

Desenvolvimento de competências para eficiente gestão e decisão a partir da aprendizagem organizacional em pequenas empresas do Município de Mamanguape/PB

CLÁUDIO CONRADO DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ELAINE CRISTINE MOURA DE LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

NÍVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE MACÊDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Desenvolvimento de competências para eficiente gestão e decisão a partir da aprendizagem organizacional em pequenas empresas do Município de Mamanguape/PB

1. INTRODUÇÃO

A agilidade na tomada de decisão exige um alinhamento mais estreito entre o desempenho dos funcionários com as estratégias da organização e a volatilidade do mercado (Oliveira et al., 2017). Isso se deve à necessidade de posicionamento estratégico para sobrevivência da empresa. Rodrigues et al. (2020) destacam a importância das pessoas na organização, demandando uma mudança no desempenho por meio de competências e habilidades, alcançadas pela aprendizagem organizacional (Panosso 2014). Nesse contexto, o estímulo à aprendizagem pode vir do gerente (Nespolo et al. 2014), sendo essencial para motivar funcionários e alinhá-los à estratégia da empresa (Avelar et al. 2022). Os autores também apontam que os gerentes competentes são movidos pelo aprendizado contínuo e incentivam suas equipes a adquirirem competências essenciais para organização.

As pequenas empresas também compartilham desse cenário, representando 93% das novas empresas abertas entre janeiro e agosto de 2023 (Brasil, 2023). Isso demonstra participação significativa na economia brasileira. No entanto, carece a análise do processo de tomada de decisão em pequenas empresas em municípios menores, considerando que fatores culturais da região podem criar barreiras ao desenvolvimento organizacional. Por essa razão, é imperativo explorar como a aprendizagem organizacional e as competências gerenciais podem servir como ferramentas estratégicas para fortalecer a gestão e a tomada de decisão nas pequenas empresas de Mamanguape-PB.

A justificativa teórica abrange a necessidade de explorar métodos utilizados na gestão por competências e na aprendizagem organizacional desenvolvidos pelas pequenas empresas. A análise do processo de tomada de decisão sob essa óptica é um campo pouco explorado, principalmente considerando fatores como a aquisição de conhecimento e a criação de know-how para potencializar os pequenos negócios. Quanto à justificativa prática, concentra-se na formulação de ideias para uma gestão eficiente, baseadas nas competências gerenciais para prática de aprendizagem contínua na organização. Perante as particularidades das pequenas empresas, será construído um conjunto de soluções que oriente um processo de tomada de decisão adequado à organização.

Este estudo contribui para a identificação de práticas eficientes de aprendizagem organizacional em pequenas empresas, considerando as competências do gestor para melhorar a qualidade da tomada de decisão. Estudos como de Maia & Lima, (2016); Fernandes et al., (2017); Oliveira et al., (2018); Gomez-Osorio & Romero, (2018); e Avelar et al., (2022) destacam a interação entre a aprendizagem e competências, sendo escassos os que abordam sua influência no processo decisório em pequenas empresas. Desse modo, busca-se analisar o fenômeno que motiva e implica nas decisões dos gestores, tendo em vista a interferência das competências gerenciais na eficiência do negócio e a aprendizagem organizacional na valorização dos recursos humanos para a obtenção de vantagem competitiva.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo principal proporcionar o desenvolvimento de competências a partir da aprendizagem organizacional para a eficiente gestão e tomada de decisão em pequenas empresas do município de Mamanguape – Pb. Escolhemos esse município para pesquisa por ser representativo das empresas do Vale do Mamanguape, que é uma região do Estado da Paraíba responsável por volume de comércio considerável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A participação das competências nas pequenas empresas

As competências são conhecimentos e práticas desenvolvidas individual e organizacionalmente a partir do nível de aprendizagem das empresas. Prahalad e Hamel (1990) apontam que essas competências podem ser divididas em competências individuais, relacionadas aos colaboradores e competências organizacionais, relacionadas aos processos, sistemas e a cultura da organização. Corroborando com essa visão, Ruas (2001) destaca que as competências organizacionais materializam-se sob a forma de um know-how duradouro e dinâmico e, desse modo, configuram-se como uma fonte para obtenção de vantagem competitiva.

Os estudos sobre competência ganharam importância no campo da administração, incorporando-se aos estudos organizacionais, a partir da década de 90 (Brandão, 2007; Montezar et al., 2015). Seu foco era enfatizar o desenvolvimento de capacidades que são utilizadas em situações com pouca previsibilidade (Ruas, 2005). Para Bitencourt (2005), o desenvolvimento das competências é um processo educativo, que integra tanto a aprendizagem quanto o conhecimento, vivências e a prática, tornando-se um diferencial para qualquer indivíduo. Miranda (2006) ressalta que as competências devem ser consideradas de maneira gerencial pelas organizações. Uma vez que, a competência gerencial pode ser conceituada como um saber agir responsável e reconhecido, que mobiliza, integra, transfere conhecimento, recursos e habilidades que conseguem agregar valor ao indivíduo.

Zarifian (2001) mostra que há três mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho que tornam o modelo de gestão por competências válido nas corporações: 1) A noção de evento: a imprevisibilidade dos acontecimentos do dia-a-dia que vieram a atrapalhar o funcionamento normal e rotineiro do sistema produtivo, dificultando delimitação das atividades dos funcionários e o estabelecimento de referenciais de modo a conciliar interesses da empresa e do indivíduo; 2) Serviço: o valor agregado oferecido pela organização para seus clientes internos e externos passa a ser crítico para sua sobrevivência, tendo importância crescente; e 3) Comunicação: a compreensão da interdependência das ações, a importância crescente dos serviços e o acesso às informações são fatores que passaram a influenciar fortemente o desempenho no trabalho.

Comini e Fernandes (2008) apontam que a gestão por competências integra instrumentos de gestão de pessoas, ampliando a competitividade e oportunidades. Munck e Munck (2008) destacam a importância dessa abordagem também para pequenas empresas, as quais, segundo o Sebrae (2023), têm forte participação na geração de renda.

