



RAM. Revista de Administração Mackenzie  
ISSN: 1518-6776  
revista.adm@mackenzie.com.br  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

NETTO, ANTONIO VALERIO; MAGIERSKI VALERIO, DANIELLE  
GESTÃO DE PESSOAS ALTAMENTE QUALIFICADAS EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 7, núm. 3, 2006, pp. 131-147  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416332007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# GESTÃO DE PESSOAS ALTAMENTE QUALIFICADAS EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

MANAGEMENT TOP QUALIFIED STAFF IN TECHNOLOGICAL  
SMALL ENTERPRISE

## ANTONIO VALERIO NETTO

Coordenador do Departamento de Gestão de Pessoas,  
e Gerente da Divisão de Sistemas Interativos da Cientistas Associados Ltda.  
Rua Alfredo Lopes, 1777, Vila Elisabeth – São Carlos – SP – CEP 13560-460  
E-mail: antonio.valerio@cientistasassociados.com.br

## DANIELLE MAGIERSKI VALERIO

Coordenadora do Departamento de Marketing da Cientistas Associados Ltda. Professora da  
cadeira de Marketing na Faculdade de Administração da Academia da Força Aérea (AFA).  
Faculdade de Administração da Aeronáutica, Academia da Força Aérea – Pirassununga – SP  
E-mail: danielle.magierski@cientistasassociados.com.br



## RESUMO

Um dos principais fatores para o crescimento e fortalecimento das pequenas empresas de base tecnológica é possuir em seu quadro de colaboradores mão-de-obra altamente qualificada. Contudo, existe uma grande dificuldade de manter um corpo técnico e administrativo qualificado em uma pequena estrutura empresarial. A presença nessas empresas de mestres e, principalmente doutores, é muito pequena e quase sempre estes profissionais são sócios ou únicos donos da empresa. Dessa forma, o artigo busca sugerir estratégias para que essas empresas possam recrutar e manter em seus quadros de profissionais pessoal com alta titulação e com competência comprovada.

## PALAVRAS-CHAVE

Pequenas empresas de base tecnológica; Gestão de pessoas; Comportamento organizacional; Estratégia organizacional.

## ABSTRACT

One the main factors for the growth and consolidation from technological small enterprises is have in it board of staff, top qualifield workforce. Though there is a big difficulty to keep up a tecnical and administrative officers in a small enterprise. The presence of masters in this enterprises, and mainly doctors, is insignificant and mostly these professionals are partners or only the enterprise'owners. This way, this paper suggests strategies for this enterprises can conscript and keep up in our professionals, highly graduated staff and competency.

## KEYWORDS

Tecnological small enterprises; Staff management; Organizational behavior; Organizational strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

Entre os poucos consensos estabelecidos no debate sobre globalização, encontra-se o fato de que inovação e conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade. As empresas, sejam elas pequenas ou não, precisam adquirir conhecimento gerencial que oriente a geração, a absorção e o uso de novas tecnologias.

É possível afirmar que as pequenas empresas de base tecnológica assumem um papel de agentes de mudanças. Elas se criam e se estruturam em torno de novas idéias de produtos e serviços, com base em conhecimentos específicos a respeito de uma determinada tecnologia. Conseqüentemente, elas introduzem inovações na estrutura industrial e conseguem gerar um valor econômico a partir de conhecimentos científicos adquiridos na fase de formação acadêmica, lembrando que a maior fonte de geração de novos conhecimentos são as atividades de pesquisa. Estas pequenas empresas têm como principal fator de competição no mercado o lançamento de novos produtos ou serviços e que, segundo Abernathy e Utterback (1978), focalizam sua estratégia competitiva na inovação. São, portanto, empresas que desenvolvem produtos ou serviços baseados em tecnologias que se encontram em fases menos maduras de desenvolvimento, o que implica, por um lado, em grande incerteza quanto às trajetórias que essas tecnologias irão desenvolver, mas, por outro lado, em grande potencial de expansão do mercado (MACHADO et al., 2001).

Infelizmente, a maioria dessas pequenas empresas nacionais desenvolve pouca atividade de pesquisa e desenvolvimento, por ser esta uma tarefa de custo e risco elevados. Existe apenas um pequeno número de empresas nacionais que realizam investimentos nesta área, e isto tem demonstrado que muitas dessas empresas não estão preparadas para os desafios das rápidas mudanças tecnológicas e crescentes exigências do mercado. Essas empresas não possuem, na maioria das vezes, recursos financeiros suficientes para produzirem o que realmente necessitam. Isso acarreta uma série de dificuldades ao desenvolvimento tecnológico brasileiro, trazendo como consequência uma baixa competitividade tecnológica das empresas nacionais e reduzida capacidade do país em transformar ciência e tecnologia em riqueza.

