

## Proposta de uma estratégia de Educação Corporativa para o Celta Incubadora

THIAGO GONÇALVES MAGALHÃES<sup>1</sup>

MARCOS MAPTISTA LOPEZ DALMAU<sup>2</sup>

A falta dos conhecimentos em gestão que são vitais para o gerenciamento das empresas é uma das principais carências enfrentadas pelas Micro e Pequenas Empresas. Empresas incubadas muitas vezes, por serem iniciantes, carecem de experiência, conhecimentos e investimentos, o que restringe os gestores em investir na sua formação, bem como na formação de seus colaboradores. Salienta-se assim a importância de desenvolver ações de educação continuada para o desenvolvimento gerencial durante o tempo em que as empresas estão incubadas. Neste sentido, o objetivo deste estudo é propor um modelo piloto de educação corporativa aplicável à realidade da incubadora Celta. A pesquisa é predominante qualitativa tendo em vista o referencial teórico e conta com uma complementação quantitativa. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e questionários com o diretor da incubadora e com os gestores das empresas Alfa e Beta. Após a análise dos dados obtidos com as entrevistas e com os questionários de competências, foi desenvolvida uma análise para identificar os principais pontos de convergência e divergências em relação às necessidades de capacitação gerencial das empresas estudadas. O resultado do estudo foi a formulação de um projeto piloto quanto à estratégia de educação corporativa considerando as necessidades comuns das empresas e as características da incubadora em relação à estrutura, investimento, e outras peculiaridades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Corporativa. MPE's. Incubadoras.

The lack of knowledge in management which is vital for the enterprises operation is one of the main deficiency experienced by the micro and small firms. Frequently incubated companies whose are beginners have a lack of experience, knowledge and investments which restrict the managers to invest in their own professional education, as well as their employees. Thus, it emphasizes the importance of a developing program focused in actions of continuing education for the managerial development while the enterprises are incubated. In this way, the main goal of this research is to propose a pilot-model of corporate education that is applicable to the reality in CELTA incubator located in Florianópolis. The research is mostly qualitative with a quantitative complementation. Interviews have been done with the incubator CEO and with the managers of the incubated firms. After the data analysis obtained with the interviews and the competencies survey, a criteria was developed in order to identify the main points of the convergences and divergences related to the management needs of capacity in the enterprises who participated in this study. The result of this review was a pilot Project about corporate education strategy considering the common needs between the enterprises and the incubator in general according to the structure, investments and others peculiarities.

**KEYWORDS:** Corporate Education. Micro and Small Enterprises. Incubators.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina: Graduado em Administração pela UFSC, Mestrando do Programa de Pós Graduação em Administração CPGA/UFSC. Estudo na linha de Gestão por Competências. Email: magalhaesgthiago@gmail.com.

<sup>2</sup> Dr. –UFSC – Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), mestrado (2001) e doutorado (2003) em Engenharia de Produção pela mesma instituição. Atualmente é Chefe do Departamento de Ciências da Administração e professor adjunto IV da Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração CPGA/UFSC e do Mestrado Profissional em Administração Universitária PPGAU/UFSC. Email: dalmau@cse.ufsc.br.

## 1. INTRODUÇÃO

Um ponto central levantado pelas empresas é de que o crescimento da produtividade da mão de obra é fundamental para o aumento da competitividade, uma arma com a qual podem enfrentar melhor seus concorrentes no mercado. Desta forma, o aperfeiçoamento das competências dos funcionários constitui uma das vias para assegurar a sobrevivência e a competitividade. No entanto, conforme Silva (2010), as necessidades internas, de natureza técnica, política e financeira, levam as micro e pequenas empresas a enfrentar restrições e dificuldades para criar, implantar e manter uma estrutura que proporcione uma educação permanente, ou seja, a educação corporativa. Entretanto, os empresários precisam se conscientizar que as condições de mercado atuais e futuras exigem uma postura mais afetiva da liderança em relação à educação dos seus colaboradores.

Nos últimos anos, têm-se dado grande importância para a ideia de aglomeração espacial, passando a ser associada à competitividade, valorizando a cooperação entre os agentes e a capacidade de gerar inovações, fator chave para o sucesso das empresas. Assim, o desenvolvimento das regiões, das empresas, principalmente as micro e pequenas empresas dependem do envolvimento de todos os agentes locais, surgindo conceitos, como redes, *clusters*, parques tecnológicos, incubadoras, arranjos produtivos locais, entre outros, (MARINI E SILVA, 2011).

Devido as suas características, essas aglomerações espaciais tornam possível o desenvolvimento da educação corporativa para as micro e pequenas empresas, uma vez que além de o ambiente em que as organizações estão instaladas ser propício para a construção do conhecimento, tem-se uma série de relações com outros atores como universidades e governo que possibilitam a implementação da educação continuada (ANPROTEC, 2011).

Dessa forma, a fim de verificar a realidade de um aglomerado que seja representativo para a cidade de Florianópolis no que tange ao desenvolvimento de ações de educação corporativa, escolheu-se como objeto de estudo deste trabalho uma incubadora de empresas, que possui grande importância para a região.

O centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA) é a incubadora do Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), sendo a maior incubadora da América Latina e tendo como missão dar suporte a Empreendimentos de Base Tecnológica, e ao mesmo tempo, estimular e apoiar a sua criação, desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico. A incubadora já colocou no mercado mais de 70 empresas e hoje possui cerca de 40 empresas incubadas. Entretanto, conforme análise do atual gestor, os empreendedores possuem um bom produto e um grande conhecimento técnico, mas carecem de conhecimentos em gestão, finanças, mercado, pessoas que são essenciais para o gerenciamento das organizações.