As pequenas empresas têm ausência de treinamento em competência, o que afeta não só o seu desempenho organizacional, mas também, a satisfação dos colaboradores e sua capacidade de alcançar metas e objetivos. Oliveira et al. (2017) salientam que é preciso saber desenvolver os empregados a fim de que se tornem mais habilidosos e eficientes e possam assim, ajudar no processo de inovação. Neste cenário, Lima (2000) aponta que as pequenas empresas contêm uma estrutura de Recursos Humanos muito simples e não ocorre o real acompanhamento sobre as mudanças que ocorrem no ambiente. Desta forma, autores como Cêra e Filho (2003); Froes (2008); Munck e Munck (2008) evidenciam que esta escassez tem correlação com a falta de recursos e as condições estruturais da empresa, gerando o fechamento de muitas organizações de pequeno porte.

Alguns entraves ao desenvolvimento de competências acontecem quando as gerências não tem preparo suficiente para sua utilização, ou quando funcionários criam pequenos grupos que detêm o domínio da utilização de competências específicas. Há também o problema da pouca conscientização por parte dos funcionários, principalmente nas pequenas empresas, do necessário aperfeiçoamento e criação de conhecimento organizacional.

Como desafios a este cenário, Silva e Melo (2013) pontuam a necessidade de esclarecer aos funcionários que o processo de implantação das competências é cíclico e, muitas vezes, perene e contínuo. Outro desafio seria a adaptação ou mudança da cultura organizacional, com vistas a adequar o comprometimento dos funcionários às necessidades estratégicas da empresa. Von Kriiger (2018) destaca que a desestruturação de conhecimentos sistemáticos como também um entrave ao desenvolvimento de competências. Montezano et al. (2019) pontuam a ausência de engajamento e conhecimento dos gestores das áreas para efetivar implantação, seguida da resistência dos servidores.

As pequenas empresas, em linhas gerais, passam por esses desafios constantemente, o que leva ao seu fechamento nos primeiros anos. Desafios que estão relacionados ao desenvolvimento e implantação de competências e a própria aprendizagem organizacional. A limitação do gestor, a falta de experiência no âmbito administrativo e a não aplicação de métodos considerados eficazes de gestão (Froes, 2008) são indicadores que mostram os motivos de fechamento dos negócios pequenos. Para reforçar esse pensamento, Cêra e Filho (2003) afirmam que as dificuldades da aplicação de um modelo de gestão em empreendimentos de pequeno porte sucedem em decorrência da ausência de metodologias que se adequem à realidade da organização. Munck e Munck (2018) ressaltam que a presença do modelo de gestão por competências é acentuada principalmente nas grandes empresas, em contrapartida, são poucos os estudos encontrados, os quais realmente apresentam uma discussão ou aplicação nas pequenas empresas. Validando assim, a importância desta pesquisa para o âmbito acadêmico.

2.2 O papel da aprendizagem no fomento da decisão organizacional

O processo de aprendizagem organizacional emerge como um diferencial nas organizações, transcendendo sua importância no âmbito acadêmico para se integrar ao escopo fundamental da vantagem competitiva nas empresas (Santos et al., 2015). Nessa perspectiva, Zangiski et al. (2009) definem a aprendizagem organizacional como a transformação derivada do processamento de informações internas e externas à organização, abrangendo tanto experiências de trabalho explícitas quanto tácitas. Tal abordagem direciona a empresa para a adaptação à volatilidade do mercado e para um processo de gestão mais eficaz.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional desempenha um papel essencial na gestão e na tomada de decisão, pois a administração adota essa estratégia para o desenvolvimento da equipe. Assim, o gestor direciona os colaboradores a adquirirem novas percepções sobre as práticas de trabalho, promovendo uma visão renovada do contexto organizacional (Santiago & Dantas, 2022). Esse enfoque fortalece as decisões dos gestores dentro da organização, revelando-se eficaz no processo de gerenciamento dessas novas concepções do ambiente de trabalho para a inovação (Nassif, 2019) e a tomada de decisão na organização.

De acordo com Santiago e Dantas (2022), a aprendizagem organizacional é um processo que ocorre em diferentes níveis: individualmente, em que o indivíduo é o agente principal do aprendizado; em grupos, em que os indivíduos compartilham experiências e visões de mundo; no nível organizacional, que determina a maneira como a organização aprende, age e se comporta; e no nível interorganizacional, envolvendo estratégias de aprendizagem entre organizações. O nível organizacional destaca principalmente como a organização aprende e dissemina conhecimentos entre seus membros.

O estudo sobre aprendizagem organizacional é significativo para o desenvolvimento analítico sobre como as pequenas empresas aprendem, principalmente diante dos desafios cotidianos que enfrentam. Isso ocorre porque, conforme Maia e Lima (2016), as pequenas empresas enfrentam dificuldades devido a recursos limitados e à vulnerabilidade ao

dinamismo do mercado. Para tanto, à medida que a organização aprende, torna-se possível superar tais desafios e obter vantagem competitiva (Nespolo, 2014), o que resulta em uma posição mais forte no mercado e no desenvolvimento de know-how para a tomada de decisão e a estabilidade diante das mudanças.

Vale salientar que a aprendizagem organizacional direciona as empresas na transformação do status quo, sobretudo no que se refere ao comportamento na tomada de decisão (Nespolo, 2014). O gestor deve demonstrar competência para análise criteriosa do ambiente organizacional, uma vez que, de acordo com Panosso (2014), a decisão deve ser embasada em informações confiáveis e precisas para a tomada de decisão.

Além disso, visando um ciclo de aprendizagem organizacional que guie a tomada de decisão, é imperativo que o administrador compreenda que esse processo ocorre tanto de forma informal quanto formal (Santos et al., 2015). Com isso, a empresa consegue alinhar o desenvolvimento de competências gerenciais à obtenção de vantagens no mercado, construindo um processo decisório mais assertivo.

Não obstante, a aprendizagem organizacional em pequenas empresas ocorre predominantemente de maneira informal, construída a partir da avaliação dos acertos e falhas nas atividades empresariais (Avelar et al., 2022). Essas práticas refletem e orientam na tomada de decisão de pequenas empresas, de modo a fundamentá-la nas interações e na troca de conhecimentos decorrente da experiência na organização. Logo, o processo decisório ocorre de maneira caótica e interativa, contrastando com a linearidade, sistematização e formalidade presentes na racionalidade da decisão (Maia & Lima, 2016).

