

## **APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

JULYANA CARVALHO KLUCK SILVA<sup>1</sup>, MARIA DE FÁTIMA SILVA DINIZ<sup>2</sup>  
VITOR WILLIAM BATISTA MARTINS<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Eng. de Produção, UEPA, Marabá-PA, julianakluck@hotmail.com;

<sup>2</sup>Eng. de Produção, UEPA, Marabá-PA, maria-diniz-@hotmail.com;

<sup>3</sup>MSc. Eng. Civil, Prof. Assistente II, UEPA, Belém-PA, vitor.martins@uepa.br

Apresentado no  
Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia – CONTECC'2017  
8 a 11 de agosto de 2017 – Belém-PA, Brasil

**RESUMO:** Este artigo objetivou apresentar os resultados do desenvolvimento de competências gerenciais em micro e pequenas empresas por meio do uso da metodologia da Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) adaptada ao contexto organizacional, tendo como propósito auxiliar a resolução de problemas e, assim, proporcionar melhorias referentes às características gerenciais das empresas participantes da pesquisa. A estratégia utilizada foi a pesquisa-ação, pois contou com a participação direta de todos os envolvidos os quais adotaram uma postura ativa nos processos de mudança nas organizações. Dentre os resultados alcançados destacam-se a aprendizagem no nível organizacional, coletivo e individual, o desenvolvimento das competências gerenciais, além de evidenciar que a metodologia ABP adaptada ao contexto organizacional mostrou-se uma eficiente ferramenta no desenvolvimento das competências gerenciais em micro e pequenas empresas e que possui relevância para estas, tendo em vista que trouxe benefícios como melhorias nas relações de trabalho, no atendimento ao público, na motivação dos colaboradores e nas habilidades dos gestores em conduzir a empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento, Estratégias, ABP.

### **PROBLEM-BASED LEARNING FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES**

**ABSTRACT:** This paper proposes the development of managerial skills, featured with one of the challenges faced by corporate managers to stay in the market. Thus, the main objective of this research was to develop managerial skills in micro and small businesses, according to the methodology of Problem-Based Learning (PBL), adapted to the organizational context, with the purpose of assisting in the resolution of problems and thus provide improvements concerning the management features. The strategy used in this study was action research, as had the direct participation of all stakeholders which adopted an active role in the processes of change in organizations. Among the results achieved learning excel at the organizational level, collective and individual, the development of managerial skills, as well as evidence that the PBL adapted to the organizational context was efficient in the development of managerial skills in micro and small enterprises and It has a great importance to this, given that brought benefits such as improvements in labor relations in the public service, the employee motivation and skills of managers.

**KEYWORDS:** Micro and small enterprises; skills development; PBL.

### **INTRODUÇÃO**

As mudanças das últimas décadas têm causado impactos de forma significativa nas estruturas das organizações, quanto à forma de atuação e, conseqüentemente, nos seus resultados. Este ambiente passou a exigir das organizações, inovação constante da estrutura, dos produtos, serviços, bem como, maior flexibilidade na forma de administrar a organização como um todo, destacando assim, novos

modelos de gestão, tornando as organizações mais dinâmicas e competitivas, aspectos decisivos para a manutenção da sua sobrevivência (Silva, 1996).

Cacene (2007), destaca que as Micro e Pequenas Empresas - MPEs possuem características distintas no modelo de gestão, tomada de decisão, políticas de recursos humanos, sendo que, em muitos casos, o indivíduo não tem possibilidade de participar da mudança organizacional, limitando sua capacitação, apresentando necessidade de buscar mais conhecimento administrativo. O bom gerenciamento é imprescindível, havendo a necessidade de que os gestores realmente coloquem em prática as suas habilidades gerenciais, como liderança, planejamento, trabalho em equipe entre outras competências que são fundamentais para o sucesso do empreendimento.

Pelissari (2007), aponta que as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial, para acompanhar e gerar essas mudanças, propõem que a questão das competências vem despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial.