Logo, acredita-se ser possível trabalhar uma educação planejada, continuada e contextualizada para desenvolver as competências gerenciais nos gestores e nos colaboradores das empresas desde o início da incubação até a sua colocação no mercado. Dessa maneira indaga-se: Como desenvolver um modelo de educação corporativa aplicável a realidade da incubadora CELTA? Logo, o objetivo central deste artigo é propor um modelo piloto de Educação Corporativa aplicável à realidade da incubadora CELTA. Para atingir esse objetivo central primeiramente foram mapeadas as características de identidade organizacional, capacitação e as estratégias das empresas, após foram verificadas as exigências de qualificação gerencial nas empresas estudadas e os pontos de convergências e divergências entre as empresas, para por fim poder desenvolver o modelo conceitual do projeto de educação corporativa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesse novo ambiente empresarial, que requer novas competências e mais complexas, a educação corporativa surge como um “guarda-chuva estratégico” para desenvolver e educar os colaboradores, bem como os outros *stakeholders*, a fim de cumprir estratégias empresariais da organização (MEISTER, 1999). Dessa forma, Eboli (2004) complementa ao dizer que o principal objetivo da educação corporativa é preparar todos os empregados da organização para extrair vantagens das

mudanças emergentes e institucionalizar a cultura de aprendizagem contínua alinhada às estratégias da empresa.

O modelo de educação corporativa, segundo Meister (1999), baseia-se em competências e interliga as necessidades estratégicas empresariais com a aprendizagem. Ou seja, a educação corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências, fazendo com que o principal objetivo da escola de educação corporativa seja o desenvolvimento e instalação das competências críticas a fim de viabilizar as estratégias do negócio.

Percebe-se que a proposta da educação corporativa difere-se da tradicional área de treinamento e desenvolvimento, pois busca criar um sistema de aprendizagem contínua, voltado para o desenvolvimento das competências que são necessárias para o alcance das estratégias da organização.

Dessa forma, Eboli (2004) complementa dizendo que as empresas que aplicam os princípios da educação corporativa, estão criando um sistema de aprendizagem contínua, com o intuito de desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínuo e ativo.

Logo, o objetivo principal da educação corporativa é buscar desenvolver as competências críticas ao invés das habilidades individuais, e o foco está em privilegiar o aprendizado organizacional com o intuito de fortalecer a cultura corporativa e o conhecimento coletivo. No que diz respeito ao escopo concentra-se nas necessidades do negócio tornando o escopo estratégico, dando ênfase na concepção de ações educacionais a partir das estratégias do negócio, ou seja, na identificação das competências críticas da empresa. Quanto ao público-alvo adota um conceito inclusivo, buscando desenvolver competências críticas no público interno e externo, pois contempla a possibilidade de ser um processo virtual, e por fim o resultado é o aumento da competitividade empresarial (FISCHER E AMORIM, 2010).

## 2.1 CONCEPÇÃO E MODELAGEM DO PROJETO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A primeira fase do processo de concepção e modelagem do projeto de educação corporativa consiste no alinhamento estratégico, logo, deve-se conhecer a missão, a visão e os valores. Após a definição dos fundamentos da estratégia, é necessário definir os principais objetivos estratégicos da organização, os seja, quais são as intenções de médio e longo prazo, tratadas de forma genérica e abrangente. Moraes e Eboli (2010) dizem que esses objetivos darão origem ao planejamento estratégico, que cada objetivo dará origem a um plano de ação, que detalhará todas as tarefas necessárias para que seja atingido.

Ainda conforme os autores o sistema de educação corporativa deverá retratar e dar suporte aos objetivos estratégicos da empresa, para que isso seja possível, será utilizada a gestão por competências como elo entre a estratégia e a educação. Dessa forma, após o alinhamento estratégico, que consiste na primeira fase do processo de concepção do projeto, deixam-se claras quais competências deverão ser desenvolvidas. O processo de mapeamento das competências deverá ser feito de forma participativa para que os resultados sejam mais efetivos.

Esta é uma fase muito importante no desenvolvimento do projeto de educação corporativa, pois conforme Moraes e Eboli (2010) não existe sistema de educação corporativa sem que as competências da organização estejam mapeadas para os seus diversos públicos. O sistema de educação corporativa não busca apenas desenvolver certas habilidades nas pessoas, mas também criar as competências necessárias à estratégia do negócio.

Os sistemas de educação corporativa conforme Moraes e Eboli (2010) trabalham no nível das pessoas. Logo, as competências que serão desenvolvidas pelos sistemas educacionais das organizações serão as competências humanas. Quando as pessoas na organização atingem as competências humanas, as organizações possuem condições de obter suas competências organizacionais e empresariais, porque possuem em seu quadro com capacidade de responder às necessidades do negócio.

Conforme Dalmau e Tosta (2009) além das competências necessárias às estratégias organizacionais, o diagnóstico das competências possibilita identificar as competências internas já existentes e aquelas que são necessárias, mas não estão disponíveis.

A terceira etapa consiste na validação estratégica do sistema de educação corporativa, o importante nesta etapa é certificar-se que as fases anteriores foram realizadas e que possuem as informações necessárias para definir as estratégias do sistema de educação corporativa. Nesta etapa serão definidos os objetivos, as diretrizes e recursos que serão utilizados pelo sistema de educação corporativa a ser criado. Pois estas definições garantem que esse sistema esteja de acordo com a estratégia da empresa e que representa um compromisso com a alta direção, pois estes fatores são fundamentais para o sucesso do projeto (HORNEAUX JR. 2010).

Na definição dos objetivos a metodologia baseia-se em definir um objetivo geral para o sistema de educação corporativa, este objetivo deve traduzir o que a empresa espera que o sistema de educação corporativa contemple em relação às necessidades de desenvolvimento com base na análise das estratégias e das competências feitas nas etapas anteriores. Após deverá também definir os objetivos específicos, que traduzem um caminho para se alcançar o objetivo geral (EBOLI, 2008).

Já no que tange às diretrizes, conforme Moraes e Eboli (2010) essas são a forma como o sistema educacional cumprirá seu papel na organização e norteiam as ações a serem implementadas. E no que diz respeito aos recursos, estes representam os meios necessários à implantação do sistema educacional, eles norteiam os investimentos necessários ao projeto. São exemplos de recursos: estrutura física, sistema de tecnologia da educação, conteúdos, laboratórios, bibliotecas, profissionais, entre outros.

