

## **Área Temática: Estratégia e Organizações**

### **Capacitação Empresarial – Uma experiência de Integração Governo/Universidade em Empresas do Noroeste do Rio Grande do Sul – Resultados Preliminares**

#### **AUTORES**

##### **JÚLIO CESAR VALANDRO SOARES**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
juliooces@unijui.edu.br

##### **CASIUS DA SILVA SANTOS**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
casius@universia.com.br

##### **IGOR PADILHA MACAGNAN**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
igor1808@hotmail.com

#### **Resumo**

O presente trabalho trata da sistematização, socialização e publicização do conhecimento produzido a partir das experiências observadas com o do desenvolvimento do Programa Capacitação Empresarial. O programa é desenvolvido através da realização do curso “Redescobrimo o Processo Gerencial”, que se utiliza da metodologia CEFE - Competências Empresariais através da Formação Empreendedora. Tal programa é resultado de uma parceria entre Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI e a UNIJUÍ (Universidade Regional do Noroeste/RS) para realização nas regiões Fronteira Noroeste e Noroeste Colonial. Os cursos realizados tiveram a participação de cerca de 220 empresários, de mais de 200 micro, pequenos e médias empresas, dos setores de indústria, comércio e prestação de serviços. Este artigo objetiva descrever aspectos operacionais do referido programa, bem como avaliar resultados, sobretudo enquanto impactos deste programa sobre os empresários atingidos pelo mesmo, impactos estes atrelados à eventuais melhorias auferidos ao processo de gestão de suas organizações, além de discutir sua relação com o tema empreendedorismo. Os dados resultantes da aplicação de um instrumento de mensuração da atitude empreendedora e dos formulários de avaliação dos cursos foram submetidos a uma primeira análise, utilizando-se, sobretudo, de estatística descritiva.

#### **Abstract**

The present work deals with the systematization, socialization and publication of the knowledge produced from the experiences observed with the one of the development of the Program Enterprise Qualification. The program is developed through the accomplishment of the course “Rediscovering the Management Process”, that it uses of methodology CEFE - Enterprise Abilities through the Enterprising Formation. Such program is resulted of a partnership between State Secretariat of Development and International Subjects - SEDAI and the UNIJUÍ (northwestern Regional University /RS) for accomplishment in the regions Border the Northwest and the Colonial Northwest. The carried through courses had the participation of about 220

entrepreneurs, of 200 micron, more than small e average companies, of the sectors of industry, commerce and rendering of services. This objective article to describe operational aspects of the cited program, as well as evaluating resulted, over all while impacts of this program on the entrepreneurs reached for the same, impacts these linked to the eventual improvements gained to the process of management of its organizations, beyond arguing its relation with the subject entrepreneurship. The resultant data of the application of an instrument of measured of the enterprising attitude and forms of evaluation of the courses had been submitted to a first analysis, using themselves, over all, of descriptive statistics.

**Palavras-chave:** Capacitação; Capacitação Empresarial; Empreendedorismo.

## Introdução

A criação e o desenvolvimento de pequenas empresas tornam-se fundamentais para a sustentabilidade do país, contribuindo para a geração de empregos, o desenvolvimento e crescimento econômico. Contudo, devido às altas taxas de mortalidade dessas empresas, entre 55 e 73% nos três primeiros anos de vida (SEBRAE, 2003), faz-se necessário que sua gestão torne-se, cada vez mais, empreendedora, no sentido de buscar alternativas para a sua sobrevivência e sustentabilidade no mercado. Souza (2001, p. 32) destaca que “no atual contexto de incertezas e desafios, o desenvolvimento e até mesmo a sobrevivência das organizações depende, em grande parte, da formação e da capacitação dos seus atores”. Essa formação, diz a autora, está voltada para conhecimentos e habilidades, bem como para a busca da criatividade e da auto-realização, fatores fundamentais do empreendedorismo que, por sua vez, está altamente relacionado com a criação e o desenvolvimento de empresas.

Ao defender a relevância da educação empreendedora, Dolabela (1999) evidencia o alto índice de insucesso das empresas emergentes e a demanda organizacional por indivíduos capazes de identificar oportunidades, inovar e compreender o negócio em que atuam. Ressalta a inadequação das atuais metodologias de ensino – com foco em grandes empresas – para a educação de empreendedores e a distância entre os centros de formação e os sistemas de suporte (empresas, associações de classe, órgãos governamentais e de fomento). Afirma, ainda, que conceitos como ética e cidadania devem ser incorporados aos programas de formação empreendedora devido à influência deste ator na sociedade e na economia.