Consoante a isso, Maia e Lima (2016) argumentam que adotar um processo decisório exclusivamente racional é inadequado, uma vez que isso demanda a renúncia às abordagens intuitivas presentes na reflexão informal. Tal abordagem acaba divergindo da realidade das pequenas empresas, em que os gestores são direcionados pelo aprendizado informal, embasando suas decisões no senso comum adquirido ao longo do processo de aprendizagem.

Isto posto, nota-se a importância do processo de aprendizagem para as decisões empresariais, sobretudo diante de circunstâncias inesperadas, tais quais destacam a necessidade de que o gestor demonstre competência na resposta perspicaz às adversidades (Araújo & Ferreira, 2023). Nesse contexto, o desempenho em lidar com crises está intrinsecamente ligado à habilidade da empresa em adaptar-se às mudanças de mercado e à capacidade do administrador em orientar a equipe para ser flexível e comunicativa, principalmente no compartilhamento de conhecimentos essenciais para a aprendizagem organizacional.

Em consonância com isso, a relação entre colaboradores e gestores dá início a um processo de gestão do conhecimento por meio de práticas de aprendizagem organizacional, moldando a dinâmica com a qual a organização constrói o conhecimento (Langhi & Cordeiro, 2021). Essas práticas são fundamentais para o desenvolvimento de competências, pois, através do conhecimento e da ação ativa dos colaboradores, elas podem aprimorar o processo de tomada de decisão e as atividades na organização. Nesse contexto, os mesmos autores ainda destacam a capacidade humana e o conhecimento como formas vitais para o benefício da empresa, apesar de serem ativos intangíveis e não mensuráveis. Por isso, o estímulo à aprendizagem na organização é imprescindível, mesmo diante de diferentes tipos e estilos de aprendizagem entre os colaboradores.

A formação do gerente impacta a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências. Gomez-Osorio e Romero (2018) afirmam que a formação inadequada do gerente pode ser uma barreira para a geração de conhecimento e a aprendizagem, afetando as capacidades da empresa e podendo levar ao seu encerramento. Infelizmente, essa questão muitas vezes é negligenciada pela organização, pois a aprendizagem organizacional nem sempre é diretamente associada à rentabilidade da empresa.

Embora a aprendizagem organizacional seja reconhecida como uma forma das organizações enfrentarem turbulências do mercado e obterem vantagem competitiva (Fernandes et al., 2017), essa realidade pode ser dispare em uma pequena empresa. Nesse sentido, Gomez-Osorio e Romero (2018) observam que as dificuldades, como a ingenuidade, má difusão do conhecimento e aprendizagem de superstições, que impedem a aprendizagem na organização são como uma doença silenciosa, afetando todos os setores da organização, por mais que não de forma abrupta o suficiente para alertar sobre sua presença, o que interfere na rotina dos processos organizacionais. Por isso, é indispensável que os gestores reconheçam a importância da aprendizagem na empresa, principalmente no processo de tomada de decisões diante das barreiras do mercado.

Seguindo essa perspectiva, conforme Maia e Lima (2016), as decisões das pequenas empresas são centralizadas na gestão e são menos complexas e coordenadas, assim como envolvem poucos colaboradores. Além disso, os autores ainda ressaltam que a compreensão, o julgamento da situação, a intuição e as aspirações dos gerentes são impressos no processo de decisão. Dessa forma, a formação do gestor para a decisão estratégica da empresa é relevante, mas não se deve excluir as experiências informais como elemento fundamental na tomada de decisão.

Sob esse contexto, a aprendizagem se torna um fator essencial para o gestor, uma vez que seus pensamentos exercem influência nas decisões da empresa (Maia & Lima, 2016). Por isso, os gestores buscam compreender o quanto impactam no processo decisório, reconhecendo a necessidade de desenvolver ou aprimorar competências gerenciais. Isso permite entender a importância da aprendizagem no nível individual e, sobretudo, no âmbito organizacional, pois, segundo os autores supracitados, o processo estratégico de decisão perpassa pelas convicções do administrador, sobretudo no contexto de pequenas empresas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização e condução do estudo

Este estudo adota o caráter exploratório, o que possibilita mais informações e conhecimentos sobre o objeto de estudo, de modo a facilitar a compreensão do evento estudado (Almeida, 2023). A pesquisa teve foco no comportamento da gestão das pequenas empresas, evidenciando os mecanismos para o gerenciamento baseado em competências através da aprendizagem na organização. Estas informações foram obtidas pela pesquisa de campo, a qual promove a obtenção de informações sobre a administração dessas empresas perante o levantamento bibliográfico na região onde ocorre o fenômeno (Almeida, 2023).

Além disso, o estudo se caracteriza como qualitativo, tendo em vista que o “objeto de estudo está pautado na subjetividade, numa postura discursiva e de análises de estudos de casos” (Machado, 2023, p.12). Dessa forma, buscou-se investigar como a aprendizagem facilita o desenvolvimento de competências, além de identificar quais estão presentes na organização e como é realizada a gestão e tomada de decisão eficientes pautada nessas competências. Com efeito, considerando a dimensão subjetividade da aprendizagem e da promoção de competências, este estudo se enquadra nos parâmetros discursivos da pesquisa qualitativa.

A definição da amostragem é realizada considerando duas abordagens principais: acessibilidade e intencionalidade. A acessibilidade envolveu a seleção das empresas de pequeno porte localizadas na cidade de Mamanguape-PB, baseando-se na facilidade de acesso e na representatividade do universo estudado. Por outro lado, a intencionalidade se manifesta na escolha deliberada de um conjunto de empresas que, conforme informações disponíveis, representam de forma significativa toda a população em estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

Assim, as organizações analisadas nesta pesquisa foram selecionadas com o propósito de entrevistar o proprietário ou responsável pela gestão de cada empresa.

3.2 Construção do instrumento de pesquisa

Nesta pesquisa qualitativa, adotou-se a entrevista semiestruturada como um dos meios principais de coleta de dados. A entrevista semiestruturada, realizada por meio de um roteiro de entrevista, proporciona orientação aos entrevistados e, ao mesmo tempo, oferece flexibilidade para explorar os temas pertinentes - aprendizagem organizacional, competências gerenciais e tomada de decisão - de acordo com a realidade de cada organização. Para desenvolver esse roteiro, considerou-se o contexto de mercado das pequenas empresas, assim como o embasamento teórico necessário para fundamentar as questões. Com isso, o Quadro 1 detalha as perguntas formuladas para esta pesquisa, indicando os autores que serviram como base para cada pergunta e os temas abordados por cada uma delas.