A definição das escolas do sistema consiste na quarta fase e conforme Angel e Izard (2010) os sistemas de educação corporativa são divididos em escolas (pilares ou centros), em função do tipo de formação a ser oferecida e das competências que se deseja desenvolver. Eboli (2004) complementa destacando a importância desta etapa, ao dizer que esta fase é o coração do sistema, pois nela serão definidos, além das escolas, os programas de formação, os formatos e produtos do novo projeto educacional.

Ainda conforme os autores, uma escola do sistema de educação corporativa é um agrupamento de conteúdos relacionados a um tipo específico de competências humanas. Ao se criar uma escola é necessário definir quais serão as competências que serão trabalhadas, qual será seu público alvo, quais programas serão desenvolvidos e como eles estarão agrupados na forma de produtos, serviços e formatos.

O objetivo geral da escola deve traduzir o que se espera que a escola desenvolva em relação às necessidades de capacitação da organização, e os programas, produtos, serviços e formatos oferecidos devem refletir as competências a serem desenvolvidas. Assim, destaca-se a importância nesta etapa de definição das escolas, uma vez que devem estar estruturadas de forma a desenvolver as competências mapeadas anteriormente, fazendo que o sistema de educação corporativa tenha resultados positivos que possam impactar no negócio da organização. Essas quatro fases são de fundamental importância para o sucesso no desenvolvimento de um sistema de educação corporativa.

Cabe ressaltar que a metodologia deve ser customizada para a organização, apresenta-se aqui somente as principais diretrizes, entretanto o projeto de educação corporativa deve respeitar as particularidades das empresas, como exemplo as de estudo desse trabalho que são as MPE's, e outros aspectos como o contexto das empresas, no caso na incubadora de empresas. Essa customização é necessária para que o projeto de educação corporativa seja fidedigno às reais necessidades da organização.

### **3. METODOLOGIA**

O estudo se caracteriza como sendo qualitativo complementado por uma abordagem quantitativa. O estudo em sua grande maioria é qualitativo, pois o objetivo foi conhecer a realidade da incubadora e das empresas bem como mensurar a opinião dos gestores, buscando dessa forma conhecer a atual situação da incubadora em termos de capacitação. Entretanto para mapear as competências utilizou-se um instrumento de coleta de dados em que se buscou mensurar com base na opinião dos gestores o grau que as empresas possuíam em relação as competências gerenciais, a mensuração foi realizada através de uma escala likert, destacando-se dessa forma a abordagem quantitativa, que possibilitou

averiguar por categoria de competência a necessidade de educação corporativa das empresas. Conforme Vergara (2007) um estudo qualitativo tem como intuito de mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, através de uma amostra ou população.

No que tange os tipos de pesquisa, para Vergara (2007), existem várias taxionomias. No entanto, a autora propõe dois critérios para a categorização da pesquisa que são: quanto aos fins e quanto aos meios empregados. Quanto aos fins a pesquisa enquadra-se como descritiva e aplicada, e quanto aos meios de investigação a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Através do estudo de caso buscou-se maior profundidade na coleta de dados.

Os sujeitos da pesquisa são o diretor da incubadora e os gestores de duas empresas incubadas, que foram escolhidos pela direção da incubadora para realizar o estudo, por estarem em fases distintas do processo de incubação. A empresa Alfa encontra-se na fase inicial do processo de incubação e a empresa Beta na fase final, o que permitiu fazer a comparação em relação as exigências de qualificação gerencial.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira etapa consistiu em análise documental (relatórios de planejamento estratégico da incubadora e das empresas) e três entrevistas semi-estruturadas com o diretor do Celta e com os dois gestores das empresas Alfa e Beta. A entrevista semi-estruturada foi dividida em três grandes temas: informações gerais, informações estratégicas e gestão de pessoas/capacitação. O intuito da primeira etapa foi fazer o alinhamento estratégico, ou seja, verificar os objetivos estratégicos da incubadora e das incubadas para poder averiguar quais as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos.

Já a segunda etapa da coleta dos dados consistiu em averiguar a necessidades de formação nas empresas estudadas, dessa forma, foi desenvolvido um questionário com seis eixos de competências gerenciais, com base na análise documental, na revisão da literatura e nos dados obtidos com a primeira etapa de coleta dos dados. O questionário possui seis eixos principais de competências: competências comportamentais, produto e tecnologia, mercado, gestão estratégica, gestão de pessoas e gestão financeira.

O questionário que quantificava as competências numa escala de 1 a 5 (likert), sendo 1 muito fraco e 5 muito forte, além de apontar uma nota os gestores precisavam justificar a nota, logo, a análise quantitativa foi complementada com a análise qualitativa. O intuito era gerar o máximo de informações que poderiam identificar as principais deficiências em capacitação por parte dos gestores das empresas incubadas.

A análise dos dados foi realizada por meio do estabelecimento de relações, da análise qualitativa das informações obtidas nas entrevistas e análise documental dos materiais coletados, correlacionando estas com a teoria. A segunda parte foi realizada a análise quantitativa, pois as competências foram mensuradas na escala likert, e ao final foram calculadas as médias de desempenho por categoria de competência apuradas, e a estratégia de análise foi desenvolvida a partir de uma escala de levantamento de necessidade de educação corporativa abaixo exemplificada:

Quadro 1: Escala de avaliação da Necessidade de Educação Corporativa

<b>Escala de Avaliação da Necessidade de Educação Corporativa</b>					
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Domínio das competências</b>	Alto	Médio		Baixo	
<b>Necessidade de Educação Corporativa</b>	Aperfeiçoamento	Capacitação		Formação	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

A partir dos resultados encontrados, utilizou-se a escala de avaliação da necessidade de educação corporativa apresentada anteriormente, em que 1 e 2 representam pouco domínio por parte das empresas em relação às competências, explicitando dessa forma prioridade de treinamentos máximos com foco em formação. Já as notas 3 e 4 representam um médio domínio nas categorias de

competências, necessitando ações de capacitação, e a nota 5 representa um alto domínio das competências e conseqüentemente destacando ações de aperfeiçoamento.

A análise dos pontos de convergências e divergências em relação à necessidade de qualificação foi realizada com base nos resultados das análises anteriores. A partir desses resultados foi realizada a comparação entre as empresas Alfa e Beta e apurados os pontos de convergências e divergências em relação à necessidade de capacitação.