O problema de realizar a pesquisa e o desenvolvimento em pequenas e médias empresas resume-se basicamente à escala, pois não existe volume suficiente de vendas para que seja investido no desenvolvimento de novos produtos e processos. As pequenas empresas geralmente aplicam tecnologias já existentes de forma original em novos produtos (KRUGLIANSKAS, 1996). Atualmente, o número de profissionais ativos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) no país,

nas empresas, principalmente de pequeno porte, pode ser considerado praticamente nulo quando comparado a outros países.

Um dos principais fatores para o crescimento e fortalecimento dessa modalidade de empresa é possuir em seu quadro de colaboradores mão-de-obra altamente qualificada (mestres e doutores). Diante deste fato, o artigo busca apresentar informações importantes sobre o perfil desses titulados, com o objetivo de atrair e manter estes profissionais nas pequenas empresas.

## **2 IMPACTO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO NAS PEQUENAS EMPRESAS**

O conhecimento sempre foi e sempre será importante em um empreendimento. Este conhecimento pode estar ligado ao desenvolvimento técnico do produto ou projeto, isto é, como fazer, em quanto tempo fazer, quais são os fornecedores técnicos de materiais para fazer etc.; ou ao desenvolvimento administrativo/estratégico, isto é, procurar quem faz, como manter os colaboradores fazendo, para quem vender (clientes), como vender (custo de venda e distribuição) etc.

Em empresas em que o manuseio do conhecimento é a chave para o crescimento e sucesso da empresa, as habilidades e as experiências adquiridas com a prática profissional do cotidiano empresarial, atreladas ao conhecimento adquirido nos cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), podem ser um grande diferencial. No caso das empresas de base tecnológica, o seu grande patrimônio está no domínio técnico e administrativo que seus profissionais possuem e que permite o contínuo desenvolvimento dos projetos e produtos e a manutenção dos serviços de consultorias especializadas.

Em uma empresa com estrutura reduzida, existem pouquíssimos colaboradores responsáveis pela pesquisa e pelo desenvolvimento de novos produtos e possíveis projetos. Quase sempre, esta empresa possui um *portfolio* reduzido, com dois ou três produtos de baixo valor agregado e serviços técnicos ligados diretamente ao conhecimento que gerou estes produtos. Também podem existir empresas que oferecem cursos ligados diretamente ao conhecimento técnico aplicado no desenvolvimento dos seus produtos e projetos. Dessa forma, o conhecimento técnico de um de seus colaboradores pode ser o diferencial entre o sucesso ou fracasso na criação de um projeto ou produto, ou na disponibilização dos cursos e serviços para terceiros. Muitas vezes, este colaborador realizou seu mestrado ou doutorado em uma área técnica que é base para o desenvolvimento de um novo

produto ou na oferta de um determinado curso técnico. Sua ausência pode paralisar este desenvolvimento ou retirar o curso técnico do *portfolio* da empresa.

A importância da manutenção do profissional junto às pequenas e médias empresas de base tecnológica é fundamental para aumentar as chances de crescimento e sucesso dessas empresas. Contudo, estas sofrem um grave paradoxo: não possuem investimento suficiente para manter uma equipe altamente capacitada para realizar as inovações que permitem que elas sejam competitivas, e também não possuem pessoal altamente qualificado porque não têm como pagá-los, devido ao fato de elas não serem competitivas no mercado; dessa forma não geram lucros que poderiam ser reinvestidos na empresa para o desenvolvimento de novos projetos e produtos. É um ciclo vicioso que dificilmente tem solução a curto e médio prazo, e, principalmente para as pequenas empresas, todas as soluções quase sempre devem ser de curto prazo, pois as empresas podem correr o risco de falir, caso não contemplem o princípio básico, que é vender para sobreviver. Dessa forma, todas as soluções devem levar em consideração que não existe um grande período para pesquisar e desenvolver.

Para as pequenas empresas nacionais de tecnologia, o custo da pesquisa por novos produtos ou mesmo o treinamento (aquisição do conhecimento) de profissionais para realização de consultorias é muito custoso, devido ao valor investido na contratação dos profissionais e na compra de material permanente e de consumo necessário para a realização do trabalho. Quase sempre, este investimento é por um período longo e, como toda área de pesquisa, existe um risco tecnológico difícil de calcular no início do processo de pesquisa e desenvolvimento.

Uma importante situação que pode desestabilizar uma empresa, principalmente aquelas de menor porte devido ao número de colaboradores envolvidos, é a questão da capacitação do líder. Um mau líder pode acarretar, entre outras ocorrências, a saída de um colaborador da empresa; o que, em uma empresa de base tecnológica, pode levar ao extremo de fechar todo um departamento técnico ou mesmo desestruturar uma divisão dependendo do cargo ou nível de liderança que este colaborador possui.