Quadro 1 - Roteiro de Entrevistas

Pergunta	Autor	Tema
1. As decisões na sua empresa são mais tomadas por você ou por diretores ou outros funcionários?	Maia e Lima (2016)	Centralização das decisões
2. Que erros mais frequentes você enfrenta quando você ou outras pessoas tomam decisões na sua empresa?	Santos, Lima e Rodrigues (2015)	Erros nas decisões
3. Em empresas pequenas, os funcionários não trabalham normalmente de maneira formal. Por que você acha que isso acontece?	Maia e Lima (2016)	Informalidade em pequenas empresas
4. O que impede a capacitação dos seus funcionários? Por quê?	Gomez-Osorio e Romero (2018)	Barreiras à aprendizagem organizacional
5. Você possui competências de que tipo?	Oliveria, Machado e John (2017)	Competências gerenciais
6. A sua empresa tem competências de que tipo?	Oliveria, Machado e John (2017)	Competências organizacionais
7. As suas competências ou as que a sua empresa tem lhe ajudam na hora de decidir? Como?	Maia Lima (2016)	Decisão estratégica por meio de competências
8. O que mais impede a sua empresa de desenvolver competências e aprender?	Santos, Lima e Rodrigues (2015)	Barreiras à aprendizagem e competência
9. Os funcionários se interessam em aprender diante das situações e do contexto de trabalho? Esse aprendizado gera competências neles?	Nespolo et al. (2014)	Aprendizagem para o desenvolvimento de competências

10. Você teria algo a mais a dizer?	Merriam (2019)	Explorar ideias do respondente sobre o tema além do roteiro
-------------------------------------	----------------	---

Fonte: Autores da pesquisa (2024)

O roteiro de entrevista passou por uma fase de pré-teste para os ajustes necessários nas perguntas. Nessa etapa, foi observado que as questões 2 e 7 precisavam ser reformuladas, pois a formulação anterior dificultava a compreensão e a obtenção de respostas dos entrevistados. Com essas modificações, o roteiro foi aplicado nas empresas analisadas neste estudo.

Entre março e abril de 2024, foram realizadas 9 entrevistas, considerando a disponibilidade de cada entrevistado. Para registrar as entrevistas, utilizou-se o aparelho celular na função de gravador de voz, tendo como duração média 15 minutos para cada entrevista.

3.3 Análise compreensiva dos dados

O pesquisador, na pesquisa qualitativa, é o instrumento primário na coleta de dados, uma vez que ele vivencia a pesquisa, os fenômenos e os significados produzidos e observados pela investigação. Diante disso, a interação pesquisador-pesquisados torna-se útil e positiva (Creswell, 2007). A interação entre pesquisador e pesquisados aconteceu tanto com as entrevistas semi estruturadas realizadas quanto na observação não participante das empresas. Para compreender os dados, as informações das entrevistas, das observações e do aporte teórico foram consideradas em conjunto para construção da análise.

A pesquisa em nove empresas do município de Mamanguape-PB é caracterizada como uma pesquisa de múltiplos casos. Optou-se por realizar a pesquisa com múltiplos casos porque foram selecionadas empresas representativas dos pequenos negócios do município pesquisado, as quais possuem grande participação no mercado. Os casos múltiplos permitem entender a situação de um contexto por propiciar a compreensão de dados relacionados à realidade de cada empresa pesquisada, os quais podem ser, posteriormente, avaliados de maneira cruzada, conforme aponta Yin (2005).

A análise temática de discurso foi escolhida por permitir identificar padrões e tensões que permeiam as interações linguísticas e discursivas no contexto organizacional. Ademais, a partir das entrevistas, foi possível perceber as ideologias que moldam as percepções dos entrevistados sobre suas competências, papéis e responsabilidades dentro das organizações, influenciando diretamente em suas práticas de gestão e tomada de decisão ao proporcionar uma compreensão mais rica e contextualizada. Revelando-se, assim, uma ferramenta poderosa para explorar as complexidades dos fenômenos organizacionais em estudos, fornecer insights valiosos para a teoria e a prática da gestão empresarial em contextos locais.

Desta forma, foi possível não só documentar as estratégias de aprendizagem existentes nas pequenas empresas, mas também identificar oportunidades de melhorias e desenvolvimento que fortalecem as competências gerenciais e a otimização nos processos de tomada de decisão. Enriquecendo, assim, a compreensão dos fenômenos sociais e um maior conhecimento crítico e reflexivo sobre as dinâmicas discursivas vistas neste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

As empresas pesquisadas, conforme objetivo do projeto, foram caracterizadas como pequenas e médias empresas. Todas localizadas no município de Mamanguape - PB. Dentre

os ramos de negócio, foram pesquisadas as seguintes empresas: 1 restaurante; 1 produtor de açaí; 1 corretora de seguros; 1 lanchonetes; 1 farmácia; 1 empresa de personalizados; 1 papelaria e artigos de festas (produtora e vendedora); 1 ótica; 1 padaria.

Todas as nove empresas supracitadas estão situadas no próprio município, sem considerar a região metropolitana. Seus principais clientes são da própria cidade, além de cidades circunvizinhas à Mamanguape. O perfil dos gestores entrevistados foi de, em sua maioria, gerentes e sócios proprietários, do sexo masculino, com nível superior completo, faixa etária de 51 a 60 anos e tempo de empresa de 10 anos. Após a observação do perfil de empresas e entrevistados, será mostrado como os dados foram codificados e categorizados no item 4.2.

4.2 Codificação e categorização dos dados

A codificação e categorização dos dados foram realizadas por meio da análise das respostas dos entrevistados, focando os pontos essenciais para a geração de códigos e a relação entre os trechos analisados para formar as categorias. O agrupamento dos códigos foi cuidadosamente conduzido para refletir sobre as interconexões identificadas nas questões das entrevistas. Essas interações entre as falas dos entrevistados são fundamentais para a composição e, principalmente, para a compreensão do significado de cada categoria. Com isso, originou-se o quadro 2, em que todas as questões foram codificadas, agrupadas em categorias e atribuídos os significados de cada uma delas.