Esta pesquisa objetivou desenvolver competências gerenciais de MPEs situadas no Município de Marabá, estado do Pará, por meio do uso da Aprendizagem Baseada em Problemas adaptado ao contexto organizacional, buscando a obtenção de melhorias e maior rendimento no que diz respeito ao processo de produção e gerenciamento nas gestões de planejamento, projetos, qualidade, dentre outros segmentos, de acordo com as particularidades e problemáticas de cada empresa participante da pesquisa.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Este estudo teve como estratégia de pesquisa a Pesquisa-Ação por se caracterizar um estudo em que há a participação de todos os envolvidos e o comprometimento de mudança e melhorias.

Yin (2001) descreve que a primeira e mais importante condição para diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar nela o tipo de questão que está sendo apresentada. Definir as questões da pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou uma resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 1986).

A pesquisa teve início com quatro MPEs atuantes em diferentes setores, todas localizadas na cidade de Marabá, estado do Pará. A empresa um, atua no comércio varejista com a venda de lubrificantes para carros, está no mercado há 10 anos, possui um corpo de colaboradores com quatro funcionários. A segunda MPE participante, atua no mercado imobiliário há dez anos, possui um quadro de funcionários com cinco pessoas e atende uma boa parcela do mercado deste ramo na cidade. As duas últimas operam no ramo alimentício, uma vende produtos produzidos a partir dos frutos amazônicos e atua no mercado há dois com serviços de consultoria e possui dois funcionários e a outra comercializa bolos e doces com sabores diversos, está no mercado há oito meses e possui um quadro de funcionários com quatro colaboradores. Vale ressaltar, que nesta pesquisa foram considerados nos resultados somente das duas primeiras MPEs citadas, pois as demais não permaneceram até as reuniões finais.

Para a identificação e seleção dos problemas foi realizada uma reunião, onde teve a participação dos empresários das quatro empresas, do coordenador do grupo, facilitador e redator. Como a linha de estudo foi trabalhar a partir de problemas reais, os gestores pontuaram os problemas que enfrentam diariamente e que caracterizavam como mais frequentes. No decorrer da reunião os participantes foram orientados a listarem os devidos problemas em uma tabela, de acordo com a classificação do tipo de problema a ser analisado segundo os ciclos (planejamento, marketing, projetos, produção, custos), pautando quais os problemas mais urgentes e de interesse de cada um.

A identificação de competência foi realizada por meio de uma entrevista efetuada com uso de um questionário, abordando as competências gerenciais que um gestor deve ter para desempenhar bem a sua função. Este questionário contou com nove aspectos sendo eles, a capacidade de condução de reuniões, o gerenciamento de conflitos, a liderança de grupo, a resolução de problemas, a tomada de decisão consensual, o trabalho em equipe, a tomada de decisão, a análise crítica e a comunicação.

Nesta etapa o coordenador do grupo, facilitador e relator visitaram cada empresa para a realização da entrevista. Foram entrevistados os gestores e mais dois funcionários, onde os gestores fizeram uma auto avaliação e os funcionários a avaliação das competências de seus gestores de acordo com os

temas acima listados, para que assim os pesquisadores pudessem identificar a perspectiva dos gestores em relação as suas competências gerenciais e como os seus colaboradores os analisam.

A implantação da ABP decorreu-se por meio da escolha de um problema que se encontrava em um dos temas tendo o início de um ciclo, em que trabalhou-se a problematização onde foram abordados uma análise da situação, definição do problema, assim como conjecturas para solução do problema por meio da troca de experiência e busca de informações. Após realizou-se a ação reflexão que consistiu em discutir a possível solução encontrada através dos resultados observados e dos questionamentos, assim como também a verificação se a solução seria adequada ou não, onde se esta não fosse retornaria para a problematização mas se caso fosse caracterizada como adequado se teria a continuidade para o planejamento da apresentação da solução.