Em relação às limitações do estudo, este trabalho limitou-se a estudar a direção do CELTA e as duas empresas incubadas. O intuito em realizar o estudo com duas empresas foi possibilitar aprofundamento na análise das empresas, e conseqüentemente ter maior conhecimento das reais características e necessidades das mesmas. Além disso tem-se a limitação temporal, pois o estudo analisou a situação da incubadora no primeiro semestre de 2013. Assim sendo as análises realizadas não podem ser generalizadas para as demais empresas incubadas no CELTA, mesmo que de acordo com o diretor da incubadora as empresas apresentem características comuns, destacando dessa maneira a necessidade do mapeamento das demais empresas incubadas.

#### **4. OS SUJEITOS DA PESQUISA – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

A seguir, apresenta-se os sujeitos da pesquisa: a direção da incubadora e as empresas Alfa e Beta com o intuito de realizar o alinhamento estratégico, que conforme Moraes e Eboli (2010) é a primeira fase do processo de desenvolvimento do projeto de educação continuada, pois permite definir os principais objetivos estratégicos e conseqüentemente as competências necessárias para o atendimento dos mesmos.

##### **4.1 O CELTA – CENTRO EMPRESARIAL PARA LABORAÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS:**

O CELTA foi criado pela fundação CERTI em 1986, foi uma das primeiras incubadoras de empresas do Brasil a contar com um processo formal de incubação. Desde então, a incubadora tem prestado suporte a empreendimentos de base tecnológica, estimulando e apoiando a criação de novas empresas, seu desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico. Atualmente o CELTA é a maior incubadora da América Latina. Em seu histórico a incubadora já colocou no mercado mais de 70 empresas e possui hoje cerca de 40 empresas incubadas.

O principal objetivo do CELTA é desenvolver as empresas nos seguintes aspectos: produto, tecnologia, gestão, finanças, pessoas e mercado, pois conforme o diretor da incubadora *“Nós acreditamos que de as empresas se desenvolverem nesses seis pontos, durante as quatro fases da incubação, nesse tempo todo, elas vão ser graduadas podendo competir no mercado e oferecendo um produto, tecnologia no mercado nacional e internacional”*. O mesmo complementa ao dizer que as empresas costumam ter um produto e uma tecnologia boa, mas carecem em outros quesitos, principalmente no que tange a gestão, finanças e pessoas, o que vai ao encontro da proposta deste trabalho.

O corpo funcional conta com um diretor que é formado em administração com pós graduação em auditoria, uma administradora é formada em administração com especialização em internacionalização e relações exteriores, e outros três administradores. São esses profissionais que atuam diretamente com as empresas no dia-a-dia.

O principal objetivo estratégico do CELTA conforme o diretor da organização consiste no *“(...) desenvolvimento regional através das tecnologias, e melhorar a gestão das empresas incubadas através do desenvolvimento de uma estrutura de capacitação”*. Percebe-se que a organização possui como um dos seus objetivos estratégicos a criação de uma estrutura de capacitação voltada principalmente para o desenvolvimento dos gestores das empresas incubadas, o que justifica a necessidade um programa de educação corporativa que esteja voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais, bem como de conhecimentos necessários para o gerenciamento das empresas incubadas.

Por não possuir uma gestão de pessoas estruturada, e o foco da área de recursos humanos estar nas funções operacionais, acredita-se que interfere de maneira prejudicial para o desenvolvimento de ações de capacitação. Dessa forma, a incubadora não possui um processo estruturado de capacitação, sendo realizado de forma subjetiva, uma vez que o levantamento das necessidades de treinamentos, o planejamento e a avaliação do processo não são realizados. Os treinamentos que são necessários são feitos externamente e a avaliação desses treinamentos é realizada através do repasse das informações.

#### 4.2 EMPRESA ALFA

A empresa Alfa foi criada há 14 anos, em 1999, e está incubada no CELTA desde 2003. A empresa é especializada em software para o sistema de saúde, e atualmente encontra-se na fase de expansão e liberação, os gestores acreditam que a empresa estará graduada em um prazo de até dois anos. Atualmente a empresa conta com 16 pessoas no seu corpo funcional: dois sócios/gestores (um analista de sistema e um administrador), quatro gerentes (comercial, técnico, de implantação e de suporte) e dez desenvolvedores de software.

A missão da organização conforme os gestores consiste em *“Oferecer tecnologias e modelos inovadores à área de Saúde, prezando pelo atendimento diferenciado, transformando clientes e colaboradores em parceiros”*. E os valores são: comprometimento, foco, honestidade, caráter, qualidade, segurança e pioneirismo. Em termos gerais conforme o gestor o principal objetivo estratégico da empresa atualmente é a expansão alcançar 10% do mercado.

Além desse objetivo central, há outros objetivos como: graduação no processo de incubação, melhorar a gestão da empresa, principalmente no que tange às finanças, pessoas e planejamento, pois há a necessidade de ampliar a empresa, mas não se tem um planejamento para isso, as soluções são encontradas conforme os problemas vão aparecendo.

Conforme o entrevistado a empresa não possui nada formalizado em relação à gestão de pessoas, e todos os processos operacionais como folha de pagamento, admissão, demissão, cálculo de férias, entre outros são terceirizados. O processo de acompanhamento dos colaboradores acontece pelos gestores e de forma subjetiva e informal. Já no que tange a capacitação, a empresa não apresenta uma estrutura formalizada, o levantamento das necessidades de treinamentos são realizados pelos próprios gestores de forma subjetiva, ou quando um colaborador solicita algum tipo de treinamento.

Os gestores também foram indagados em relação às principais necessidades de capacitação. Em linhas gerais conforme os mesmos as principais necessidades são capacitação em gestão de pessoas, finanças e planejamento. A justificativa é que por não possuírem conhecimento de como estruturar os processos nessas áreas, acabam por realizar de forma subjetiva ou terceirizar.