Quadro 2 - Codificação e Categorização dos dados

Questão	Codificação	Categorização	Significado da Categoria
1	Concentração de autoridade	Gestão das Decisões	Análise do processo de tomada de decisão, identificando os responsáveis e os erros associados a essas decisões.
2	Erros na decisão		
3	Informalidade do trabalho	Estrutura e Práticas de Trabalho	Explora as práticas de gestão no perfil das pequenas empresas, analisando os empecilhos a formalidade e capacitação.
4	Barreiras a capacitação		
5	Competências pessoais	Avaliação das Competências	Visa identificar os pontos fortes da organização em termos de habilidades e conhecimentos.
6	Competências organizacionais		
7	Influências das competências na decisão	Gestão de Competências	Procura identificar os obstáculos ou desafios que estão limitando e dificultando o processo de desenvolvimento de competências na empresa.
8	Barreiras ao desenvolvimento de competências		

9	Aprendizagem organizacional	Desenvolvimento de Competências	Busca entender o interesse dos funcionários em aprender e como esse aprendizado contribui para o desenvolvimento das suas competências na empresa.
10	Opinião adicional	Feedback	Espaço para expandir a discussão ou para o respondente expressar pensamentos que possam enriquecer o tópico em questão.

Fonte: Autores da Pesquisa (2024)

A partir deste momento do estudo, a avaliação das empresas pesquisadas se dá de maneira cruzada. Este é um aspecto avaliativo indicado por Yin (2005).

4.3 Competências encontradas

Segundo Zarifian (2001), a competência envolve uma atitude social e pessoal do próprio profissional ao assumir responsabilidades em relação ao trabalho. Na categoria de **Avaliação das Competências**, os discursos de E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9 evidenciam a assunção de responsabilidades ao destacarem que possuem competências individuais e coletivas essenciais para desempenhar suas funções. Uma vez que, embora tenham perspectivas distintas, é reconhecida a importância das competências como a inovação, profissionalismo, foco, empatia e flexibilidade para garantir o sucesso da empresa.

Alguns entrevistados destacam dificuldades encontradas, como E6 e E8 ao indicar suas competências individuais. Em seu discurso, E6 demonstra insegurança no trecho: “eu não sei se vou falar em valores, mas a gente não é e não faz a melhor empresa do país”. Já E8 questiona sobre suas possíveis competências, ao declarar: “acho que compromisso, sou bastante dedicado também. Isso entra como competência?”. A respeito desses desafios, Ruas (2001) explica que há uma dificuldade por parte das organizações em empregar a noção de competência de maneira articulada. Fazendo com que os seus colaboradores sintam dificuldade em identificar e valorizar habilidades individuais dentro do ambiente de trabalho.

No que se refere às competências gerenciais, ao analisar os discursos dos entrevistados, observa-se que eles apontam uma variedade de competências que ajudam a potencializar o desenvolvimento de suas empresas. Entre elas, destacaram a flexibilidade (E1, E7, E8 e E9), equipe qualificada (E2 e E6), o foco no cliente (E3), pontualidade (E5), inovação (E7 e E9) e profissionalismo (E8 e E9).

Ademais, as competências desenvolvidas nas empresas facilitam não só na tomada de decisões, mas também garantem o bem-estar de todos os seus colaboradores. Diante disso, ao serem questionados sobre a categoria **Gestão das competências**, o E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9 confirmam que as competências gerenciais os ajudam, sim, no momento de decidir. Porém, E8 também destaca em seu discurso a importância da consciência individual em relação às consequências, ao afirmar: “Em muitos casos sim, mas também tenho que arcar com as decisões que tomo (...) mas se algo sair do controle, eu não posso dizer ao meu chefe que segui as competências da empresa”.

Ainda sobre a categoria **Gestão das competências**, os entrevistados destacam os principais obstáculos que impedem a empresa de desenvolver competências e assegurar um aprendizado eficaz, sendo eles: a falta de treinamento (E1 e E2), proatividade (E2), incentivo (E3 e E5), os governantes (E4), falta de recursos (E6), iniciativa (E7 e E9), e tempo (E8). Entretanto, o E5 ainda explica em seu discurso sobre a falta de incentivo, ao mencionar: “É, hoje em dia a gente está no interior. Então, a gente não tem muito auxílio de um Sebrae, de um Senai, de um Senac, de uma própria UFPB, sabe? Prestar uma ajuda...”. Ressaltando que

a falta de assistência das instituições é um dos grandes empecilhos para o desenvolvimento de competências e a aprendizagem.

Nesse contexto, ao mencionar os obstáculos detalhadamente, os entrevistados proporcionaram para a organização uma visão mais abrangente dos aspectos que necessitam ser revisados e melhorados, para conseguirem aperfeiçoar sua capacidade organizacional de desenvolver competências.

Ao observar a categoria **Feedback**, os entrevistados destacam ainda algumas competências adotadas em suas gestão, como: liderança (E1), planejamento e implementação de programas para o desenvolvimento pessoal (E4), e a gestão participativa (E7). Entretanto, os discursos ainda apresentam a necessidade de desenvolver essas competências, como na fala do E1, ao alegar: “em mim, eu sinto que eu sou uma líder, mas uma líder que não sabe impor atividades aos funcionários...”.

Do mesmo modo, E4 menciona que o treinamento não ocorre diretamente com os funcionários, ao afirmar: “Esse treinamento, eles passam para a gente e a gente tem que passar para eles (funcionários)”. Diante disso, embora haja o reconhecimento das competências essenciais para se obter uma gestão eficaz, a transição do conhecimento pode ser vista como um grande obstáculo a ser superado pela organização.

4.4 Caracterização da aprendizagem e decisão organizacional

À luz da categoria de **Gestão das Decisões**, observa-se que os respondentes predominantemente adotam um perfil centralizador das decisões, restritas aos gerentes e proprietários/as da organização. Isso facilita a tomada de decisões baseadas nas suas perspectivas individuais. Este padrão é claramente evidenciado nos discursos de E1, E4, E5, E6, E7, E8 e E9, nos quais o poder decisório é concentrado em si mesmos, alinhando-se com o processo de decisão descrito por Maia e Lima (2016) para pequenas empresas.