Após seis meses de uso da ABP nas MPEs, foi possível realizar a coleta de dados. Estes foram analisados sob o ponto de vista do embasamento teórico realizado no início da pesquisa. O primeiro passo para a análise de dados foi a tabulação das informações sobre as competências organizacionais obtidas através da aplicação de um questionário, tratadas com o auxílio do Microsoft Excel 2013. Com este questionário foi possível identificar as auto avaliações dos gestores e a avaliação dos colaboradores em relação as competências dos gestores. Além dessas informações foram realizadas a leitura das transcrições das reuniões e as entrevistas realizadas com os gestores, estes servem como fontes de evidência para a pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta primeira etapa os gestores identificaram quais os problemas que ocorrem em cada uma das empresas estudadas, organizando-os em uma lista e classificando de acordo os temas: planejamento, produção, marketing, recursos humanos e projetos, trabalhados de acordo com urgência de cada tema, conforme Quadro 1, tendo como início o tema planejamento e o término com projetos. Denota-se que apesar de trabalharmos em uma determinada sequência é possível notar que praticamente todos os temas possuem a mesma quantidade de problemas, observa-se a necessidade de apoio para a resolução de problemas nas MPEs.

Figura 1. Problemas identificados.

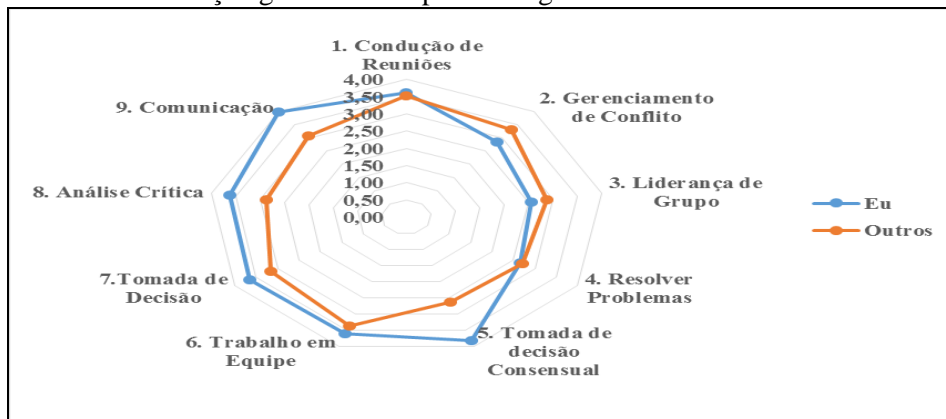
Mapeamento dos problemas- ABP	
1- Planejamento	2- Produção
1 Ações com funcionários	1 Padronizações
2 Planejamento de fornecedores	2 Documentação
3 Aquisição de novos imóveis	3 Pós venda
4 Acompanhamento de despesas	4 Cobrança
5 Gerenciamento de tempo	5 Mão de obra especializada
6 Centralização de atividades	6 Compra de materiais
7 Planejamento de custos da consultoria	7 Melhorias para o empreendimento
8 Pesquisa de preço	8 Atendimento ao cliente
	4- Recursos humanos
	1 Alta rotatividade de funcionários
	2 Benefícios
	3 Reuniões
	4 Treinamento
	5 Advertências
	6 Padronização de cargos e funções dos funcionários
	7 Técnica de recrutamento e seleção
	8 Programa de reconhecimento através da produtividade
	5- Projetos
	1 Avaliar a necessidade de manutenção
	2 Expansão da empresa
	3 Manter a pesquisa diária de funcionários
	4 Obtenção de recursos fins
3-Marketing	
1 Conhecimento do mercado sobre o empreendimento	
2 Promoções	
3 Brindes	
4 Propagandas	
5 Estética da empresa	
6 Obtenção de informações	
7 Atrair mais clientes	
8 Fidelizar os existentes	
9 Difundir a marca nas regiões de atuação	

Fonte: Autoria Própria.