## 2.1 LIDERANÇA COMO FATOR DE INFLUÊNCIA

135

Na grande maioria dos casos, um profissional altamente capacitado tecnicamente possui dificuldades de liderança. É comum encontrar casos em que um doutor, por exemplo, formado em uma área de exatas, apresente dificuldades com relação aos seus liderados. Na área de tecnologia, o líder necessita, a todo momento, apresentar características que justifiquem sua posição de liderança, haja vista que sua equipe também é de elevado nível técnico, isto é, um colabo-

rador inteligente liderando outros colaboradores inteligentes. Para muitos liderados, uma das principais motivações é trabalhar com um líder competente técnica e emocionalmente. Diante deste fato, os líderes devem atentar para suas próprias atitudes e analisá-las para identificar se são mesmo competentes, principalmente aos olhos de seus liderados. Nos primeiros estágios de uma pequena ou média empresa de base tecnológica, o líder é o colaborador que mais sabe e é normal que suas decisões sejam impostas aos outros. O problema é que, em pouco tempo, os demais colaboradores ficam treinados e pensam por si mesmos, e quando o líder mais precisar de ajuda ele estará sozinho. Por isto, é importante saber compartilhar o poder.

A palavra liderança tem dois significados: primeiro tem a ver com um colaborador que é responsável pelas decisões, no topo de alguma unidade de negócio da organização, cujo trabalho é criar as condições para que outros colaboradores sejam eficazes. Isto envolve ajudar a direcionar, ser inspirador, alinhar todos em torno da missão e visão da empresa. Ser eficiente, neste sentido, é usar o seu poder para habilitar os outros colaboradores para que sejam capazes de obter os recursos, as informações e as conexões certas para realizar seu trabalho. O segundo significado de liderança, que também é necessário para a organização, refere-se a colaboradores de qualquer posição que tomem iniciativas, encontram maneiras novas e melhores de fazer as ações, mesmo que eles freqüentemente não possam liderar. Para isto, é necessário produzir as condições na empresa sob as quais os colaboradores são capazes e têm vontade de agir. Isto permite criar um ambiente fértil para a geração de idéias para novos produtos e processos. A liderança controladora muitas vezes protege os feudos em vez de estimular os colaboradores a pensar em como realizar seus trabalhos de modo melhor para a empresa. Contudo, se a iniciativa não for canalizada pode prejudicar o foco da empresa, dispersando os esforços de seus colaboradores.

Para se obter as iniciativas positivas, o líder não deve exceder o seu poder de emitir sempre a última opinião e discordar das decisões do grupo. O importante é exercer este poder quando realmente a equipe começar a dispersar em suas decisões. O líder deve sempre conduzir de forma focada as reuniões em que a pauta seja sobre os fatores críticos referentes à empresa, ou seja, discutir o que realmente importa. É importante que ele construa relacionamentos abertos e mutuamente influentes com todos, para que possa desenvolver uma cultura de colaboradores que esperam influenciar e ser influenciados pelas outras. Para isto, é necessário convidar todos os colaboradores a participar, mesmo que tenha que ir a uma pessoa por vez, para capturar suas opiniões. Quando os subordinados pedem demais a sua decisão, o líder muitas vezes deve exigir que eles se virem sozinhos. Por mais difícil que seja, ele deve admitir seus erros e expor, muitas vezes, sua vulnerabilidade, pois dessa forma permite aos seus liderados

compreendê-lo e entender que todo processo humano é sujeito a falhas. O líder deve dividir com seus colaboradores a responsabilidade pelos resultados de toda empresa. Não basta dizer “nós estamos nisso juntos”. É preciso construir esse sentimento ao longo do tempo, isto é, o líder deve tomar as decisões importantes por consenso, o que significa que todos tiveram espaço para opinar. Isto permite obter um maior comprometimento dos colaboradores, porque estes possuem parte do poder de decisão. Eles se preparam melhor para as reuniões, lutam mais por suas idéias, pressionam os colegas quando eles não estão desempenhando bem o seu papel etc. Contudo, o líder deve tomar cuidado para não deixar o processo lento; em pequenas e médias empresas, a tomada de decisão rápida é um dos pontos fortes numa pequena estrutura. Ele precisa compartilhar a liderança quando precisar da participação e das idéias dos seus subordinados, buscando gerar um consenso. Em algumas ocasiões, o líder deve consultar, perguntar aos outros pelas suas opiniões, porém deixando claro que é ele quem vai tomar a decisão final.

A falta de capacidade do líder pode prejudicar a empresa, fazendo com que os seus subordinados realizem suas tarefas de modo pouco produtivo. A empresa pode sofrer danos irreversíveis quando o líder deixa de dar atenção aos sinais do ambiente e de ouvir seus colaboradores. Nas reuniões, eles não apresentam idéias, apenas respondem. Eles não defendem com força as suas crenças. Tornam-se passivos, mesmo quando a empresa perde mercado ou o custo fixo sai do controle, todos ficam indiferentes. Muitas vezes, o líder tem uma visão inflada daquilo que sabe, isso faz com que os seus subordinados logo começem a não opinar e então o líder se vê sozinho. Nos estágios iniciais da empresa, o líder provavelmente tem um conhecimento elevado do negócio, e em geral ele treina sua equipe para acreditar que sempre sabe mais. Um grande problema dos líderes é que eles treinam todos a sua volta para não serem fortes. Em uma empresa de tecnologia, este é um risco alto, pois pode podar a equipe técnica na solução de problemas técnicos de forma inovadora.