No entanto, os entrevistados E2 e E3 adotam práticas participativas na gestão, em que o processo de decisão é orientado pela opinião de todos os colaboradores. Inclusive, E2 justifica esse processo como democrático, porque: “quando a gente toma decisões cruciais para empresa, que vão determinar o futuro da empresa, a gente ouve bastante a parte prática da empresa”. Não obstante, E3 reafirmou essa prática ao admitir: “Eu tomo a decisão, mas baseado no que eles (colaboradores) dizem”. Observa-se que duas respostas foram diferentes da maioria, o que implica em uma postura de decisão diferenciada em relação à maioria das pequenas empresas.

Durante sua tomada de decisão, os gestores declaram que acontecem erros frequentes relacionados aos funcionários, os quais destacam: gap entre as habilidades dos colaboradores (E7 e E9); resistência a seguir ordens (E4 e E8); contratação inadequada de pessoal (E5); e resolução de problemas no setor operacional (E2 e E6). Esses cenários exigem ainda mais competência do gestor, fomentando a aprendizagem como fonte resolutiva para adversidades inesperadas (Araújo & Ferreira, 2023). Isso porque problemas de natureza humana são subjetivos, e, por isso, exigem uma análise complexa das situações por parte do gestor.

Outros problemas da decisão enfrentados pelos gestores estão relacionados ao planejamento (E5) e falta de experiência (E9). O treinamento pode ser a origem desses problemas, uma vez que a empresa, dispendo de profissionais com baixa capacitação, compromete a gestão do negócio, seja na capacidade de desenvolver estratégias para os cenários do mercado ou no aprimoramento das competências para aquisição de experiência.

O processo de decisão invariavelmente sofre influências do aspecto intimista do gerente. Isso é esclarecido no discurso de E1: “Eu vou muito pra família. É querer trazer o núcleo da minha família pra dentro do trabalho e vice-versa”; E6: “quando você coloca a

emoção, deixa de lado o gestor e pensa muito no outro (colaborador)”; E7 e E8 abordam a familiaridade como um dos maiores problemas da pequena empresa, pois acabam confundindo a amizade com o lado profissional. Em consonância com Maia e Lima (2016), o processo decisório ocorre de forma desordenada e interativa, evidenciando que a decisão nas pequenas empresas pode ser complexa, sendo composta por princípios individuais que integram a vida pessoal e profissional na tomada de decisão.

Embora a gestão colaborativa estimule um ambiente democrático, o gerente E3 aponta empecilhos na delegação da decisão, afirmando que: “Um orçamento que eles (colaboradores) tentaram falar comigo, eu estava na estrada e o cliente queria o produto para o mesmo dia. Aí deram um desconto acima do limite”. Esse tipo de situação motiva a centralização da decisão, tendo em vista que a ausência de supervisão resultou em uma decisão prejudicial à empresa.

Na categoria de **Estrutura e Práticas de Trabalho**, entende-se que informalidade nas pequenas empresas é causada principalmente pela abstenção das obrigações legais dos empreendedores para aumento dos lucros. Isso é destacado em discursos como: “O empresário visando o lucro ao máximo possível não quer assinar a carteira pra pagar os direitos” (E3); “Eu acredito que seja por imposto (...) para você conseguir uma grande carga de trabalho, todos com carteira assinada, você também paga os tributos” (E5); “É difícil você ter alguém com ética suficiente para pagar muitas vezes mais ao governo do que sobra no bolso” (E6). Esse cenário contribui para práticas de trabalho ilegal na região, o que, culturalmente nas pequenas empresas, tornou-se uma norma aceita e estratégia para omissão dos deveres enquanto empregador.

Além disso, a informalidade no trabalho é fortalecida pela relação de amizade entre empregador e funcionário, o que impulsiona atitudes como a destacada por E4: “É assim... questão de educação, porque tem pessoas que vêm achando que uma empresa é uma casa”. Dessa forma, a relação formal de trabalho é comprometida, sobretudo, prejudicando a criação de um ambiente salutar para a aprendizagem organizacional, uma vez que se misturam os cargos entre o gestor e o funcionário.

Essa construção de um ambiente informal de trabalho também é motivada pela baixa instrução dos empregadores da região, como destacado por E1: “O dono não tem todo entendimento sobre o negócio. Não estudou pra isso”. Isso evidencia ainda mais a necessidade de capacitação e educação dos empreendedores para que possam adotar práticas legais e éticas em suas empresas. Essa lacuna é também, conforme Gomez-Osorio e Romero (2018), um entrave à aprendizagem na organização.

Na busca por um ambiente propício à aprendizagem organizacional, as empresas tentam integrar estratégias de treinamentos, mas acabam encontrando barreiras para a capacitação dos funcionários. Os gerentes afirmam que: “O que impede, ao meu ver... Se houvesse algum lugar que tivesse treinamento, vamos dizer, o Sebrae” (E1); “Por aqui não tem como o Sebrae em João Pessoa (...) Não tem muito treinamento aqui” (E3); “A gente não tem tanto acesso a cursos e formas de capacitação para disponibilizar para eles” (E9). Com essa situação, os empreendedores da região ficam limitados quanto ao aprimoramento da equipe, visto que não há uma instituição que realize treinamentos regulares na região.

Apesar dessa limitação, outro aspecto identificado foi a baixa adesão ou desinteresse por parte dos funcionários às estratégias desenvolvidas para treinamentos na organização. Acerca disso, os gestores declararam que: “Você pode pagar até um curso, mas se o cara não tiver vontade, ele não vai se capacitar” (E6); “Eu paguei o curso para eles ficarem por dentro e no final das contas não fizeram o curso. Fiquei no prejuízo” (E7); “Geralmente é tempo e falta de interesse, oferecemos um carro para um treinamento presencial em outra cidade e eles (colaboradores) acabam não dando muita atenção” (E8). Essa indiferença à aprendizagem pode vulnerabilizar a empresa diante das adversidades do mercado (Fernandes et al., 2017), além de formar um ciclo vicioso que impede a progressão do colaborador e da organização.