Após a identificação dos problemas realizou-se a aplicação do questionário de identificação de competências, com os gestores e seus funcionários, que teve como objetivo realizar o mapeamento das competências gerenciais dos gestores das empresas estudadas, permitindo o levantamento de informações referentes tanto a aspectos pessoais quanto a habilidades no trabalho, segundo 9 competências: condução de reuniões, gerenciamento de conflito, liderança de grupo, resolver problemas, tomada de decisão consensual, trabalho em equipe, tomada de decisão, análise crítica e comunicação. A partir dos resultados obtidos construiu-se o gráfico 1, evidenciado abaixo, que permite visualizar a visão dos gestores (eu) sobre suas competências e como os colaboradores os analisam, verifica-se que as opiniões entre os gestores e os colaboradores possuem divergências, nota-

se que os colaboradores possuem uma visão mais crítica em relação as competências dos gestores.

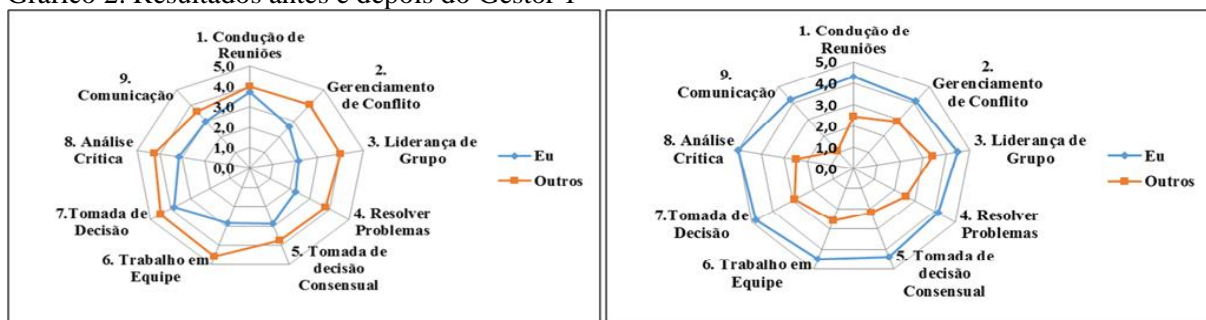
Gráfico 1. Avaliação geral das competências gerenciais



Fonte: Autoria Própria.

Dentre as competências analisadas as que mais divergem são a tomada de decisão consensual, análise crítica e comunicação. Percebe-se que perante a perspectiva dos colaboradores, os gestores possuem limitações em suas habilidades gerenciais. Com o estudo exploratório notou-se que os gestores possuem um grande interesse em melhorar suas competências técnicas e no gerenciamento de pessoas, conseguem enxergar a sua importância, assim como a aquisição de aprendizado e o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos em suas empresas. Abaixo (Figura 2) segue os gráficos com os resultados por gestor participante, apresentando resultados comparativos entre o antes e o depois dos seis meses de uso da ABP.

Gráfico 2. Resultados antes e depois do Gestor 1

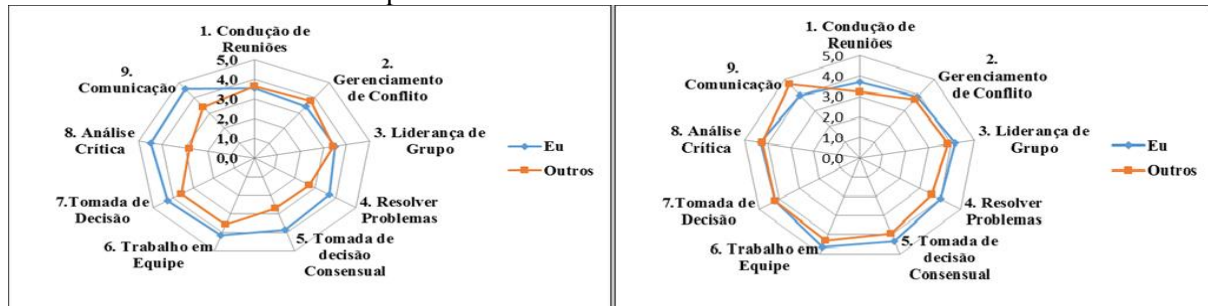


Fonte: Autoria Própria.