Percebe-se que há o interesse por parte dos gestores numa estrutura de educação continuada para o desenvolvimento de competências gerenciais, pois os gestores sabem da necessidade e importância no aprimoramento de conhecimentos que são essenciais para o gerenciamento da empresa, entretanto não possuem condições financeiras e estruturais para suportar o projeto de educação continuada.

#### 4.3 EMPRESA BETA

A empresa surgiu em 2007, o intuito dos sócios era juntar o mercado náutico com o setor tecnológico. Ambos os sócios são formados em engenharia do controle de automação e gostariam de aproveitar o polo de produto náutico de Florianópolis para desenvolver um software de automação para barcos. A incubação no CELTA ocorreu no início do ano de 2010, e nos anos seguintes de 2011 e 2012 a empresa focou no desenvolvimento do produto e formatação da organização, somente no final do ano de 2012 que aconteceu o lançamento do produto para o mercado.

A atual estrutura da empresa conta com dois sócios/gestores, dois desenvolvedores e um designer da área de produto. Os sócios atuam no desenvolvimento do produto, e cuidam da parte gerencial. Por falta de recursos o administrador contratado em 2009 não faz mais parte do corpo funcional da empresa.

A missão da empresa conforme o gestor consiste em “*Ser referência em softwares de automação para o mercado náutico, tornando embarcações de passeio tão confortáveis e inteligentes como residências de luxo*” Já os valores são: transparência, honestidade, comprometimento com as pessoas, arrojada, simples, inteligente, elegante e dinâmica.

Em termos gerais conforme o mesmo os principais objetivos da empresa são: lançar 1 novo produto/modelo por ano; submeter ao menos um projeto de fomento ao ano em parceria com instituições de pesquisa; alcançar um faturamento de R\$ 150 mil com a venda de produtos e serviços; fechar contrato com um grande estaleiro em 2013; estabelecer a empresa no mercado nacional, através de vendas e parcerias.

De acordo com o gestor a empresa não possuiu nada formalizado em relação à gestão de pessoas, os processos operacionais são realizados por uma empresa de contabilidade terceirizada. Quando há a necessidade de contratação de um colaborador, o processo é conduzido pelos sócios, entretanto não há um planejamento e estruturação deste processo, ocorre de forma informal e subjetiva, através de uma entrevista com os candidatos. Já no que tange ao processo de avaliação dos colaboradores, esse processo também é conduzido pelos sócios de forma subjetiva no dia a dia.

Em relação ao processo de capacitação, o gestor afirmou que não há nada estruturado, de acordo com o gestor:

*“A gente não tem um processo formal de treinamentos, geralmente nós participamos de treinamentos oferecidos pelo CELTA, mas não são com frequência (...). No início quando nós estávamos participando do projeto sinapse, nós participávamos de muitos cursos, o máximo possível, hoje é raramente que fazemos algum curso” (EMPRESA BETA – Gestor).*

O gestor foi questionado em relação às principais necessidades de capacitação, de acordo com os mesmos há a necessidade em todas as áreas de gestão: “*Hoje a gente tem necessidade de conhecer melhor o mercado, de marketing para fazer ações para apresentar o produto para os clientes, gestão do tempo, mas no geral não temos conhecimentos em gestão, por isso precisamos de treinamentos em todas as áreas (...)*”.

A análise das entrevistas possibilitou conhecer as empresas, bem como a incubadora, também foi possível elencar os principais objetivos estratégicos, que são fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia de educação corporativa. A segunda parte da análise consiste em identificar e mensurar as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pela incubadora e pelas empresas, que será apresentado a seguir.

#### 4.4 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

A segunda fase do projeto conforme Moraes e Eboli (2010) consiste no mapeamento das competências para identificar o *gap* entre o que é necessário para se atingir os objetivos estratégicos e o que as empresas possuem, pois é nesse *gap* de competências que a estratégia de educação corporativa trabalha. Os autores salientam que não existe um sistema de educação corporativa sem que as competências estejam mapeadas para os seus diversos públicos.

Dessa maneira, após as primeiras análises das entrevistas e a análise documental foi possível definir as competências necessárias com base nos eixos de desenvolvimento da incubadora, dessa forma as competências foram classificadas por categorias que atendiam os eixos de desenvolvimento. Após definir todas as competências foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados com o intuito de verificar o grau em que a empresa possuía em relação às competências de cada categoria definida. Dessa forma segue abaixo um quadro elencando as categorias de competências por eixo de desenvolvimento:

Quadro 2: Categorias de Competências

<b>Eixos de Desenvolvimento</b>	<b>Categoria de Competências</b>
Produto & Tecnologia	Produto e Serviço; Produção; e Gerenciamento dos projetos.
Mercado	Conhecimento do Mercado; Estratégias Comerciais; Clientes; e Concorrentes.
Gestão Estratégica	Planejamento Estratégico; Gestão da Inovação; e Aspectos Fiscais.
Pessoas	Gestão de pessoas em nível gerencial; e gestão de pessoas em nível operacional.
Finanças	Controles e Captação de recursos;
Comportamental	Categorias: Interpessoal, intelectual, técnica e intrapessoal

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

No instrumento de coleta de dados, elencou-se as competências de cada categoria de análise, e os gestores deveriam classificar o grau de desempenho das empresas para cada competência numa escala de 1 a 5, sendo um baixo domínio da competência e 5 um alto domínio da competência. Além de atribuir um valor os gestores deveriam justificar a sua resposta. Após a coleta dos dados foi possível computar a média de desempenho de cada categoria de competência e conseqüentemente foi aplicada na escala de necessidade de educação corporativa.

O quadro abaixo apresenta o desempenho das empresas em relação às categorias de competências mapeadas com base na escala de necessidade de educação corporativa, o que possibilita perceber as principais prioridades das empresas, e fornece subsídios para apontar os pontos de convergências e divergências que serão apresentados em seguida.

