dos próprios empregados, não existindo o emprego de conhecimentos e técnicas de seleção ou apoio de consultoria especializada. Verificou-se a necessidade do treinamento de colaboradores e do autodesenvolvimento dos empresários para aprimorar o conhecimento das várias funções gerenciais existentes na empresa;</p> <p>3) O planejamento quantitativo de mão de obra está presente nas MPEs pesquisadas, visto que os processos da fábrica contemplam a alocação dos recursos de mão de obra nas frentes de serviço, e, por isso, estas rotinas fazem parte do cotidiano destes empresários. Porém, quanto ao planejamento 'qualitativo' da mão de obra, que envolve ações de recrutamento e seleção, assim como de treinamento e desenvolvimento, não foram evidenciadas ações e iniciativas por parte dos empresários;</p> <p>4) A administração da folha de pagamento é terceirizada, juntamente à gestão contábil em todas as MPEs pesquisadas. Foram evidenciados conhecimentos restritos entre os empresários, que declararam possuir apenas noções gerais sobre as rotinas de pessoal e legislação aplicável. Os assuntos de maior complexidade são assessorados pelo escritório contábil.</p>
Tomada de decisões	<p>1) 50% dos empresários declararam envolver frequentemente os empregados em decisões de natureza operacional como visita a clientes, instalação de esquadrias e desenvolvimento de projetos e outras situações de serviço;</p> <p>2) Nenhum empresário declarou envolver os empregados em decisões táticas ou estratégicas. De forma geral, os empresários, dado o tempo de operação das empresas (a maioria com mais de cinco anos no mercado), desenvolveram <i>know-how</i> no processo decisório por experiência vivida no cargo atual, experiências anteriores no ramo e no relacionamento com familiares (nos casos de empresários que vieram de sucessão familiar), embora não tenha sido evidenciado em nenhuma das empresas o uso de ferramentas para a análise e solução de problemas em grupo ou gestão participativa dos empregados, que participam no processo decisório somente em questões operacionais da fábrica.</p>
Comportamento organizacional	<p>1) O processo de comunicação com os empregados está em desenvolvimento na maioria das MPEs, embora seja facilitado pelo porte/estrutura organizacional destas que possuem poucos colaboradores, possibilitando, desta forma, um contato mais próximo entre o empresário e o colaborador, com a veiculação mais rápida da informação;</p> <p>2) Em relação aos conflitos internos, verificou-se a existência de problemas disciplinares e de relacionamento interpessoal. Nos conflitos externos, foram apontados problemas no relacionamento com clientes e fornecedores, que segundo eles, são 'contornáveis'.</p>

Produto/serviço oferecido pela empresa e mercado de atuação	<p>1) 25% dos empresários implantaram processos de produção mais desenvolvidos, com o uso de maquinário cuja operação é mais complexa (ex: estampos pneumáticos, calandras, etc.);</p> <p>2) Com relação ao mercado de atuação, verificou-se que os empresários possuem pouco conhecimento sobre as ações dos competidores e das práticas de mercado. Não foram evidenciados relacionamento destes empresários com as associações de classe, distribuidores, construtoras, fabricantes de alumínio e feiras. Foram apontadas críticas quanto à falta de capacitação técnica dos concorrentes em processos de serralheria, e os reflexos que isso produz sobre a qualidade do produto/serviço final oferecido ao cliente. Da mesma forma, foi destacada pelos empresários a importância de maior clareza e transparência no cumprimento de acordos e prazos, e também quanto à postura adotada pela concorrência.</p>
Tecnologia e inovação	<p>1) Embora os empresários manifestaram a vontade de realizar mudanças, não foram evidenciadas ações práticas que demonstrassem qualquer tipo de iniciativa desta natureza;</p> <p>2) Verificou-se a falta de capacitação técnica da equipe para a realização de mudanças capazes de promover inovações e desenvolvimento tecnológico;</p> <p>3) Observou-se, que três empresários implementaram uma rotina de geração de ideias na fábrica, conforme as citações registradas;</p> <p>4) Não foi evidenciado o uso das normas aplicáveis ao subsetor de esquadrias para garantir a qualidade e o desempenho do produto final, e atender às exigências do mercado, as quais não foram feitas menções específicas durante os levantamentos realizados.</p>
Planejamento estratégico	<p>1) Constatou-se que este processo não está implementado nas MPEs pesquisadas, fato este que pode impactar futuramente no processo decisório e de investimentos futuros, dificultando que a empresa conquiste situações almejadas de crescimento e de otimização de seus recursos, de forma a torná-la mais eficiente e eficaz.</p>