Neste contexto, segundo Oliveira et al (2003), a busca por iniciativas inovadoras – capazes de preparar os novos profissionais para um futuro em que o paradigma do emprego seguro, estável e universal deixa de prevalecer – fomenta o debate na sociedade e na academia. A formação empreendedora insere-se nesta discussão como uma promissora possibilidade de geração de oportunidades individuais (geração do próprio emprego e ampliação do potencial de empregabilidade) e sociais (oferta de postos de trabalho pela constituição de novos empreendimentos e redução do índice de falências de micro e pequenas empresas).

Para Dollabela (2001), para os candidatos a empreendedores falta uma linguagem que permita conhecer e selecionar as ferramentas e os instrumentos necessários à criação e à gerência de um negócio, o que os deixa amedrontados e desmotivados. O Programa Capacitação Empresarial contempla as ações que vêm sendo desenvolvidas pela SEDAI e UNIJUÍ nos últimos anos, estabelecendo oportunidades de relacionamento entre os conhecimentos produzidos na universidade e sua disseminação junto as micro e pequenas empresas da região envolvida.

O desenvolvimento do Programa se dá através da realização do curso “Redescobrimo o Processo gerencial” que utiliza-se da metodologia CEFE - Competências Empresariais através da Formação Empreendedora foi desenvolvida pela GTZ - Agência Alemã de Cooperação Técnica, e, por sua vez, utiliza-se do princípio do aprender fazendo, ou seja, de jogos empresariais, onde o participante, a partir de situações propostas (simulações), vivencia e avalia seu comportamento como empresário empreendedor, correlacionando-o com atitudes pessoais

A partir disso, julgou-se relevante proceder estudos no sentido de sistematizar esta prática de extensão como forma de potencializar os resultados pretendidos diante dos investimentos demandados pelo Capacitação Empresarial. Neste sentido, este artigo objetiva descrever aspectos operacionais do referido programa, bem como avaliar resultados, sobretudo enquanto impactos deste programa sobre os empresários atingidos pelo mesmo, impactos estes atrelados à eventuais melhorias auferidos ao processo de gestão de suas organizações. Sendo assim, procurou-se

prospectar junto aos empresários participantes do curso dados referentes ao processo de aprendizagem a partir da participação dos mesmos. A partir dos dados obtidos, buscou-se proceder análises e inferências quanto ao processo de aprendizagem dos empresários. Com base nas análises, pretende-se construir sugestões consistentes para a execução do programa no sentido de contribuir com novas edições do programa. Convém esclarecer que, em função do programa estar em andamento, não se tem dados cabais que sustentem sugestões a novas edições do Capacitação Empresarial.

### **Empreendedorismo**

Em seus estudos sobre empreendedorismo, Dolabella (1999) diz que este termo é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. O autor ainda apresenta como sendo atividades do empreendedorismo: a disseminação da cultura empreendedora e apoio a ação empreendedora; a sensibilização das forças da sociedade para a importância do empreendedorismo e da pequena empresa; a criação de empresas e geração do auto-emprego; a identificação e a busca de oportunidades para empresas já existentes e novas; o estudo do empreendedorismo interno nas grandes organizações; e, por fim, o estabelecimento de redes de relações com universidades e com todas as forças sociais.

Em suma, o Programa Capacitação Empresarial visa despertar e reforçar o espírito empreendedor nos participantes, fornecendo a oportunidade de repensar suas atitudes, frente à gestão de sua empresa. O empresário tem a possibilidade de rever noções sobre planejamento, marketing, fluxo de caixa, vendas, auto conhecimento, finanças, dentre outros.

Frente às dificuldades enfrentadas pelas empresas emergentes, Dolabela (1999) apresenta sugestões para o fortalecimento das mesmas. Algumas destas sugestões, em seu intuito, vem de encontro aos objetivos do Programa Capacitação Empresarial, dentre as quais, propagar o ensino do empreendedorismo para todos os níveis educacionais; estimular a pesquisa na área do empreendedorismo; implantar políticas públicas e legislação de apoio; estimular a criação de incubadoras e parques tecnológicos e científicos; preparar as empresas existentes para a formulação estruturada de suas demandas aos centros de alta tecnologia; preparar a inserção da pequena empresa no mercado mundial.