No que tange a esse desinteresse pela aprendizagem, as superstições acabam sendo uma das razões que limitam a busca por conhecimento. De acordo com E6: “Muitas vezes você está tão acomodado que você tem um cargo e fica ali repetindo aquilo a vida inteira,” as pessoas não mantêm um ciclo contínuo de aprendizagem, o que é imprescindível para a tomada de decisão (Santos et al., 2015). Essa atitude leva o gestor a concentrar as decisões em si mesmo, visto que há menos confiabilidade e assertividade na determinação de pessoas antagônicas à inovação.

Essas superstições se relacionam com a região, uma vez que E4 destaca: “Eu acho que muitas crenças que as pessoas têm impedem de avançar no trabalho. Elas têm medo de meter a cara e errar”. Sob esse sentido, Gomez-Osorio e Romero (2018) consideram que essa dificuldade além de impedir a aprendizagem, compromete toda a organização ao longo do tempo, fazendo com que a empresa adote procedimentos obsoletos em relação ao do mercado.

Apesar da resistência à aprendizagem, os gestores admitem que, quando investem em treinamento, isso acontece principalmente de maneira formal, estimulando o colaborador na aquisição de competências essenciais para o trabalho. Isso contrapõe o processo informal de aprendizagem em pequenas empresas descrito por Avelar et al. (2022), visto que os gestores têm investido em processos mais formais para desenvolvimento de competências nas organizações, fornecendo uma visão renovada dos procedimentos operacionais (Santiago & Dantas, 2022).

Vale destacar que ainda existem empresas que adotam um processo de aprendizagem informal. O qual, segundo E3: “A região não oferece oportunidade de curso de aperfeiçoamento. Então, a gente faz mais pela internet, pesquisando e assistindo vídeos”. Embora o processo ocorra informalmente, Santos et al., (2015) orientam que a aprendizagem organizacional pode ser tanto formal quanto informal.

A categoria **Desenvolvimento de Competências**, todos os entrevistados destacam que a aprendizagem gera competências nos funcionários. Contudo, os gestores enfrentam como barreira a falta de motivação para aprender. Segundo E2: “Se tivesse da parte deles uma instrução maior, uma vontade de crescer, de se profissionalizar, acho que a gente decolar muito mais rápido”. Por mais que a empresa identifique a vantagem na aprendizagem, os funcionários não têm interesse em se aprimorar.

O discurso de E9 apresenta que a forma mais rápida de aprender com a equipe é no cotidiano, descrevendo que: “É mais fácil observar os problemas, os erros para aprender de forma mais rápida a solução”. Isso corrobora com a estratégia de aprendizagem de Avelar et al. (2022), resultando num processo avaliativo das falhas nas atividades da empresa para elaboração das soluções.

A acomodação é o entrave de maior impacto à aprendizagem, visto que o estímulo para inovação no setor é precarizado pela sensação de segurança no emprego. No entanto, conforme Bitencourt (2005), não há como desenvolver competências sem o processo de aprendizagem e de conhecimento. Por essa razão, os gestores adotam estratégias de gratificação para incentivar os funcionários a se aprimorem nas atividades do setor, como destaca E3: “Eles se acomodam um pouco, mas eu dou um empurrãozinho, dou uma gratificação... Eles se sentem satisfeitos quando aprendem uma novidade”; E8: “Eles só se interessam se ocorrer um aumento no salário deles”. Assim, a vontade de aprender está atrelada ao benefício que o funcionário poderá receber.

Ainda que os gestores destaquem as competências organizacionais, percebe-se que os funcionários não buscam aprimorar os conhecimentos, rejeitando, em sua maioria, a aprendizagem formal oferecida à empresa. Desse modo, as práticas de gestão no fomento das competências são mais intensivas, visto que os funcionários necessitam que o gestor insista ou os gratifique para participarem dos treinamentos, evidenciando a necessidade de competências para autonomia e motivação na aprendizagem organizacional.

No contexto da aprendizagem das pequenas empresas, quando os funcionários não buscam aprender novas técnicas ou aprimorar suas habilidades, a tendência é que a centralização das decisões no gestor se intensifique. Isso ocorre pela baixa profissionalização técnica, o que os tornam dependentes das decisões do gestor. Além disso, essa centralização pode sobrecarregar o gestor, limitar a inovação e a criatividade, resultando em erros nas decisões das pequenas empresas.

4.5 Sugestões de processos para gestão e decisão eficientes

Observa-se que a realidade das pequenas empresas pesquisadas no município de Mamanguape-PB requer um comprometimento maior em relação ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. As competências precisam ser desenvolvidas de maneira formal e processual. As empresas não compreendem a aprendizagem como um mecanismo desenvolvedor de competências.

Esta situação não favorece a decisão com preparo e respaldo necessário, haja vista não haver funcionários normalmente treinados suficientemente para o cargo que ocupam. Nesse sentido, algumas ferramentas como programas de capacitação, treinamentos internos e feedbacks contínuos ajudam para que gestores e funcionários conheçam melhor e possam desenvolver competências juntos. Ou seja, de modo a verificar as competências mais necessárias e adequadas à cada empresa. De modo geral, o profissionalismo e a determinação são competências individuais tidas como as mais necessárias. A aprendizagem organizacional não é facilitada nas empresas, uma vez que a interação entre equipe(s) é uma prerrogativa que não acontece.

A decisão pode ser facilitada a partir de aspectos comportamentais dentro da aprendizagem. Mais do que meramente ferramentas técnicas, as empresas precisam de conversas informais, responsabilidade e flexibilidade. O despreparo formal dos funcionários é o aspecto mais urgente e o que irá proporcionar a formação da aprendizagem organizacional e consequente decisão favorável às empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os pontos discutidos, esta pesquisa revela aspectos importantes para o aprimoramento contínuo das práticas gerenciais regionais. Uma vez que contribui para a identificação de práticas eficientes, as quais são referentes o aprendizado organizacional em empresas consideradas de pequeno porte.

A importância da investigação reside na identificação de falhas que podem ser encontradas entre a teoria adquirida e a aplicação prática nas competências, como: liderança, planejamento, gestão participativa, etc. Ao analisar os dados foi possível evidenciar que essas competências são fundamentais, mas também, muito desafiadoras de serem implementadas nas atividades diárias de pequenas empresas.

Diante disso, as informações coletadas para a pesquisa demonstraram a necessidade de desenvolver habilidades específicas, por exemplo, a capacidade de liderar sem impor excessivamente, aprimorar a implementação de programas de desenvolvimento pessoal de maneira mais eficaz, como também, promover uma gestão mais participativa que engaje todos os seus membros.