Fonte: elaboração própria.

De acordo com os resultados das auto avaliações que refletem a perspectiva dos empresários em relação às competências atualmente desenvolvidas, verificou-se que a média geral das 21 competências pesquisadas ficou em $T= 4,3$; ou seja, próximo a 'BOM', conforme escala aplicada, (sendo 1 (péssimo), 2 (ruim), 3 (regular), 4 (bom), 5 (muito bom) e 6 (ótimo)). Na Tabela 1, constam as médias por grupo de competências:

Tabela 1 – Média de auto avaliações por grupo de competências gerenciais

Grupo de competências gerenciais	Avaliação média (T)
I - Criar e sustentar o compromisso e a coesão	4,38
II - Estabelecer e manter a estabilidade e continuidade	4,44
III - Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade	4,39
IV - Promover a mudança e estimular a adaptabilidade	4,20
V - Integração e o caminho para a maestria	4,40

Fonte: elaboração própria.

De acordo com as percepções dos distribuidores de alumínio, foram apontados problemas ligados à qualificação técnica, não só do empresário, mas também dos empregados. Verificou-se ainda a necessidade de um aprofundamento das normas aplicáveis ao setor de esquadrias, de treinamento específico nas técnicas de fabricação e montagem de esquadrias,

além de problemas relativos à falta de ética no mercado de competição. Foram apontados também problemas ligados a fidelização de clientes em função das dificuldades de superação das barreiras no mercado, cuja competição normalmente é orientada por preço, fazendo com que exista uma rotação acentuada na carteira de clientes e um baixo índice de fidelização. Outro aspecto relevante apontado pelos distribuidores é a prática de gestão não profissionalizada, a qual Chiavenato (2008, p.15) destaca que “[...] 72% das causas mais comuns de mortalidade das empresas são devidas às falhas gerenciais de negócio que são acarretadas pela inexperiência dos administradores.”

O presente estudo analisou o processo de formação e desenvolvimento das competências gerenciais dos fabricantes de esquadrias, buscando conhecer a progressão profissional dos empresários, os vários caminhos e fatores que propiciaram a formação destas competências. Ao mesmo tempo, este estudo utilizou o modelo de Quinn *et al.* (2015) para entender como os empresários/gestores estudados desenvolveram suas competências gerenciais, e verificar a adequação de tais competências ao perfil exigido pelo mercado que compõe a cadeia da construção civil.

A experiência anterior no ramo de esquadrias e vidraçarias teve papel de destaque na análise do desenvolvimento profissional dos empresários pesquisados, envolvendo 14 MPEs (87% da amostra) cujos conhecimentos adquiridos foram relevantes para a condução dos negócios a qual hoje dirigem. Estas experiências adquiridas, seja ocupando o papel de gestor ou no exercício de outras funções técnicas ou administrativas em serralherias ou vidraçarias, contribuíram para a formação das competências gerenciais, pois se tornaram elementos facilitadores para a geração de *know-how*, tanto na área técnica quanto gerencial. Além disso, a experiência anterior também contribuiu para a construção de uma base para o desenvolvimento profissional, e possibilitou a estes empresários se tornarem ‘empreendedores técnicos’ e criar uma maior afinidade com o negócio atual, além de possibilitar a adaptação e dinamização das operações, na qual a expansão das experiências vividas foi mais rápida. Nesta trajetória de carreira, num momento inicial, observou-se que houve a necessidade dos empresários de fortalecer algumas dimensões gerenciais, que foram fundamentais para a adaptação das experiências anteriores ao negócio atual, como o processo de tomada de decisões, a capacidade de planejar e a gestão do capital humano.