Em se tratando da forma do ensino do empreendedorismo, principalmente com relação ao contexto brasileiro, algumas questões inquietantes são levantadas por Dolabela (1999). A principal delas talvez seja se existe mesmo a possibilidade de ensinar alguém a ser empreendedor. Além disso, qual o perfil do professor responsável por este ensino, tendo em vista que para tal, o conhecimento não é transmitido e sim gerado pelos próprios alunos. Complementando, outro ponto de discussão é qual o melhor ambiente para o aprendizado do empreendedorismo, prevendo-se aí a necessidade de uma relação direta e intensa entre a sala de aula e o mundo exterior.

Nesse sentido, o curso "Redescobrimo o Processo Gerencial" ao utilizar-se da metodologia CEFE - Competências Empresariais através da Formação Empreendedora aborda esses três aspectos. Uma vez que utiliza-se do princípio do aprender fazendo, ou seja, de jogos empresariais, onde o participante, a partir de situações propostas (simulações), vivencia e avalia seu comportamento como empresário empreendedor, correlacionando-o com atitudes pessoais. Ao fazer essa avaliação o empresário promove seu auto-aprendizado, e, paralelamente a isso, o facilitador cumpre a função de provocar e despertar o conhecimento, por parte de cada um, das práticas de gestão que melhor se adequam a empresa de cada participante.

## **O Programa capacitação Empresarial e a Metodologia CEFE**

Já citado anteriormente, o Programa Capacitação Empresarial é desenvolvido nas Regiões Fronteira Noroeste e Noroeste do estado do Rio Grande do Sul através de um convênio entre a SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul e a UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo executado pelo DEAd – Departamento de Estudos da Administração da universidade.

O Programa, por sua vez, se dá com a realização do curso “Redescobrimo o Processo Gerencial”, que se utiliza da metodologia CEFE - Competências Empresariais através da Formação Empreendedora. Segundo Silveira (2000), a CEFE é um conjunto de instrumentos que desenvolvem a capacidade empreendedora, constituindo-se num curso de treinamento intensamente participativo, estruturando situações de simulação e trabalhos de pesquisa, onde o treinando elabora ao final do curso seu projeto de negócio. Tal metodologia foi desenvolvida e adaptada pela GTZ (Sociedade Alemã de Cooperação Técnica).

Segundo Silveira (2000), no final da década de setenta, durante sua participação em um projeto de melhorias urbanas na região metropolitana da cidade de Bhaktapur, no Nepal, a GTZ (Sociedade Alemã de Cooperação Técnica) constatou que era necessário promover também o desenvolvimento sócio-econômico da população local. Queria com isso garantir condições efetivas de manutenção das melhorias realizadas pelo projeto na própria cidade. Foi nesse contexto que a GTZ desenvolveu, como um dos componentes do Projeto de Desenvolvimento de Bhaktapur (PDB), modelo de Criação de Novos Negócios (New Business Creation).

A experimentação e a conformação deste modelo deram-se no âmbito da Unidade de Promoção de Pequenos Negócios (SBPP - Small Business Promotion Project), que incluía uma linha de financiamento em cooperação com bancos locais. As concessões de crédito dependiam da análise e aprovação dos projetos de negócio realizados pelos analistas financeiros dos bancos. Geralmente os pedidos eram negados devido à falta de viabilidade econômica do negócio.

Para que os futuros microempresários tivessem condição de elaborar alternativas viáveis, por si mesmos, a equipe do projeto formou um grupo de treinadores com experiência e conhecimentos sobre administração de negócios, capaz de conduzir um programa de desenvolvimento de empresas. O programa teve como primeira atividade um curso de quatro semanas de treinamento de treinadores. O conteúdo metodológico do modelo de Criação de Novos Negócios tem por matriz resultados de várias pesquisas, entre elas as da Universidade de Harvard (EUA) e principalmente a teoria de David McClelland sobre o comportamento empreendedor dos indivíduos. O escritório da McClelland e Associados, desde o início dos anos 60, vinha usando o Treinamento de Motivação de Realização (AMT), buscando desenvolver um conjunto de atributos no treinando para que ele atuasse na direção da realização, de forma orientada. McClelland caracterizava essa realização orientada como a definição clara de objetivos a serem alcançados, aceitação de riscos calculados, planejamento, persistência e autoconfiança

Nos anos 70, o modelo AMT já era muito utilizado na Índia, Indonésia, Malásia, Nepal e Filipinas, com diferentes adaptações seguindo cada realidade e cultura local. Por volta do início dos anos 80, a equipe de McClelland e Associados, com base nos resultados de várias pesquisas realizadas em países da América Latina, África e Ásia, concluíram que a motivação para o início de um negócio não garantiria o desenvolvimento empresarial. Era necessário trabalhar outros fatores críticos, como a capacidade de promover, sustentar e expandir o negócio. Desenvolveu-se assim o modelo PECs, baseado na noção de competências empreendedoras.