O líder deve se autogerenciar e atentar para sinais de falta de competência, como, por exemplo: em reuniões com a equipe, tem dificuldade de argumentação; foi promovido por tempo de casa; dá sinais de ter conhecimentos defasados; suas decisões freqüentemente se baseiam em soluções antigas; perde tempo em tarefas simples; já perdeu oportunidades de negócios por não conseguir decidir rapidamente; entre outros. Contudo, é importante salientar que o líder não precisa saber mais do que a equipe técnica e sim entender o todo do negócio, isto é, conhecer seus concorrentes, avaliar corretamente as idéias e as estratégias etc., além de contar com profissionais especializados.

É importante que o líder lembre que todos os colaboradores de alguma forma querem algo e que trabalham por diferentes objetivos: por *status*, pela sensação

de que estão certos, por promoção; alguns cooperam por amar o desafio de novas idéias, outros porque querem mais dinheiro. No mundo contemporâneo, existe uma frase bastante enraizada em nossa cultura ocidental: “Faça aos outros o que você gostaria que fizessem a você”. Porém, isto não procede na relação líder e liderados, pois o correto é você fazer aos outros aquilo que eles gostariam que lhes fosse feito; isto é, é necessário entender o que eles querem para permitir maior produtividade.

Um líder autoritário em uma empresa de tecnologia é, em geral, uma das principais causas de insucesso organizacional. Não que a personalidade forte represente um obstáculo ao sucesso, mas as decisões estratégicas se tornam desproporcionalmente arriscadas quando os olhos e ouvidos do responsável pelas decisões estão fechados; o autocrata não ouve os seus colaboradores e não partilha autoridade (REGO; CUNHA, 2003). A liderança autocrata muitas vezes é apropriada em determinadas condições, como, por exemplo, em crises que exigem respostas rápidas ou com determinados tipos de colaboradores para que eles sejam produtivos. Dessa forma, o problema não está no estilo autocrata em si, mas na circunstância e no modo como este estilo se manifesta na prática. A empresa pode sofrer danos e seus líderes se tornarem insensíveis aos sinais que o meio lhes envia se deixarem de escutar seus colaboradores e se não incorporarem nas decisões as contribuições geradas por eles. Outro aspecto importante é a forte reação intempestiva de determinados líderes de desconsiderar informações quando alguns de seus colaboradores, de forma franca e aberta, decidem comunicar más notícias relacionadas ao andamento da empresa. Alguns talvez sejam corajosos e sustentem suas posições, porém, mais cedo ou mais tarde, perceberão que sua franqueza não levou à resolução dos problemas, e que até os desfavoreceu no relacionamento com o líder. Muitos colaboradores concluem que manter uma postura discreta é a melhor maneira de preservarem sua carreira. Então, é provável que começem a transmitir a seu líder aquilo que julgam que ele queira ouvir; mesmo os colaboradores mais sinceros se inibem de expressar discordâncias, assim os sinais de mudanças chegam distorcidos e as decisões do líder passam a se basear em informações incompletas ou incorretas. Com isto será criado um cenário fantasioso e falsamente seguro para o líder.

As pequenas e médias empresas de tecnologia são organizações contemporâneas que operam sobre uma base de confiança. Quanto mais aberto e dinâmico o ambiente, menor a capacidade de estabelecer normas e procedimentos, e maior a necessidade de se estimular a confiança entre todos os colaboradores e destes em relação à organização. Contudo, quando determinados comportamentos dos líderes comprometem a base de confiança, todo o sistema perde eficiência e sinergia, existe a necessidade de aumentar o controle e os relacionamentos

deterioram-se. Se a questão não for tratada a tempo, a desconfiança pode aumentar, provocando uma escalada que pode levar a decisões erradas e diretrizes não cumpridas, com graves consequências para a empresa.

Um ponto que deve ser evitado pelos líderes é quando eles se baseiam em modelos de gestão administrativa bem-sucedida do passado, mas que com a evolução do contexto de negócios tornam-se anacrônicos. Para realizar mudanças nas empresas, é necessário mudar a interpretação do ambiente. Quando os líderes mudam seus modelos, passam a observar a situação de modo diferente e ficam mais aptos a compreender a necessidade de mudança e as novas exigências e desafios que a realidade impõe. Outro ponto que deve ser evitado é a autoconfiança exacerbada. Líderes confiantes inspiram seus liderados, reduzem resistências e estimulam um clima de confiança na empresa. Porém, líderes de personalidade narcisista desestimulam visões diferentes das suas e combatem opositores, além de criar uma realidade fantasiosa, regida por seus próprios desejos e vontades (REGO; CUNHA, 2003).