A tradição no ramo de atuação tornou-se também um facilitador para a formação das competências gerenciais. Os empresários, nas MPEs pesquisadas que envolveram sucessão familiar, por motivos diversos, assumiram o negócio anteriormente dirigido por seus familiares. Nesta trajetória de carreira houve um processo de transmissão de conhecimento pelos familiares, que exerceram a função de ‘tutor’ durante o processo de treinamento, enquanto a empresa ainda estava sob outra direção. Desta forma, o processo de desenvolvimento dos sucessores foi mais acelerado, e as dificuldades encontradas na gestão do negócio foram menores, sem conflitos de transição, contribuindo para uma adaptação mais rápida ao modelo de gestão do negócio desenvolvido por estes familiares.

Outro grupo de empresários formado pelos ‘oportunistas’ (25% da amostra), caracterizados por estabelecerem e fomentarem seus negócios em função de uma transição forçada em suas carreiras profissionais. Embora alguns deles tenham tido experiência anterior em cargos gerenciais em outras empresas, muitos tiveram dificuldade para adquirir experiência na gestão do negócio atual, devido à falta de conhecimento do ramo de esquadrias/mercado de atuação. Além desta experiência que assume papel relevante na formação gerencial, identificou-se que, de forma geral, os empresários pesquisados apresentaram necessidades de aprimoramento de sua formação profissional, envolvendo conhecimentos complementares como: 1) novas tecnologias aplicáveis à fabricação de esquadrias que envolvam produtos e processos, e inovações necessárias para atender, as demandas da construção civil; 2) processo decisório e comportamento organizacional

(conflitos internos, comunicação e liderança gerencial), que demandam uma atenção especial por parte deles, pois contribuem para os objetivos de maximização da produtividade e lucro e para o estabelecimento do compromisso e a coesão entre empregados; 3) processos de planejamento estratégico, que contribuem para a melhoria da competição e a criação de um olhar para o futuro e o crescimento dos negócios; 4) ações para melhorar o entendimento dos movimentos da concorrência (fundamentos, evoluções, tendências e solicitações do mercado de esquadrias), importantes para que a empresa possa assegurar condições de competição neste mercado heterogêneo, norteados por uma competição por custo.

Por outro lado, identificou-se que os empresários vêm canalizando esforços para aprimorar o desenvolvimento de conhecimentos específicos ligados às rotinas operacionais, envolvendo processos já existentes e dominados na operação da fábrica, bem como os conceitos básicos de gestão de processos financeiros, os quais, da mesma forma, são importantes para o controle do negócio. Além das experiências anteriores e dos conhecimentos complementares desenvolvidos na gestão do negócio atual, verificou-se que 69% das MPEs pesquisadas contam com mais de cinco anos de operação, um fator contribuinte para o incremento da maturidade profissional. Verificou-se também a necessidade de maior escolarização por parte dos empresários, uma vez que 53% dos pesquisados possuem até o segundo grau completo, e tal exigência é importante para o desenvolvimento e a aceleração do processo de desenvolvimento profissional.

Considerando-se o modelo de Quinn *et al.* (2015) e as dimensões gerenciais que fazem parte dos papéis desempenhados pelos fabricantes de esquadrias na gestão de seus negócios, as quais envolvem os imperativos de ação de competir, controlar, colaborar e criar, e refletem o uso das 21 competências gerenciais utilizadas neste estudo, observou-se que os empresários hoje canalizam mais esforços nas ações de ‘colaborar’, ‘controlar’ e ‘competir’. Segundo os empresários, as ações gerenciais de controlar e competir, são as que apresentam maior dificuldade no exercício diário da gestão da empresa e são foco de maior preocupação por parte deles.