Essas competências são reunidas em três grupos: i) competências de realização (uso das oportunidades, persistência, compromisso, qualidade e eficiência, riscos calculados); ii) competências de planejamento (determinação clara de objetivos, planejamento e controle, busca de informação constante) e iii) competências de poder (liderança e trabalho de equipe, autoconfiança).

James Tomeko e Rainer Kolshorn, integrantes da equipe do projeto no Nepal e conhecidos como os pais do Método CEFE, selecionaram dos dois modelos (AMT e PECs) um conjunto de instrumentos que desenvolvem a capacidade empreendedora. Elaboraram a partir daí um curso de treinamento intensamente participativo, estruturando situações de simulação e trabalhos de pesquisa, onde o treinando elabora ao final do curso seu projeto de negócio.

Esse processo de amadurecimento da metodologia, adequando-se aos objetivos e público-alvo da GTZ, foi iniciado em 1986, sendo que, nos novos moldes, o primeiro projeto CNN (Criação de Novos Negócios) ocorreu na Tailândia em 1987/1988. Porém, somente em abril de 1989, no Programa de Colombo (Sri-Lanka), se usaria pela primeira vez o nome CEFE como abreviação de Creation of Enterprises, Formation of Entrepreneurs (Criação de Empresas, Formação de Empresários).

De 1989 em diante, a metodologia CEFE tem passado por diversas adaptações, sendo utilizada em 63 países no bojo de projetos de estímulo a pequenos negócios e em programas de desenvolvimento econômico.

Para Silveira (2000) “a metodologia CEFE baseia-se na idéia de que o número de opções pessoais pode ser ampliado através do desenvolvimento das qualidades empreendedoras do indivíduo, diminuindo o grau de incerteza inerente ao cotidiano empresarial”. Desta forma, “são simuladas e dramatizadas diferentes situações do dia-dia do empreendedor, nas quais este aprende como resolver problemas, vivenciando seus comportamentos diante de metas estabelecidas e internalizando a experiência vivida”. Silveira (2000) afirma que o conceito de empreendedor, nas formulações do modelo /CEFE, corresponde à idéia do indivíduo com forte predisposição/pessoal para o progresso, com uma visão afirmativa sobre o futuro sobre suas próprias condições para enfrentar os fatores adversos do meio. O autor defende que com a difusão da metodologia CEFE, seu conceito passou a ser fortemente identificado com a metodologia de capacitação empresarial. Ainda segundo o autor, as principais assertivas que nortearam a formulação deste modelo são: trabalho é um direito humano e renda suficiente é uma necessidade básica; a iniciativa empresarial é o motor da economia; o indivíduo é o ator de suas atividades econômicas; o indivíduo possui competências que permitem um melhor resultado econômico; programas de apoio devem ser participativos e não assistencialistas, respeitando a independência dos indivíduos.

## **Metodologia**

Enquanto procedimentos técnicos utilizados, de acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis. Sendo assim, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva na medida em que procura descrever as características do público atingido pelo programa, assim como estabelecer correlações entre o processo de ensino-aprendizagem proposto pelo Capacitação Empresarial e os respectivos efeitos deste processo nos empresários participantes do programa. Neste sentido, numa primeira etapa se fez um diagnóstico, antes da realização do curso “Redescobrimo o Processo Gerencial”, acerca do nível da atitude empreendedora dos pesquisados a partir de um modelo proposto por Souza e Lopez Junior (2005). Estes são os dados apresentados e analisados neste texto. Posteriormente (seis meses após a realização do curso) será aplicado o mesmo modelo ao mesmo grupo de entrevistados na primeira etapa, se configurando portanto como uma pesquisa longitudinal, no sentido de avaliar os possíveis efeitos do Capacitação Empresarial enquanto impacto no grau de

atitude empreendedora no público atingido pelo referido programa. Esses resultados serão analisados e publicizados na íntegra posteriormente.