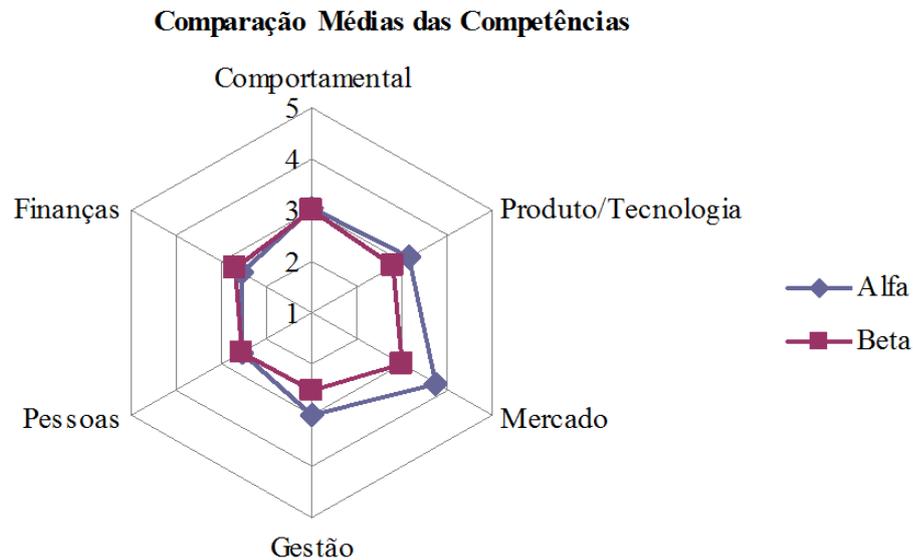
Quadro 3: Necessidade de Qualificação das Empresas Estudadas

<b>Escala de avaliação da Necessidade de Educação Corporativa</b>					
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Domínio</b>	<i>Alto</i>	<i>Médio</i>		<i>Baixo</i>	
<b>Necessidade de educação corporativa</b>	<i>Aperfeiçoamento</i>	<i>Capacitação</i>		<i>Formação</i>	
<b>Empresa Alfa</b>		Categoria Intelectual; Categoria Intrapessoal; Categoria Produto/Serviços; Categoria conhecimento mercado; Categoria Estratégias Comerciais; Categoria Clientes; Categoria Concorrentes; Categoria Gestão Estratégica; Categoria Inovação;		Categoria Interpessoal; Categoria Técnica; Categoria Produção; Categoria Gerenciamento de projetos; Categoria aspectos fiscais; Categoria Gerencial; Categoria Operacional; Categoria Controle ; e Categoria captação de recursos.	
<b>Empresa Beta</b>		Categoria Interpessoal; Categoria Intrapessoal; Categoria de Conhecimento do mercado; Categoria concorrentes; Categoria Inovação;		Categoria Intelectual; Categoria Técnica; Categoria Produto/ Serviço; Categoria Produção; Categoria Gerenciamento de projetos; Categoria Estratégias comerciais; Categoria Clientes, Categoria Gestão estratégica; Categorias aspectos fiscais; Catgeoria Gerencial; Categoria Operacional; Categoria Controles; e Categoria captação de recursos.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

Percebe-se que a empresa Alfa possui um melhor desempenho em relação às categorias de competências mapeadas, que também pode ser visualizado no gráfico a seguir que compara as médias dos seis eixos de competências:

Gráfico 1: Comparação das Médias por Eixos de Competências



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Percebe-se que a empresa Alfa possui um maior desempenho nas categorias de Produto/Tecnologia, Mercado e Gestão, entretanto, ambas as empresas possuem necessidade de formação nas categorias comportamental, finanças e pessoas. Ambas as empresas possuem um baixo domínio na categoria técnicas, referente às competências de planejamento, organização, coordenação, controle e comando. Possuem também dificuldade no que tange ao planejamento, na definição de metas, e conseqüentemente no desdobramento em ações.

No que tange a categoria pessoas as empresas não possuem uma estrutura de gestão de pessoas, não há práticas formalizadas em relação a esses aspectos. Os gestores afirmaram que desconhecem as técnicas de gestão de pessoas, e por este motivo possuem dificuldades em implementar as práticas necessárias para o gerenciamento do corpo funcional das organizações.

Por apresentarem médias relativamente baixas, as empresas necessitam de capacitação no que tange a categoria finanças. Dentre as principais convergências entre as empresas nesta categoria, um ponto que merece atenção especial é que ambos os gerentes afirmaram misturar as finanças pessoas com as da empresa, e que não possuem um controle/plano de entrada e saída de capital nas empresas.

## 5. ESTRATÉGIA PILOTO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A missão desta estratégia baseia-se na necessidade de capacitação em gestão por parte dos gestores das empresas, e vai ao encontro dos objetivos estratégicos da incubadora, que consiste no desenvolvimento das empresas incubadas e no investimento em capacitação, bem como nos objetivos centrais das empresas analisadas, que também coincide no que tange a necessidade de investimento em capacitação gerencial. Diante disso define-se como missão desta estratégia piloto de educação continuada:

**“Criar ações de educação continuada comum à incubadora de forma progressiva, que permita o desenvolvimento de competências necessárias para que os gestores das empresas incubadas possam ao final do processo de incubação estar preparados para gerenciar as suas empresas fora do ambiente da incubadora”.**

Segundo Angel e Izard (2010) na etapa de validação estratégica do sistema de educação corporativa são definidos os objetivos, as diretrizes e os recursos que serão utilizados pelo sistema a ser criado, pois estas definições garantem que o sistema esteja de acordo com a estratégia das empresas, fator determinante para o sucesso do projeto.