Observou-se que na maioria das MPEs pesquisadas existe uma proximidade do empresário com os colaboradores, devido principalmente à estrutura enxuta e aos poucos empregados. A prática da fiscalização do trabalho e do acompanhamento das etapas envolvidas é constante, com o objetivo de criar esforços junto aos empregados para o cumprimento do prazo e da qualidade do produto/serviço prestado, objeto de maior preocupação entre os empresários. Da mesma forma, ocupando o papel de ‘monitor’ (processo interno), nas práticas de gestão cotidiana, os empresários se preocupam em manter um conhecimento amplo de tudo o que ocorre na empresa, visando ‘controlar’ seu negócio. Destaca-se que as características de ‘produtor’ e ‘monitor’, são típicas de empresários de MPEs.

Os resultados das entrevistas feitas com os empresários e os distribuidores de alumínio mostram que no grupo de competências voltadas para ‘criar e sustentar o compromisso e a coesão’, existe a necessidade de melhoria das práticas de gerenciamento, da criação de iniciativas para qualificação dos empregados e do autodesenvolvimento do empresário. Da mesma forma, verificou-se a necessidade de manter uma comunicação transparente e o desenvolvimento de ações para um melhor gerenciamento do conflito construtivo, por meio do desenvolvimento de uma liderança gerencial, de forma a contribuir para os objetivos empresariais e as estratégias definidas pela empresa. Verificou-se que o processo de delegação de tarefas pelos empresários praticamente inexistente. Constatou-se também que as decisões são baseadas na experiência cotidiana que transcorre numa relação às vezes autoritária e paternalista. Dessa forma, faz-se necessário que os empresários venham fortalecer o trabalho por meio de uma comunicação eficaz com os empregados, e saibam lidar com situações adversas, em que ‘o líder leve o grupo aos objetivos almejados’. Isto é reflexo

das características presentes entre os empresários pesquisados, na qual a maioria apresentou um perfil de ‘chefe’ ou ‘gerente’ e não de ‘líder’.

No grupo de competências voltadas para ‘estimular e possibilitar a conformidade’, constatou-se que nenhum dos empresários pesquisados ou dos distribuidores de alumínio fizeram menção ao uso de normas aplicáveis ao setor de esquadrias. Destaca-se que, além de ser um requisito mandatório na construção civil, tais normas são fundamentais para assegurar a qualidade e desempenho final do produto. Observou-se também, que a maioria dos empresários pesquisados não utiliza indicadores e métricas do negócio. Foi evidenciado o uso de controles básicos de clientes, fluxo financeiro de recebimentos e de gestão do estoque de materiais, além de um baixo índice de informatização para garantir melhor eficácia dos processos (papel de coordenador).

Identificou-se também a necessidade do desenvolvimento de ações para melhorar a integração entre equipes de empregados, visto que foram apontadas divisões entre a equipe administrativa e a da fábrica, embora haja supervisão constante das tarefas (papel de monitor) e proximidade no relacionamento interpessoal, contribuindo para mitigar eventuais conflitos. Constatou-se que os empresários vêm buscando centrar esforços para a fidelização dos clientes de sua carteira, porém, em poucas empresas, foram evidenciadas ações de prospecção de novos clientes no mercado por meio de visitas em obras, construtoras, etc.

No grupo de competências voltadas para ‘melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade’, identificou-se a necessidade dos empresários de estabelecer metas e objetivos na organização num horizonte de longo prazo, por meio da implementação de um planejamento estratégico, que envolva os empregados. Isto irá contribuir para a valorização do capital humano e o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e do produto pelos empregados envolvidos na montagem, além de melhorar a qualidade do produto e do processo de produção (papel de diretor).