A população da pesquisa se constitui de proprietários e gestores de micro, pequenas e médias empresas dos 12 municípios das regiões Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul que receberam os cursos do Programa Capacitação Empresarial. Até o presente momento, foram realizados cursos nos municípios de Ijuí, Santa Rosa, Três Passos, Três de Maio, Porto Mauá, Santo Augusto, Augusto Pestana, Campo Novo, São Martinho, Pejuçara, Inhacorá e Porto Lucena. Portanto um total de treze cursos, sendo que destes, para efeito deste texto, apenas onze foram tomados como objeto de estudo. Neste contexto dos cinco cursos analisados participaram 171 empresários, sendo que 117 responderam ao instrumento de pesquisa utilizado para coleta dos dados.

Com relação aos itens afirmativos apresentados no questionário, atitude foi entendida como uma predisposição aprendida para responder de forma favorável ou desfavorável com relação a um objeto atitudinal, passando a ser atitude empreendedora a predisposição aprendida para atuar, ou não, de forma empreendedora. Neste sentido, o instrumento de medida para a atitude empreendedora, proposto por Souza e Lopez Junior (2005), foi estruturado partir das principais características empreendedoras identificadas na revisão de literatura, principalmente aquelas destacadas na pesquisa Management Systems International (1990, p. 65), e na matriz das características do comportamento empreendedor, apresentada em pesquisa realizada por Kornijeznk (2004) as quais foi acrescida a dimensão inovação, composta por inovação e criatividade. As características consideradas foram agrupadas em quatro dimensões que são: realização, planejamento, poder e inovação.

Para a construção dos itens foram considerados dez critérios propostos por Pasquali (no prelo, p. 48): o comportamental segundo o qual os itens devem expressar um comportamento e não uma abstração; objetividade quando os itens devem cobrir comportamentos desejáveis; simplicidade, cada item expressando uma única idéia; clareza, ou seja, itens inteligíveis; relevância segundo o qual a expressão deve ser consistente com o traço definido e com as outras frases que cobrem o mesmo atributo; precisão item com posição definida no contínuo do atributo; variedade, variação na linguagem utilizada; modalidade, itens formulados sem expressões extremadas; tipicidade frases formadas com expressões condizentes com o atributo, e credibilidade, itens formulados de modo a não parecerem ridículos, infantis ou despropositados. Os 54 itens elaborados inicialmente foram submetidos à análise de oito juízes para validação quanto ao conteúdo, utilizada, principalmente para verificar a adequação da representação comportamental dos atributos latentes (PASQUALI, 1999, p. 53). Após a validação do conteúdo pelos juízes, somente 36 itens permaneceram, distribuídos nas quatro dimensões da seguinte forma: treze em Planejamento; nove em Realização; oito em Poder e seis em Inovação. O questionário foi construído de forma estruturada, com 36 itens afirmativos, tendo sido utilizada escala Likert de atitude de 10 pontos (1-Nunca a 10- Frequentemente), que objetiva medir com que frequência o respondente adota cada uma das atitudes descritas nas questões. O instrumento construído está apresetado na Figura 1.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22. Planejo as atividades do meu negócio subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12. Faço projeções claras para o futuro de meu negócio.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
29. Defino continuamente objetivos de curto prazo	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14. Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15. Reviso continuamente objetivos de curto prazo	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. Exploro novas oportunidades de negócio.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. Defino metas de longo prazo, claras e específicas	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
30. Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
23. Procuro criar novos serviços	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
1. Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16. Busco informações sobre meu ramo de negócio em diferentes fontes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
32. Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11. Busco novas maneiras de realizar tarefas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19. Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
28. Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9. Busco obter informações sobre possíveis clientes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. Assumo riscos para expandir meu negócio.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7. Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17. Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
27. Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8. Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
26. Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
20. Renovo meus esforços para superar obstáculos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
25. Considero-me principal responsável pelo desempenho do meu negócio.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
24. Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
21. Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13. Junto-me aos empregados nas tarefas para cumprir os prazos	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
34. Calculo os riscos antes de novos investimentos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10. Confio na minha capacidade de superar desafios.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
33. Costumo calcular o risco envolvido nos negócios que faço.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
35. Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
36. Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
18. Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Figura 1 – Instrumento de Pesquisa aplicado aos participantes do Programa Capacitação Empresarial