Quando os líderes matam os mensageiros das más notícias, quando os gestores deixam de atender os sinais de mudança no ambiente, quando se convençem de que as soluções bem-sucedidas do passado continuam válidas, aumenta o risco da empresa de declínio e colapso. Para evitar esta situação, é necessário que a empresa tenha capacidade de adaptação, isto é, deve atuar como um organismo vivo capaz de se adaptar continuamente ao meio, desenvolvendo sua capacidade de aprendizado. Isto pode ser chamado de modelo administrativo evolutivo. Para que o aprendizado e a adaptação ocorram, é essencial que os líderes promovam um ambiente que torne a empresa permeável à informação e que tornem cada colaborador um sensor ou radar. É também essencial que os líderes vejam suas organizações como seres vivos que aprendem e não sistemas totalmente controláveis e imutáveis. Para isso, eles devem se dispor a seguir uma rota de contínuo aprendizado, em que posições são revistas e posturas são colocadas sob a luz das situações vigentes. As empresas predispostas à aprendizagem devem admitir que não possuem respostas para todas as perguntas e que devem contar com seus colaboradores em cada passo que forem dar.

### **3 O DESAFIO DE MESTRES E DOUTORES EM PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

139

A grande questão que muitos mestrandos, mestres e doutorandos atualmente se perguntam é: será que o mercado de trabalho absorve o profissional com alto grau de escolaridade, isto é, será favorável continuar os estudos após a

graduação, considerando-se que as oportunidades de trabalho poderão ser maiores e os valores pagos mais atrativos? Esta dúvida acaba quando o indivíduo se forma doutor e verifica que suas oportunidades de trabalho foram reduzidas. Dentre suas poucas opções, incluem solicitar uma bolsa de estudo para pós-doutorado em uma instituição de pesquisa no Brasil ou no exterior; prestar concurso público em uma universidade federal ou estadual para o cargo de professor-pesquisador; ou ser contratado como professor em uma universidade particular, haja vista que são exceções no país as universidades particulares que realizam pesquisa.

É histórico que os cursos de pós-graduação no Brasil inicialmente tinham como objetivo formar doutores para lecionar e pesquisar nas universidades. Muitos alunos quando ingressavam nestes cursos já eram professores de universidades públicas e, ao final do mestrado ou doutorado, retornavam para os seus empregos. No passado, como incentivo do governo para que os professores, por exemplo, de universidades federais, se gradussem, ao se afastarem de suas funções continuavam recebendo seu salário acrescido da bolsa de estudo para realização de seu mestrado e doutorado. Realmente, era um bom negócio continuar estudando, pois o modelo administrativo utilizado nas universidades públicas prestigiava e ainda prestigia os professores com títulos de doutores. Esse fato ocorre desde a existência de um patamar salarial maior até cargos de liderança dentro dos departamentos e da própria estrutura administrativa da universidade. Atualmente, várias universidades públicas, principalmente da região sudeste e sul, requerem em seus concursos para professores que o candidato interessado tenha como pré-requisito o título de doutor.

Com o passar dos anos, o perfil do indivíduo que está ingressando na pós-graduação, no Brasil, modificou-se; a grande maioria é recém-formada da graduação com idade entre 20 a 24 anos, sem nenhuma experiência profissional, haja vista que acabou emendando o final da graduação com o início da pós-graduação e, assim, sem garantias de oportunidades de emprego ao final do curso. Além disso, muitas vezes a motivação para a realização desta pós-graduação é a falta de oportunidade de emprego no mercado de trabalho ou mesmo a comodidade de continuar a rotina da graduação.

Isto se torna mais grave para aqueles que fazem a opção de finalizar o mestrado e entrar no doutorado de maneira continuada; este indivíduo, quando se formar, estará com uma idade avançada para entrar no mercado de trabalho (em torno dos 30 a 34 anos), e com a agravante da completa falta de experiência profissional; haja vista que, ao longo do período de doutorado, não é possível adquirir várias habilidades necessárias para facilitar a entrada no mercado de trabalho. Muitos doutores recém-formados apresentam indisciplina com hierarquia, falta de dinamismo em tomada de decisões, dificuldade em trabalho em grupo e liderança de equipes (quase sempre o trabalho de doutorado é solitário), indis-

ciplina com horários e cumprimento de tarefas, falta de foco nos resultados etc. Porém, o mais grave é que se trata de um profissional caro e pouco competitivo profissionalmente para um mercado de trabalho em, que cada vez mais, são necessários profissionais dinâmicos, com visão de negócios e preparados para tomadas de decisão.

Diante deste contexto, é fácil entender por que as empresas têm dificuldade de absorver os pós-graduandos, principalmente os doutores. Este fato é mais gritante quando se trata de pequenas e médias empresas em que a busca por resultados deve ser mais rápida com risco da empresa sofrer consequências graves, e até mesmo falir. A pequena e a média empresa objetivam vender seus serviços e produtos, e, em seu quadro reduzido de profissionais contratados, existe espaço apenas para aqueles que realmente são importantes para que este fato seja consumado, isto é, vender para sobreviver. Além disso, é importante salientar que o custo fixo para se manter um doutor em seu quadro de funcionários é muito elevado, isto só se justificaria se este doutor realmente fosse um dos pilares de sustentação da pequena e média empresa. Dessa forma, o mestre ou doutor empregado deve ter muita competência para assumir esta responsabilidade o que tem acontecido é que os cursos de pós-graduação no país não formam este perfil empreendedor e de liderança; acaba apenas formando empregados com pouca experiência.