Em relação às parcerias, a incubadora já possuiu uma série de parceiros, entretanto há a necessidade de firmar acordos para que eles possam apoiar a incubadora no desenvolvimento de uma estrutura continuada. Conforme o quadro 4 os principais parceiros e possíveis parceiros são:

Quadro 4: Parcerias

<b>Parceiros</b>	
Fundação Certi	Como o CELTA é um dos centros de referência da CERTI, a fundação poderá investir no desenvolvimento da estrutura de educação continuada para a incubadora.
Prefeitura Municipal de Florianópolis	A prefeitura municipal de Florianópolis é uma das principais interessadas no processo de incubação de empresas, uma vez que a incubadora proporciona o desenvolvimento do setor tecnológico na cidade, desta forma, a prefeitura poderá ser uma alinhada estratégica neste processo.
Governo do Estado	Assim como a prefeitura o governo do estado também possuiu um grande interesse, uma vez que a incubadora proporciona o desenvolvimento da atividade industrial da região, logo também poderá ser um parceiro estratégico.
FAPESC	A Fundação de Amparo à pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina já é um dos principais parceiros da incubadora, através de um acordo a fundação poderá participar no apoio da estrutura de educação do CELTA.
FINEP / CNPQ	Através dos Editais a incubadora poderá criar propostas envolvendo o projeto de educação continuado com o intuito de captar recursos para o programa .
SEBRAE	O SEBRAE é um dos principais parceiros da incubadora e já atua junto com a mesma no desenvolvimento de ações de capacitação para os gestores mas não de forma estruturada. Dessa forma, poderá ser um dos principais parceiros.
UFSC	A Universidade Federal de Santa Catarina poderá ser um dos principais parceiros, pois possuem cursos em diversas áreas de interesse da incubadora como: administração e engenharia de produção. A parceria com esses cursos possibilitará que trabalhos e pesquisas possam ser desenvolvidas juntamente com as empresas incubadas.
Demais Universidades e Faculdades da Região	Assim como a UFSC as demais Universidades e Faculdades da região podem apoiar da mesma forma através de parcerias e acordos entre essas instituições e a incubadora.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

Além dos principais parceiros e possíveis parcerias que a incubadora poderá desenvolver para apoiar na construção de uma estrutura de educação continuada, a incubadora precisará criar parcerias com outras empresas e instituições que poderão ser necessárias para o fornecimento e apoio de recursos para a estrutura de educação contínua.

### 5.1 AS ESCOLAS DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As escolas de educação corporativa desta estratégia piloto de educação continuada foram formuladas de acordo com as categorias de competências analisadas no mapeamento das competências realizado com as empresas, sendo as categorias de competências: comportamentais, produto e tecnologia, mercado, gestão estratégica, pessoas e finanças. A seguir apresenta-se no quadro 5 detalhadamente as escolas de Produto & Tecnologia e Pessoas:

Quadro 5: Escolas de Educação Corporativa

<b>Escola de Produto &amp; Tecnologia</b>			
<b>Objetivo:</b> Desenvolver as competências necessárias para o gerenciamento do processo de desenvolvimento de produto, do processo de produção, bem como do gerenciamento de projetos.			
<b>Competências Humanas a serem desenvolvidas:</b> competências de criação de métodos de desenvolvimento de produtos bem como a avaliação do processo; Diferenciação do produto e acompanhamento da utilização do produto; planejar o processo de produção desenvolvendo melhorias no processo produtivo, avaliar o planejado x executado e cumprimento dos prazos; Definição dos projetos e análise do desempenho, escopo, custo, tempo e qualidade e fazer o gerenciamento dos recursos humanos e técnicos.			
<b>Público Alvo</b>	<b>Produtos/Serviços</b>	<b>Programas</b>	<b>Formatos</b>
Foco nos empresários que estão nas fases iniciais do processo de incubação.	Cursos de média duração; Seminários, Oficinas, Workshops.	Como gerenciar o desenvolvimento de produtos e Serviços; Desenvolvimento Lean de produtos/ serviços; Design de produtos/serviços; Gerenciamento de projetos; Propriedade Industrial; Prototipagem e Testes; Trabalho Conclusivo	Aulas práticas; Oficinas; visitas para benchmarking; Ensino a Distância.
<b>Escola de Gestão de Pessoas</b>			
<b>Objetivo:</b> Desenvolver as competências em relação ao gerenciamento de pessoas.			
<b>Competências Humanas a serem desenvolvidas:</b> Competências de gerenciamento e capacitação do corpo gerencial e operacional; avaliação do desempenho de forma sistêmica e baseada em competências; Conhecimento das técnicas de gestão de pessoas.			
<b>Público Alvo</b>	<b>Produtos/Serviços</b>	<b>Programas</b>	<b>Formatos</b>
Empresários em Geral	Cursos de média duração; ciclos de palestras, estudos de caso	Recrutamento e seleção; Tipos de recrutamento; Etapas do processo seletivo; Avaliação de currículo; Entrevista de seleção; Treinamento e desenvolvimento; Tipos de treinamento; Etapas do Processo de T&D; Cargos e salários; Avaliação e descrição de cargos; Política salarial; Plano de remuneração; Avaliação de desempenho	Aulas presenciais; Ensino a distância.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2013.

No desenvolvimento das escolas da estratégia de educação continuada buscou-se focar nas principais necessidades de desenvolvimento de competências levantadas no mapeamento das competências com os empresários, dessa forma as escolas foram elaboradas em função do tipo de formação a ser oferecida e das competências que se deseja desenvolver, com o intuito de focar fidedignamente nas reais necessidades de formação e capacitação das empresas estudadas.

Assim cada escola tem como objetivo o desenvolvimento de competências relacionadas com cada eixo de desenvolvimento da incubadora, bem como elenca-se as competências humanas a serem desenvolvidas. Eboli (2004) destaca a importância desta etapa do processo de elaboração da estratégia de educação continuada, ao afirmar que esta fase é o coração do sistema, pois uma vez definidos os objetivos e as competências por eixo de desenvolvimento, deve-se definir os programas de formação, os formatos e produtos oferecidos para satisfazer fidedignamente o desenvolvimento das competências almeçadas.

Em relação ao público alvo de cada escola, esses foram definidos com base na análise das necessidades de educação corporativa. A princípio todos os gestores das empresas bem como os colaboradores da incubadora são incluídos nas escolas uma vez que todos os gestores necessitam de formação e

capacitação em todas as categorias de competências analisadas. Entretanto como pode-se perceber na escola de produto e tecnologia o foco foi para os empresários no início do processo de incubação, isso ocorre também na escola do mercado pois, conforme analisado os gestores que já estão em fases mais avançadas no processo já possuem um produto definido e um bom conhecimento do mercado, já os que estão nas fases iniciais não os possuem plenamente, por isso o foco neste público. No entanto cabe salientar a importância de todos os gestores não possuem plenamente o domínio dessas competências conforme foi ilustrado no quadro 3 deste estudo.