As respostas ao questionário foram registradas em um arquivo de dados eletrônico, no programa SPSS (Statistical Package for the Social Science), versão 10.0. Em uma primeira etapa, foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar o nível de atitude empreendedora dos pesquisados, a partir das médias amostrais. Também verificou-se a representatividade destas médias a partir do coeficiente de variação, bem como a variabilidade dos dados, além da consistência interna da escala com o Alpha de Cronbach. Neste sentido, verificou-se que os coeficientes de variação oscilando entre de 17% e 42%, o que demonstra que muitas médias não podem ser tomadas como representativas para o conjunto dos números. Quanto ao Alpha de Cronbach, foi calculada um único valor para todos os dados coletados. Tal valor, equivalente a 0,9637 é superior a 0,70, o que torna válida a escala adotada na pesquisa.

## Resultados

O Quadro 1 apresenta os dados analisados para efeito deste trabalho. Como já foi colocado, foram analisados dados de cinco cursos, onde um total de 171 empresários participaram, sendo que destes, 117 responderam ao questionário utilizado nesta pesquisa.



<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação (%)</b>
Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio.	6,67	2,13	31,93
Planejo as atividades do meu negócio subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	6,08	2,35	38,65
Faço projeções claras para o futuro do meu negócio.	6,18	2,54	41,10
Defino continuamente objetivos de curto prazo.	6,88	2,44	35,47
Mudo de estratégia, se necessário, para alcançar uma meta	7,89	1,99	25,22
Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas	6,71	2,48	36,96
Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	6,78	2,97	43,81
Exploro novas oportunidades de negócio.	7,44	2,25	30,24
Defino metas de longo prazo, claras e específicas	6,20	2,73	44,03
Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência.	6,90	2,37	34,35
Procuro criar novos serviços.	7,14	2,47	34,59
Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio.	7,89	2,03	25,73
Busco informações sobre o meu ramo de negócio em deferentes fontes.	8,06	1,97	24,44
Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	6,71	2,35	35,02
Busco novas maneiras de realizar tarefas.	7,59	2,06	27,14
Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	6,96	2,77	39,80
Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	7,75	1,80	23,23
Busco obter informações sobre possíveis clientes.	7,58	2,24	29,55
Adoto procedimentos para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.	8,20	1,78	21,71
Assumo riscos para expandir meu negócio.	7,20	2,46	34,17
Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	7,64	2,26	29,58
Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.	8,43	2,07	24,56
Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	8,58	1,65	19,23
Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	8,66	1,49	17,21
Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio.	8,66	1,51	17,44
Renovo meus esforços para superar obstáculos.	8,72	1,49	17,09
Considero-me principal responsável pelo desempenho do meu negócio.	8,47	2,31	27,27
Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio	7,89	2,18	27,63
Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	8,05	1,77	21,99

Junto-me aos empregados nas tarefas para cumprir os prazos.	8,36	1,83	21,89
Calculo os riscos antes de novos investimentos.	8,56	2,31	26,99
Confio na minha capacidade de superar desafios.	7,40	1,85	25,00
Costumo calcular o risco envolvido no negócio que faço.	8,25	2,25	27,27
Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários.	7,67	2,15	28,03
Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	8,23	1,95	23,69
Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	8,33	2,33	27,97

Quadro 1 – Médias, desvios-padrão e coeficientes de variação dos dados coletados.

Os dados apresentados no Quadro 1 revelam que das 36 questões, 13 apresentam coeficientes de variação superiores a 30%, valor considerado limite em termos de representatividade da média, ou seja, o conjunto de dados apresenta razoável grau de variabilidade.

Em se tratando dos melhores desempenhos, os dados revelam que os itens “Renovo meus esforços para superar obstáculos”, “Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio” e “Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados”, com valores equivalentes a 8,72, 8,66 e 8,66 respectivamente, atrelados às dimensões poder e planejamento. Já os desempenhos mais críticos, “Faço projeções claras para o futuro do meu negócio”, “Planejo as atividades do meu negócio subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas” e “Defino metas de longo prazo, claras e específicas”, com valores equivalentes a 6,08, 6,18 e 6,20 respectivamente, referem à dimensão planejamento.