No grupo de competências voltadas para ‘promover a mudança e estimular a adaptabilidade e o apoio externo’, que contribuem para a adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gestão da mudança, verificou-se entre os fabricantes de esquadrias receio e insegurança quanto a correr riscos em processos de mudanças e inovações (papel de inovador) e também em investimentos em equipamentos mais modernos. Destaca-se que 74% dos empresários pesquisados têm até 39 anos, e tal comportamento demonstrado por estes empresários quanto à realização de inovações e capacidade de correr riscos é corroborado pelos resultados da pesquisa de Correa (2011), na qual aponta que empresários desta faixa etária disseram não ter a segurança necessária para tomar atitudes ousadas, inovar e também correr riscos.

Complementando este conjunto de competências pesquisadas, ‘a integração e o caminho da maestria’ foca no modelo gerencial adotado pelos empresários, como, de forma conjunta, eles integram os campos de meta racional, relações humanas, processo interno e de sistema aberto em suas ações na empresa. Observou-se entre os empresários, uma falta de compreensão da situação da empresa de forma clara e aprofundada com o uso da intuição, para poderem utilizar, além das três ações as quais hoje eles centram mais esforços, também a ação de ‘criar’ de forma ponderada, para se adaptarem facilmente a estes papéis, de forma a atender adequadamente as contradições organizacionais, e assim, gerar resultados.

Com base na análise das competências gerenciais desenvolvidas pelos empresários, verificou-se nos resultados apurados que existe um “*gap*” ou hiato entre as percepções destes empresários presentes nas médias das auto avaliações que refletem como são valorizadas as competências gerenciais que hoje possuem, e que influenciam o entendimento e a gestão de seus negócios, e os dados coletados nos levantamentos de campo, como foi detalhado nos dados coletados e demonstrados anteriormente.

5.1 Perfil profissional dos fabricantes de esquadrias: situação atual X exigências de mercado

Verificou-se que, embora os empresários pesquisados venham buscando melhorar as condições de sua empresa, por meio de investimentos em maquinário e mudanças físicas da fábrica a fim de competir no mercado, notou-se que a maioria não prioriza o desenvolvimento de seu perfil profissional, mediante iniciativas para o autodesenvolvimento e a atualização de técnicas e de conceitos.

Além disso, notou-se que o perfil atual de mercado exige capacitação dos empresários para que possam lidar adequadamente com novas tecnologias, máquinas e equipamentos para inovar. Da mesma forma, as fábricas de esquadrias, para atender serviços de maior valor agregado (prédios, fachadas, etc.), devem contar com um departamento técnico qualificado, um setor administrativo estruturado envolvendo os setores de finanças, marketing, pessoal e faturamento, um setor produtivo com processos organizados, um setor de instalação direta e indireta e um núcleo para treinamentos profissionalizantes dentro da fábrica, além de um grupo de informática para atender as demandas da empresa.

Desta forma, constatou-se a necessidade de ampliação, tanto do nível atual de escolarização, pois 53% da amostra estudada possui até o segundo grau completo, como também dos conhecimentos complementares necessários para a construção de um perfil profissional em conformidade com as exigências de mercado. Tais diferenças em relação ao perfil profissional demandado pelo mercado poderão produzir reflexos na sustentabilidade dos negócios, no que diz respeito aos aspectos comerciais e tecnológicos.

No quadro abaixo se analisou a situação atual de cada um dos componentes do perfil do empresário e as necessidades de desenvolvimento.

Quadro 3 – Perfil do empresário (situação atual)