Para muitos jovens da graduação, não fica claro de que forma a pós-graduação pode influenciar na sua capacidade intelectual e permitir ser competitivo para entrar no mercado de trabalho. Fazendo uma analogia à área de medicina, existe o jovem aluno de graduação que, ao final do curso, se forma clínico geral e, posteriormente, se especializa realizando a “residência” em uma área específica, por exemplo, pediatria. No caso do aluno dos cursos de graduação das engenharias, computação, física, química e outros, ele é um “clínico geral” e poderá realizar sua “residência” cursando um mestrado. Este mestrado lhe permitirá aprofundar-se na área profissional que optou. Caso este aluno entenda que, na área que escolheu ou mesmo em outra área técnica, existe uma oportunidade ímpar de criar e desenvolver um conhecimento inédito ou aperfeiçoar um conhecimento já existente com soluções inéditas, tem um caminho factível para um doutorado. Em ambos (mestrado ou doutorado), podem ser gerados projetos de pesquisa passíveis de patentes ou registros de *software*. Além do conhecimento técnico que cada mestre ou doutor adquire, de acordo com a especialidade em que realizou seus estudos, existe um aprendizado maior relacionado com a habilidade de como realizar descobertas técnicas e documentá-las. Existe também a experiência de manusear o conhecimento por meio de métodos científicos, em que todas as informações devem ser registradas e avaliadas.

Estas habilidades são importantes quando existe a necessidade de trabalhar com produtos e serviços em que o conhecimento é fundamental para o sucesso do empreendimento. Em outras palavras, nas empresas cujo *core business* é baseado principalmente no conhecimento as oportunidades para mestres e doutores são muito maiores. É o caso de empresas que prestam consultorias, que desenvolvem produtos e equipamentos com alto valor agregado, que pesquisam medicamentos etc.

Contudo, é importante não confundir as aspirações e desejos pessoais de cada mestre ou doutor junto a uma determinada empresa. Os mestres, de certa forma, já estão incorporados na maioria das empresas de base tecnológica, isto é, existe um grande número desse tipo de titulação no mercado de trabalho. Atualmente, muitos mestres se formam ainda jovens (entre 23 a 26 anos) e concorrem no mercado de trabalho com os recém-graduados (praticamente possuem a mesma idade, porém com menos anos de estudos) para vagas de *trainee* em grandes empresas ou vagas efetivas em pequenas e médias empresas. Estes jovens entendem que o diferencial para concorrer e se manter em um emprego, além do conhecimento de uma língua estrangeira (inglês, alemão etc.), é ter cursado uma pós-graduação. Boa parte dos mestres recém-formados deseja uma experiência profissional em empresas para constar em seu currículo, imaginando, com isto, poder manter duas portas abertas: lecionar em uma universidade pública ou privada e trabalhar em uma empresa. Dessa forma, o recrutamento e seleção deste perfil são facilitados. Porém, a pequena e a média empresa devem atentar para que tipo de aspirações este mestre possui para com a empresa. É importante lembrar que muitos mestres nunca trabalharam antes, e por isto não possuem ainda a disciplina que se é exigida em um ambiente empresarial. Além disso, são mais velhos do que os jovens aprendizes e possuem uma titulação que pode afetar seu ego e o senso de arrogância, podendo ocasionar um conflito com o líder responsável por ele na empresa, que muitas vezes não possui uma titulação de pós-graduação. Este tipo de conflito já é famoso no meio empresarial. Com a chegada de novos colaboradores com maior conhecimento, os antigos colaboradores de certa forma sentem-se vulneráveis. Uma titulação que os diferencie pode ser um incentivo para este conflito aflorar, principalmente em empresas de pequena estrutura nas quais existem poucas oportunidades de crescimento e nas quais muitos colaboradores concorrem para ter privilégios junto ao líder principal da empresa (dono).

Com relação ao doutor, sua situação se assemelha bastante ao do mestre anteriormente citado, porém existe um agravante relacionado com a idade mais avançada (entre quatro a cinco anos a mais do que o mestre) e o longo período que ele esteve na academia, longe do mercado de trabalho e de um ambiente competitivo. Isto acaba gerando no doutor uma lentidão e uma dificuldade de inte-

gração maior com relação à dinâmica que uma pequena ou média empresa deve ter para se manter no mercado. Além disso, muitos doutores possuem pouco foco voltado para a solução, muitos trabalhos de doutorado não consideram a implantação do que foi pesquisado e desenvolvido, isto é, na prática possuem resultados ínfimos não utilizáveis no cotidiano do dia-a-dia. Esta dificuldade de desenvolver soluções aplicáveis gera um abismo entre a postura do doutor acadêmico e do doutor aplicado.