Com relação ao perfil dos participantes do estudo, pode se dizer que a grande maioria é proprietária de pequenos empreendimentos, portanto responsável pela geração de muitos postos de trabalho e geração de renda nos seus municípios e, ainda carentes de oportunidades de capacitação e especialização. Após a realização dos cursos “Redescobrimo o Processo Gerencial”, foi aplicado um questionário de avaliação dos mesmos. No convênio em estudo os resultados obtidos dão conta de que cerca de 70 % consideram que o curso atingiu as expectativas, 20 % dos participantes considera que o curso superou as suas expectativas e 10 % acha que não atingiu as expectativas,

## **Conclusões**

Este artigo se propôs a descrever, avaliar e sistematizar os resultados de uma prática de extensão, o Programa Capacitação Empresarial, protagonizado a partir de um convênio entre a SEDAI e a UNIJUÍ, sendo esta a operadora do referido convênio na Região Noroeste do Rio Grande do Sul. O desenvolvimento do Programa se dá através da realização do curso “Redescobrimo o Processo gerencial” que utiliza-se da metodologia CEFE - Competências Empresariais através da Formação Empreendedora foi desenvolvida pela GTZ - Agência Alemã de Cooperação Técnica, e, por sua vez, utiliza-se do princípio do aprender fazendo, ou seja, de jogos empresariais, onde o participante, a partir de situações propostas (simulações), vivencia e avalia seu comportamento como empresário empreendedor, correlacionando-o com atitudes pessoais.

De um total de quinze cursos previstos para 2006, foram executados dez, sendo que este trabalho, seminal em termos de análise deste convênio, extraiu dados de cinco cursos. Nestes, de um total de 98 empresários que participaram, 58 responderam ao questionário utilizado nesta pesquisa. Este questionário, por sua vez, foi obtido a partir de um modelo proposto por Souza e Lopez Junior (2005), e aplicado, numa primeira etapa, antes da realização do curso “Redescobrimo o Processo Gerencial”, pretendendo avaliar o nível da atitude empreendedora dos pesquisados.

Sendo assim, de posse dos dados, pôde-se produzir algumas ilações. Neste sentido, percebeu-se uma relativa correlação entre itens com maiores valores em termos de coeficientes de variação e baixos níveis em termos de atitude empreendedora, e vice-versa. Observa-se que os três itens mais inferiores estão entre as maiores variabilidades deste conjunto de valores. Por outro lado, os três itens com melhores desempenhos mostram os coeficientes de variação mais baixos se comparados aos demais.

Em se tratando de desempenhos, os dados ilustram que os melhores estão em ter 8 e 9 numa escala de 1 a 10, e referem-se às dimensões poder e planejamento. Já os piores desempenhos localizam-se entre 6 e 6,5, e referem-se à dimensão planejamento.

Percebeu-se também, com a realização deste estudo, a importância do respectivo Programa como forma de qualificar a gestão das empresas partícipes. Concluiu-se isto devido ao índice de satisfação por parte dos participantes e à constatação da preparação deficiente dos gestores destas organizações para enfrentar o mercado competitivo em que estas operam.

Por fim, cabe acrescentar que com a conclusão do convênio, a partir da realização dos demais cursos, novos dados serão coletados, e se poderá proceder novas análises, bem como a continuidade da pesquisa, sobretudo em termos longitudinais (pós curso).

### **Referências Bibliográficas**

- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Cultura, 1999.
- \_\_\_\_\_. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- KORNIJEZNIK, F. B. S. Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília. 2004. 128 f. Dissertação [Mestrado em Administração]. Universidade de Brasília.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projeto de Pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002
- MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial. Relatório Final de Pesquisa. Boston: MSI, n. 1, out. 1999.
- PASQUALI, L. (org.). Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM, 1999, p. 231-258.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Dados gerais sobre o segmento empresarial. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/ued/estat.htm>>.
- SILVEIRA, Caio Márcio; MELLO, Ricardo; GOMES, Rosemary. Metodologias de Capacitação: CEFE, GESPAR e Capacitação Massiva. 2. Ed. Rio de Janeiro: Geração, 2000. 145 p.
- SOUZA, E. C. L. de. A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade-Empresa. In: Souza, Eda C. L. de (Org.). Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: ANPROTEC, 2001, pág. 28 – 41.
- SOUZA, Eda Castro Lucas de; LOPEZ JÚNIOR, Gumersindo Sueiro. Atitude Empreendedora em Proprietários-Gerentes de Pequenas Empresas. Construção de um Instrumento de Medida – IMAE. In: Anais do XXIX ENANPAD- Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. Brasília/DF, de 17 a 21 de Setembro de 2005.