Perfil do empresário (conforme exigências de mercado)	Atual
1) Aprendizagem por meio das práticas obtidas em outras empresas: ex-funcionário de empresa do setor de esquadrias (Turrioni, 2017; Nonaka e Takeuchi, 1997; Bruce, 1996; Davenport e Prusak, 2003; Perrenoud, 1998).	Desenvolvida
2) Pertence à segunda ou terceira geração de empresa de esquadria (Turrioni, 2017; Davenport e Prusak, 2003).	Desenvolvida
3) Possui formação superior nas áreas: Engenharia, Administração ou Arquitetura (Turrioni, 2017).	Em desenvolvimento
4) Possui capacidade de buscar um processo de permanente atualização de informações sobre o mercado no qual ele se insere, tendências econômicas em todos os níveis. Possui vivência técnica e relacionamento direto com o mercado. Conhece as práticas da concorrência (Turrioni, 2017; SEBRAE, 2017; Contador, 2008; Prahalad e Hamel, 1990; Kotler e Armstrong, 2015).	Nada/pouco desenvolvida
5) Sabe investir/adquirir conhecimento com tecnologia de novos produtos e processos (Turrioni, 2017).	Nada/pouco desenvolvida
6) Investe em capacitação de pessoas (Turrioni, 2017).	Nada/pouco desenvolvida
7) Conhece os vários sistemas de esquadrias disponíveis no mercado (Rocha, 2011; Cardoso, 2011).	Em desenvolvimento
8) Conhece conceitos de engenharia aplicáveis às esquadrias: plantas, projetos, etc. (Rocha, 2011).	Em desenvolvimento
9) Mantém uma formação profissional permanente; mantém um aprimoramento pessoal: viagens, cursos (gestão e liderança empresarial, administração de negócios, planejamento tributário, etc.); participação em palestras (Turrioni, 2017; Reis, 2011; SEBRAE, 2017).	Em desenvolvimento

10) Efetua leituras especializadas (Turrioni, 2017; Cardoso, 2011).	Nada/pouco desenvolvida
11) Mantém padrões éticos de conduta: colaboradores e mercado (Srouf, 2000; Moreira, 1999).	Em desenvolvimento
12) Conhece as normas de desempenho de esquadrias (Reis, 2011; Cardoso, 2011; Turrioni, 2017).	Nada/pouco desenvolvida
13) Tem capacidade para promover iniciativas de inovação e mudanças (Ekwall, 1996; Amabile, 1997; Robbins, 2010; Kotler e Armstrong, 2015; Turrioni, 2017).	Nada/pouco desenvolvida
14) Procura empresas com quem se identifica: ramo residencial, comercial, etc. (Cardoso, 2011).	Desenvolvida

Fonte: elaboração própria.

6 CONCLUSÃO

Considerando-se o histórico de desenvolvimento profissional e as competências gerenciais analisadas dos empresários, constatou-se que as competências gerenciais hoje desenvolvidas pelos empresários foram formadas principalmente por meio das experiências anteriores em empresas do ramo de esquadrias, inclusive nos casos de sucessão familiar, e também por meio do desenvolvimento natural de suas competências em função do tempo de vivência no negócio atual, em que a maioria das empresas conta com mais de cinco anos de operação. Verificaram-se necessidades de adequação destas competências para atender as exigências do setor da construção civil e dos seus clientes, com um desenvolvimento do perfil atual destes empresários, em específico, formação escolar, relacionamento com o mercado, tecnologia e inovação, conhecimento das normas de desempenho de esquadrias, conhecimento técnico de projetos e desenvolvimento de liderança gerencial. Isto irá contribuir para a integração e desenvolvimento das ações gerenciais de colaborar, controlar, competir e criar, necessária para a sustentabilidade dos negócios.

Percebe-se a necessidade de entender e focar estas competências gerenciais como uma oportunidade de melhoria da empresa, por meio de uma estratégia alinhada com os objetivos e metas organizacionais que considere no processo de desenvolvimento das competências gerenciais o autodesenvolvimento e atualização profissional dos empregados e das práticas voltadas para o ambiente externo. Além disso, constatou-se que os empresários não estão reconhecendo a necessidade e nem direcionando esforços para desenvolver os atributos de liderança, que da mesma forma, precisa ser desenvolvida assim como a qualificação dos empregados para a formação do capital humano, requisitos fundamentais para a sustentabilidade dos negócios.