O treinamento de um doutor para uma pequena empresa é custoso, haja vista que ele é um ser pensante muitas vezes pouco tolerante a novas informações, principalmente se estas informações forem diferentes daquelas que ele estudou no mestrado e/ou doutorado. O que ocorre para a maioria dos doutores é a *overdose* de informações e, para muitos, o título de doutor encerra um ciclo de aprendizagem. Esse profissional entende que domina o conhecimento e, diante deste conhecimento que possui, entende que está apto a ocupar um cargo de gerência ou diretoria dentro de uma empresa. Porém, ele esquece que para gerenciar uma equipe dentro de uma pequena empresa, são necessários conhecimentos de gestão de projetos, de pessoas, liderança etc, e este tipo de informações ele não aprendeu na universidade. Isto atordoa o doutor, pois o conhecimento que ele tem não abrange aspectos essenciais para se tornar um líder. Esta desqualificação o torna arredio e começa um sentimento de depreciação para com o ambiente empresarial, pois sabe que não terá um rápido reconhecimento da sua competência por parte dos líderes da empresa, haja vista que ele terá que aprender diversas disciplinas para se tornar um colaborador importante e vital para a empresa.

Diante deste fato, diversos doutores adotam a postura de não querer ser empregado em uma pequena ou média empresa, pois entendem que estudaram muito para permanecer em uma pequena estrutura sem o reconhecimento para torná-los líderes rapidamente. Outro fator prejudicial é o desejo de muitos doutores de buscar rapidamente o reconhecimento da sociedade que o cerca entrando para uma instituição já reconhecida, como é o caso das universidades públicas. Este é um fato tolerado em nossa sociedade contemporânea; pois, antigamente eram os doutores valorosos que, com sua credibilidade e reconhecimento, fundavam as instituições e as universidades. Atualmente, os jovens doutores, ávidos por rápido reconhecimento e credibilidade, buscam o caminho mais curto para tal. Como estas instituições possuem dificuldades para contratar pessoal mais experiente, os jovens doutores sem experiência e com pouca credibilidade aproveitam a oportunidade para ocupar as vagas disponíveis. Os doutores que fazem a opção por se vincular a uma empresa possuem a mesma lógica, e buscam reconhecimento e credibilidade junto à sociedade; é o caso das multinacionais nas áreas tecnológicas e automotivas, por exemplo.

A sociedade contemporânea impõe ao doutor uma pressão para que este seja um caso de sucesso, haja vista que possui um intelecto elevado. Esta sociedade induz o doutor a entender que o fracasso é algo intolerável para sua titulação. Dessa forma, arriscar sua carreira em um ambiente competitivo, como é o caso das pequenas e médias empresas de base tecnológica, pode ser um risco muito alto para alguém despreparado. E o fracasso pode ocorrer, fazendo com que o doutor tenha um sentimento de angústia elevado. Conduzir sua carreira para situações pouco arriscadas é a melhor opção para muitos doutores que necessitam da estabilidade emocional e financeira para ter o reconhecimento da sociedade.

Voltando ao aspecto do mestre e doutor na empresa, eles entendem que a falta de reconhecimento do seu trabalho e competência por parte dos líderes da empresa e as práticas do cotidiano, diferentes do discurso apresentado por estes líderes, são faltas graves. Estes colaboradores, ao longo de seus estudos de pós-graduação, aprendem a serem detalhistas e metódicos, e pela suas habilidades em encontrar soluções estão o tempo todo observando e questionando o meio que vivem. Se os líderes não compreenderem que estão tratando com seres pragmáticos, isto acaba gerando conflitos que não permitem a presença destes profissionais nas empresas. Em uma pequena estrutura, isto ocasiona um problema, pois os donos podem se sentir ameaçados por um doutor que o tempo todo questiona e discute as estratégias e as decisões de desenvolvimento, quando as atitudes desses líderes não possuem uma lógica clara.

No caso do doutor, isto pode ser mais evidente, pois este não gosta de se sentir um empregado que apenas recebe ordens. Por isto, os poucos que estão em empresas procuram as grandes multinacionais para trabalhar, pois a questão do poder centrado apenas em uma ou duas pessoas, como é o caso das pequenas e médias empresas, não é tanto aparente. Ele entende que um conflito com o dono de uma pequena empresa, por exemplo, praticamente finaliza seus anseios de crescimento dentro desta. Já em uma grande multinacional, ele pode desviar destes problemas pedindo a mudança de departamento ou se associando a outra gerência ou diretoria. Mesmo que ele tenha um conflito com um gerente ou diretor, ainda existe a chance de ele contornar este conflito.

### **3.1 ORGULHO COMO FATOR IMPORTANTE PARA MOTIVAÇÃO**

Um ponto importante como motivador para a empresa é promover o orgulho institucional junto a seus colaboradores, principalmente aqueles com alta titulação e competência. Existem muitas fontes de orgulho institucional, por exemplo, os colaboradores podem se orgulhar daquilo que fazem, da maneira como fazem, daqueles com quem fazem ou para quem fazem. Ter orgulho do

modo como é feito o trabalho pode ser um fator de motivação tão importante quanto o orgulho pelos resultados obtidos. Por fim, orgulhar-se das pessoas com quem o colaborador trabalha poder levá-lo a conquistar o respeito delas.