É importante ressaltar que o fato das suas competências não terem sido desenvolvidas e apresentarem resultado inferior após ao estudo realizado através da ABP, mostra um comando centralizador e avaliador sob uma única visão e ausência de definições que consigam orientar claramente as decisões dos seus subordinados. Em que não mantém um clima motivador e não busca a adaptação e implantação de inovações tendo a necessidade de um maior preparo e capacitação, para assim realizar mudanças e ter como premissa que a melhoria contínua faz com que empresa se reposicione e cresça diante ao ambiente interno, juntamente com seus colaboradores e apresente ao mercado um melhor desempenho. A Figura 3 apresenta os resultados do gestor 2.

É evidente que as competências que foram desenvolvidas estão relacionadas com o fato de o gestor ter conseguido motivar seus funcionários e assim fazer com que se interessassem em estar aprimorando suas habilidades e conhecimentos, notando-se que a comunicação dentro da organização se tornou mais eficiente, ocorrendo um *feedback*, onde o gestor conseguiu transmitir o seu aprendizado e proporcionou que seus colaboradores gerassem um aprendizado individual, obtendo a compreensão por parte dos mesmos, gerando o desenvolvimento de seus colaboradores.

Gráfico 3. Resultados antes e depois do Gestor 2



Fonte: Autoria Própria.

Ressalta-se o desenvolvimento em resolver problemas, em o gestor estar capacitado e conseguir delimitar os problemas que sua empresa enfrenta e assim propor resoluções e fazer com que seus colaboradores juntamente com empresa consigam atingir os objetivos estabelecidos e melhorar o desempenho da organização diante ao ambiente interno e frente aos concorrentes.

## CONCLUSÕES

Os gestores demonstraram um nível de aprendizado satisfatório em relação aos temas abordados, assim adquirindo uma visão melhor sobre seus colaboradores, conseguindo enxergar que o problema não está somente no funcionário e que pode estar em como eles se comportam em determinadas situações, que podem levar a desmotivação dos mesmos, desenvolvendo suas competências de liderança em que conseguem motivar, capacitar e transmitir informações e conhecimento de forma clara e ordenada dentro da organização.

Aos gestores que aplicaram o plano de ação juntamente com seus colaboradores referente a melhoria no atendimento, por meio de relatos dos mesmos, demonstraram que as MPEs obtiveram o aprendizado individual tantos dos gestores quanto em seus colaboradores, assim como também a aprendizagem coletiva e consequentemente organizacional, proporcionando melhorias no atendimento, nas relações interpessoais entre os gestores e funcionários, no desempenho durante expediente e claro maiores resultados para empresa no âmbito externo e interno.

Com aplicação do plano de ação foi possível que compartilhassem seus conhecimentos adquiridos e gerenciar esse conhecimento disponível de forma eficaz e contínua, fazendo com que os colaboradores adquirissem e desenvolvessem a sua própria aprendizagem individual onde o gestor como líder proporcionou a motivação e assim gerar a iniciativa do trabalhador em aprender, desempenhar suas funções eficientemente e seu crescimento pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS

- Albanese, M. A.; MITCHELL S. Problem-based learning: a review of literature on its outcomes and implementation issues. *Academic Medicine*, v. 68, n.1, p. 52-81, 1993.
- Brandão, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n.2, p. 179-194, 2005.
- Cacenote, A. M. A efetividade da aprendizagem organizacional em micro e pequenas indústrias do município de Ijuí – RS. 109. Dissertação (Mestrado em desenvolvimento, área de concentração gestão de organizações para o desenvolvimento), Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2007.
- Neves, R. M. Desenvolvimento de competências de gerentes intermediários através da adaptação da Aprendizagem Baseada em Problemas – ABP. Tese de doutorado, Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre, 2006.
- Thiollent, M. Metodologia da pesquisa-ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Pelissari, A. S. Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais. 221f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Santa Bárbara d' Oeste, 2007.