Espera-se por meio dos resultados apresentados nesta pesquisa propiciar a ampliação dos conhecimentos sobre o subsetor de esquadrias, e contribuir para o desenvolvimento de percepções sobre como são valorizadas e desenvolvidas as competências gerenciais pelos fabricantes de esquadrias e das dificuldades enfrentadas pelos mesmos na gestão de seus negócios.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. **Motivating creativity in organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do.** California Management Review, 40(1),39-58, 1997.
- BADWAN, L.A. M.; MOURA, Ronald R. **Aprendizado de Competências Gerenciais: Um Estudo de Caso dos Gestores de Equipe da Agência Bagé do Banco X, Universidade da Região de Campanha, Observatorio de la Economía,** 2013.
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A., ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy and performance.** Boston, M.A: Harvard Business School Press, 2001.

- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. Atlas, São Paulo, 1997.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**, Revista ©ERA, vol. 44, nº1, p.59, jan/mar/2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>>. Acesso em: 03/02/2017.
- BITENCOURT, C.C. **Criação, desenvolvimento e evolução dos conceitos de competência e aprendizagem organizacional**. SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2001. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/476_artigo_2.pdf> Acesso em: 01/09/2017.
- BOOG, G.G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.
- BOWDITCH, J.I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BOYATZIS, R.; **The competent manager: a model of effective performance**. New York, Wiley, 1982.
- BRUCE, C. **On competence**. Disponível em: <<http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>> Acesso em: 10/04/2017.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 176 p., 2009.
- CARDOSO, A.B.; **“Projetista de esquadrias de alumínio. Profissional deve desenvolver a melhor solução estética e de conforto termoacústico da edificação”** art. ed. 172 de Julho/2011. Disponível em: <<http://techne.pini.com.br/engenharia-civil/172/artigo286833-1.aspx>> Acesso em: 10/01/2017.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COCKERILL, T. (1994). **The king of competence for rapid change**. In: Mabey, C.; Iles, P. (Orgs.) *Managing Learning*. London: Routledge, p. 70-76,1994.
- COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA O EMPREGO – CIME. **Terminologia de formação profissional – alguns Conceitos de Base – III**. Disponível em: <http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/do_e_terminologia/CIME%20-%20Terminologia.pdf>. Acesso em: 24/02/2017.
- CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia**, Saint Paul Editora, São Paulo-SP, 2008.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil -Campus, 237 p., 2003.
- DAVIS, L.; **The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership**. Dissertation, Brisbane, Master of Education, 2000.
- DOU-Diário Oficial da União, **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**, sancionado pela Presidência da República, publicada em 15/12/2006.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DURAND T. **Forms of Incompetence.Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management ,1998.
- DUTRA, J.; SILVA, J. **Gestão de Pessoas por Competência: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações**. In: Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração. Conferência, Foz do Iguaçu, 1998.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C.M.; **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**; Revista de Administração Contemporânea, vol. 4 nº 1, Curitiba, janeiro/abril, 2000. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-5552000000100 009>, Acesso em: 08/02/2017.

EKVALL, G. (1996). **Organizational climate for creativity and innovation**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1),105-123, 1996.

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia Organizacional**, São Paulo: Ed. Gente, v.01, p.51-61, 2002.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**, Revista RAC, Ed. especial, 2001.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Ed. Atlas. 3ª ed. São Paulo, 2006.

GREEN, P. **Building robust competencies: linking human resources systems to organizational strategies**, Jossey Bass, 1999.

GUIMARÃES, M. **Liderança na micro e pequena empresa**. 29/01/2017. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4648/lideranca-na-micro-e-peque-na-empresa.html>>. Acesso em: 29/04/2017.

HASE, S; CAIRNS, L. G.; MALLOCH, M. **Capable organisations: the implications for vocational education and training**. Adelaide: Australian National Training 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

HIPOLITO, J.A.M. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, Anais...ENANPAD, Florianópolis, CD-ROM, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE - **Cadastro geral de empresas-2011**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/paic/2011/defaulttabzip_xls.shtm> Acesso em: 08/06/2017.

JORDÃO, S. **Empreendedorismo e Liderança**, 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/empreendedorismo-e-lideranca-nas-empresas/22/>>. Acesso em: 03/04/2017.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**, 15. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LE BOTERF, G. **Construire la competence collective de léntreprise**. Gestion, vol.22, nº 3, Automme, 1997.