No que tange aos produtos e serviços oferecidos, buscou-se atender a realidade dos gestores e das empresas, principalmente em dois quesitos: o primeiro é a falta de tempo dos gestores para a realização de cursos, por isso buscou-se focar nos cursos de curta e média duração, bem como em seminários, oficinas, workshops, ciclo de palestras e estudos de caso, primeiramente com o intuito de otimizar o tempo e diversificar as formas de aprendizagem, buscando forçar nas atividades práticas para que os gestores pudessem utilizar as suas empresas para a realização das mesmas, além de buscar as melhores práticas, para sanar os segundo quesito que trata-se da falta de conhecimento em gestão, necessitando dessa forma, a diversificação dos produtos com o intuito de facilitar o aprendizado.

Em relação aos programas, buscou-se os principais cursos oferecidos pelo mercado, principalmente pelo SEBRAE que é um dos principais parceiros da incubadora, podendo dessa também customizar os cursos para atender as reais necessidades no desenvolvimento das competências de cada escola de educação continuada da estratégia.

Por fim, no que tange aos formatos, buscou-se maior diversificação para otimizar a aprendizagem, principalmente as formas que permitem a aprendizagem na prática como oficinas, dinâmicas, vivências e complementadas com aulas presenciais e cursos a distância. Os cursos a distância foram foco em todas as escolas principalmente por dois motivos, o primeiro em relação à questão do tempo, possibilitando os gestores a realizá-los fora do horário de trabalho, e o segundo motivo é que como todas as empresas atuam na área tecnológica, e no desenvolvimento de softwares, isso possibilita que as próprias empresas incubadas possam desenvolver uma estrutura tecnológica para suportar essa metodologia.

A mesma metodologia de desenvolvimento foi utilizada para as escolas comportamental, mercado, gestão estratégica e financeira, entretanto cada uma com as suas peculiaridades, principalmente no que se refere aos programas para atender as competências a serem desenvolvidas por cada escola, pois conforme Angel e Izard (2010) o objetivo geral de cada escola deve traduzir o que se espera que a escola desenvolva em relação as necessidades de capacitação da organização, e os programas, produtos, serviços e o formato oferecidos devem refletir as competências a serem desenvolvidas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta dos conhecimentos necessários para o gerenciamento das empresas é um dos principais motivo pelo fechamento das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de existência. Devido as suas necessidades internas, os gestores das MPE's enfrentam uma série de restrições para criar, implementar e manter uma estrutura de capacitação continua necessária para o atingimento de vantagens competitivas. No entanto quando as empresas se encontram inseridas em aglomerados, estas possuem uma série de oportunidades, logo, buscando verificar a possibilidade de desenvolver uma estrutura de educação continuada em um aglomerado, escolheu-se o CELTA incubadora como objeto deste estudo.

Isso pode ser constatado no estudo, pois os gestores das empresas possuíam consciência da importância dos conhecimentos em gestão e da necessidade de capacitação nessa área, entretanto não possuíam condições financeiras e conhecimento para suportar uma estrutura de capacitação, mas mostraram-se interessados e dispostos a investir em uma estrutura de capacitação comum á incubadora para o desenvolvimento das competências gerenciais.

Também pode-se constatar que ambas as empresas estudadas possuíam necessidade de capacitação e formação em todos os eixos de desenvolvimento da incubadora: comportamental, produto e tecnologia, mercado, gestão estratégica, gestão de pessoas e gestão financeira. Dessa maneira a

estratégia de educação corporativa desenvolvida para a incubadora levou em conta as principais necessidades de qualificação apurados na análise dos pontos de convergências e divergências realizada. Além disso, a estratégia foi definida considerando as principais características da incubadora e das empresas estudadas em relação a investimentos, recursos, estruturas, parcerias, entre outros. O intuito foi propor uma estratégia que atendesse as principais necessidades de qualificação e que a incubadora pudesse suportar.

Destaca-se que através do mapeamento das estratégias das empresas e da incubadora, bem como o mapeamento das exigências de qualificações, foi possível evidenciar os pontos de convergências e divergências em relação às competências requeridas e conseqüentemente propor o modelo piloto de educação corporativa para o CELTA incubadora, atingindo o objetivo maior deste trabalho.

Posto isso, destaca-se a importância da incubadora em implementar e desenvolver a estratégia considerando todas as empresas incubadas, podendo dessa forma adequar a estratégia para atender fidedignamente as reais necessidades de capacitação, para que as empresas possam desenvolver as competências necessárias para o atendimento dos seus objetivos estratégicos, e para preparar os gestores para gerirem as suas empresas fora do ambiente de incubação, ao final do processo de graduação.

## REFERÊNCIAS

ÁNGEL, José; IZARD, Fernández. Educação Corporativa: a experiência de uma multinacional energética espanhola. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa. Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010. p. 349-369.

ANPROTEC: Estudo, Análise e Proposições sobre as incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília: 2012.

DALMAU, Marcos B. L.; TOSTA, Kelly Cristina B. T. Mapeamento e gestão de competências. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2009.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. Ed. Gente, Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa (Org.). Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: integração, complementariedade e sobreposições. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa. Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010. p. 199-220.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio. Concepção e Modelagem do Projeto de Educação Corporativa. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa. Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010. p. 311-333.

MARINI, Marcos Junior; SILVA, Chistian Luiz da. Educação e Desenvolvimento Local: Uma Análise sob o Enfoque dos APLs. Synergimus Scyentifica: UTFPR, Pato Branco, n. 06, p.02-12, 2011.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. 1ed. São Paulo; Makron Books, 1999.

MORAES, Fábio Cássio Costa; EBOLI, Marisa. Concepção e Modelagem do Projeto de Educação Corporativa. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa. Educação Corporativa. São Paulo: Atlas, 2010. p. 275-296.

SILVA, Evandro Araújo. Educação Corporativa para PME's: Micro, Pequenas e Médias Empresas. Actas do 2º Encontro de Educação Corporativa Brasil/ Europa, São Paulo: 2010, p.45-49.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.