Nota-se que a maioria dos gestores ainda persiste na centralização das decisões, apesar de que algumas empresas adotam práticas participativas orientadas pelos funcionários. Esse perfil de centralização é frequentemente reforçado pela baixa adesão dos funcionários às oportunidades de aprendizagem oferecidas pela empresa, levando os gestores a hesitar em delegar decisões. A aversão à aprendizagem é gerada pela desmotivação dos funcionários em

se capacitarem. Além disso, o comodismo e a falta de instituições de formação profissional são as principais barreiras enfrentadas pelas empresas da região, impedindo o desenvolvimento de competências nos funcionários. Dessa forma, a empresa não consegue acompanhar o mercado, visto que seus funcionários, que deveriam ser um fator de vantagem competitiva, estão estagnados em relação às competências do setor.

Vale destacar que as empresas podem extrair insights deste estudo para auxiliar no aprimoramento de estratégias de capacitação, em tomada de decisões mais assertivas e desenvolvimento dos colaboradores, com investimentos em treinamentos que promovam uma liderança eficaz e participativa, fortalecendo assim a competitividade e sustentabilidade das empresas locais. Além de conscientizar os gestores sobre a importância da aprendizagem contínua e a adaptação às mudanças do mercado.

Por fim, recomenda-se para pesquisas futuras, explorar mais como as empresas da região podem integrar efetivamente a aprendizagem organizacional em suas culturas corporativas. Como também, investigar métodos de treinamento mais acessíveis que possam ser adaptados à realidade regional. Destaca-se, também, estudos mais aprofundados que acompanhem os impactos das competências gerenciais no desenvolvimento econômico e social, visto a identificação de um número limitado de materiais acadêmicos sobre a temática relacionadas às empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

Almeida, Í. D. (2021). *Metodologia do trabalho científico*. (1 ed.). Recife: Ed. UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/49435>.

Araújo, J. M., & Ferreira, M. A. M. (2023). Análise das capacidades estatais no enfrentamento da pandemia da COVID-19 no Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, 29(2), 337-363.

Avelar, A. C., Stefani, S. R., Lenzi, F. C., & Teixeira, J. E. (2022). Aprendizagem Organizacional e Competências Gerenciais nas Unidades Franqueadas do Setor de Calçados. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 16(2), 72-90.

Brandão, H. (2007) Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*. 12(2), 149-158.

BRASIL. (2023). *Brasil tem 2,7 milhões de novas empresas em 2023*. Brasília. <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/setembro/brasil-tem-2-7-milhoes-de-novas-empresas-em-2023>.

Bitencourt, C. C. (2005) *Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Comini, G., & Fernandes, B. H. R. (2008). *Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores*. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. 1–16.

Fernandes, A. M., Lazzarotto, D.; Ventura Da Motta, M. E.; Camargo, M. E., & Cunha Malafaia, G. (2017). Aprendizagem e competências organizacionais sob a perspectiva do Balanced Scorecard. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 6(2), 137-154.

Froes, E. B. (2008). *Estratégia em Micro e Pequenas Empresas: um estudo das empresas finalistas do prêmio Realce Empresarial*. (Dissertação, Mestrado, Universidade Federal da Bahia). <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/8085>.

Gomez-Osorio, M., & Romero, J. G. I. G. (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá - Colombia y Durango – México. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 34(148), 336-346.

Langhi, C., & Cordeiro, D. S. (2021). Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. *Ensino em Revista*, 28, 1-18.

Lima, J. B. (2000). *Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME*. In: Anais do I Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Maringá. 92–112.

Machado, J. R. F. (2023). Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quali-quantitativo. *Devir Educação*, 7(1), 1–21.

Maia, T.S.T., & Lima, E. (2016). Aprendizagem e decisão estratégicas realizadas por equipes de direção em pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(3), 59-89.

Miranda, S. V. (2004). Identificando competências informacionais. *Ciência da informação*, 33(2), 112-122.

Montezano L., Silva, D. L. B., & Coelho F. A. Jr. (2019) *Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio*. In: Anais do XXXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Belo Horizonte, 39, 1-22.

Munck, L., & Munck, M. M. (2008). Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(1), 64–85.

Nassif, M. E. (2019). Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação. *Revista do Instituto Brasileiro de Informação Ciência e Tecnologia*, 48(2), 17-24.

Nespolo, D., Dias, D. T. A., Souza, A., Ganzer, P. P., Dorion, E. C. H., & Olea, P.M. (2014). *Aprendizagem e Conhecimento na Tomada de Decisão: uma discussão teórica*. In: XIV Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Caxias do Sul, 3, 1-15.

Oliveira, V. S, Machado, M. C. R., & John, E. (2017) Sistema de gestão por competência em pequena empresa. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*. 7(3), 1-14.

Panosso, O. (2014). *Processos de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho para tomada de decisão: estudo de caso com gestores de empresas produtoras*

de maçã do município de Vacaria. (Dissertação, Mestrado, Universidade de Caxias do Sul). <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/818>.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 79-91.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2. ed.). Novo Hamburgo: Universidade Feevale.

Rodrigues, F. C., Rodrigues, P. F. A. C., & Farias, S. B. (2020). Gestão por Competências: Análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*. 14(51), 847-860.

Ruas, R. L. (2001) Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. L., & Oliveira J. R. M. M. (orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. (242-269). Atlas.

Ruas, R. (2005). Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Santiago, C. F. B., & Dantas, S. R. C. (2022). Processo de aprendizagem organizacional em uma empresa júnior de administração. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 20, 1-28. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2022.244395>.

Santos, E. A.; Lima, E. & Rodrigues, L. C. (2015). Aprendizagem organizacional em microempresas: seu processo na tomada de decisão de equipes de direção. *Revista de Ciências da Administração*, 17(43), 72-85.

SEBRAE. (2023). *Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira*. Santa Catarina. <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>.

Silva, F. M., & Mello, S. P. T. (2013) A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2(1), 110-127.

Von Krieger, C. C. P. et al. (2018) Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69 (3), 707-740.

Yin. R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zangiski, M. A. S. G., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2009). Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. *Produção & Produção*, 10(1), 54-74.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.