LEVY, L. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Gestión, 1997.

MASSETO, L.T.; HAITO, R. O.; BERNARDES, M.; SABBATINI, F.H.; BARROS, M.B.; **Análise do mercado de esquadrias no Brasil baseada em aspectos de desempenho**, 2008. Disponível em: <www.infohab.org.br/entac2014/2008/artigos/A1918.pdf>. Acesso em 23/12/2016.

McCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than for “intelligence”**. American Psychologist, v.28, n.1, p.423-447, 1973.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOSCOVICCI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, p.26, 1994.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALMEIRA, E.; ROCHA, G.; BRITO, M.; **Gestão financeira das microempresas**, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 153, 2011. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/>>, Acesso em: 06/02/2017.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, p. 48-54, Julho, 1996.

PERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a Escola**. Porto Alegre: Artmed Editora (trad. en portugais de Construire des compétences dès l'école. Paris: ESF, 1997, 2 ed., 1998).

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; **A competência essencial da corporação.** In: - - - - MONTGOMERY.; PORTER, M.E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, R. E; FAERMAN, S. R; THOMPSON, M.P.; MCGRATH, M.R.; BRIGHT, D.S. **Competências gerenciais. A abordagem de valores concorrentes na gestão;** 6ª edição, 2015.

REIS, M. N.; **Esquadrias de alumínio:** análise dos critérios de escolha destes componentes em edifícios de apartamentos, padrão médio-alto, na cidade de São Paulo, 257 p.: il. Tese (Doutorado), São Paulo, 2011.

ROBBINS, S. P.; **Comportamento organizacional.** 11ª edição. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, A.P., “**Projetista de esquadrias de alumínio. Profissional deve desenvolver a melhor solução estética e de conforto termoacústico da edificação**” art. ed. 172 de Julho/2011. Disponível em: <<http://techne.pini.com.br/engenharia-civil/172/artigo286833-1.aspx>> Acesso em: 10/01/2017.

RUAS, R. A. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações.** Documento de estudo EA/PPGA/UFRGS, P.10, 1999.

SANDBERG, J; **Human competence at work.** Sweden, Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA –SEBRAE. **Perfil setorial da construção civil,** 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-mg.com.br>>. Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Como montar uma serralheria,** 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-umaserralheria19987a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>> Acesso em: 10/01/2017.

_____. **Série perfil projetos:** unidade produtora de esquadrias de alumínio e afins. 1999. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ODA346FDBB2085A183257436005003C4/\\$File/NT00037812.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ODA346FDBB2085A183257436005003C4/$File/NT00037812.pdf) Acesso em: 07/06/2017.

SHINYASHIKE, R. **Diferenças entre chefe e líder.** 2017. Disponível em: <<http://shinyashiki.com.br/diferenca-entre-chefe-e-lider/>> Acesso em: 31/03/2017.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M.; **Competency requirement for recasting:** issues for international selection and assessment. In: MABEY, C. ILES P. (Orgs) *Managing learning* London: Routledge. p. 57-69, 1994.

SPENCER, L, SPENCER, S.; **Competence at work.** New York: John Wiley & Sons,1993.

SROUR, R. H. . **Ética empresarial.** Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2000.

TANGUY, L. **Competência e integração social na empresa.** TANGUY, L. e ROPÉ, F. (org). *saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa.* Campinas: Papirus, 1997.

TURRIONI,J.B.;**Apresentação ITEFAL.** Disponível em: <<http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/itefal.pdf>> Acesso em: 10/01/2017.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados:** como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serpa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. P. 66 São Paulo: Atlas, 2008.

ZULIAN, C.S; DONÁ, E.C; VARGAS, C.L; **Construção civil:** esquadrias. Universidade Estadual de Ponta Grossa (última revisão: abril de 2002). Acesso em: 2/01/2017. Disponível em: <<http://www.uepg.br/denge/aulas/esquadrias/Esquadrias.pdf>>