Existem formas de motivar o desempenho em que o orgulho ocupa posição de destaque. Por exemplo, existem empresas que utilizam histórias bem-sucedidas de realizações passadas para dar credibilidade e ímpeto motivacional a suas aspirações e seus valores atuais. Pode-se citar a nobreza de propósito ou ainda um rico legado de valores únicos. Praticamente, toda a empresa bem administrada acredita na necessidade de impor um controle baseado em processo e métrica, isto é, ter a disciplina que garanta a clareza e a coerência dos números nos quais as pessoas de toda a organização devem se concentrar. Muitos colaboradores possuem um espírito empreendedor que permite entender a perspectiva de bons lucros em empreendimentos arriscados, contrapondo com a forte pressão diária e com o risco financeiro pessoal. A maior parte dos colaboradores com este espírito se sente muito mais motivada pelo sonho de criar uma nova empresa bem-sucedida do que pela possibilidade de comprar algum bem de consumo como carro, barco etc.

Existem colaboradores que possuem forte apelo para realização individual, isto é, buscam seu desempenho e progresso individual e não a realização da equipe como fonte primordial de orgulho. Dessa forma, para que uma empresa seja bem-sucedida é preciso criar muitas oportunidades para os profissionais dotados de habilidades indispensáveis, para que eles se realizem e cresçam como indivíduos. As pessoas de talento, muitas vezes, costumam abandonar a organização no momento que obtêm melhor oportunidade em outro local. É importante gerar formas de mensurar e canalizar as individualidades para que o colaborador não se sinta desprestigiado ou podado. Para isto, é necessário premiar as ações individuais, porém criando uma postura que mostre a este colaborador que ele necessita do grupo para atingir um patamar superior e dessa forma ser melhor premiado. Sobre a premiação, ela está ligada diretamente ao reconhecimento e a celebração; as empresas bem-sucedidas nesse quesito caracterizam-se por eventos festivos envolvendo os colaboradores e paredes repletas de quadros e premiações, sinais de que as pessoas parecem gostar de estar naquele lugar. As comemorações e a grande agitação fazem parte do modo pelo qual estas empresas trabalham o orgulho pelo desempenho em toda a instituição.

É importante entender que não se pode simplesmente advogar o orgulho e desejar que a gerência o propague. Muitos líderes bem-intencionados acreditam poder gerar orgulho de cima para baixo com facilidade, porém isso só funciona quando as fontes de orgulho são compreendidas e adaptadas pela liderança, que conhece de fato cada um dos seus colaboradores. É preciso moldar um sistema de liderança integrado que identifique as fontes de orgulho. O objetivo de esti-

mular o orgulho é obter comprometimento emocional, para isto é necessário fomentar o orgulho entre os indivíduos tomando por base suas tarefas diárias. É importante estimular a lembrança das pessoas, tanto as reais quanto as que elas trazem na imaginação. Uma vez que as pessoas dificilmente têm orgulho no início de uma jornada difícil, é da máxima importância para elas lembrar como é bom concluí-la. É necessário celebrar as metas alcançadas e insuflar o orgulho nas ações reais realizadas pelo colaborador, o que permite o crescimento da empresa. É preciso cultivar no colaborador que uma derrota não é uma tragédia. Quando exagerada, a atitude de insatisfação pode prejudicar o moral das pessoas. É importante aprender a combinar as dimensões exatas do sentimento do sucesso alcançado com o orgulho de se propor a fazer o melhor da próxima vez. Por fim, é imprescindível que as múltiplas fontes de orgulho sejam integradas em torno de umas poucas mensagens simples.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se trabalha com inovação tecnológica, é importante focar todos os esforços em resultados, isto é, uma empresa para se manter no mercado competitivo deve inovar com o objetivo de vender seus produtos e serviços. Muitas vezes, ocorre uma confusão grave do significado de inovação tecnológica para o mercado, principalmente pelos líderes com alta titulação nas pequenas e médias empresas de base tecnológica. Muitos mestres e doutores com pouca experiência em desenvolvimento tecnológico, pois apenas trabalharam em seus mestrandos e doutorados, têm dificuldade de entender que a justificativa e a metodologia que os levaram a realizar seus trabalhos de pós-graduação praticamente não consideraram a necessidade de solucionar problemas encontrados em nossa sociedade. Quando este profissional encontra-se dentro de uma empresa, ele rapidamente deve entender que necessita gerar soluções viáveis aos clientes permitindo, por exemplo, economizar seus custos operacionais, agregar valor aos seus produtos e serviços, melhorar sua competitividade etc.

Não existe espaço para a inovação sem retorno financeiro, haja vista que o investimento realizado com esta inovação deve ser recuperado (ROI – Return Of Investment) com a sua comercialização e, posteriormente, gerar lucros. Inovação é produzir dinheiro novo por meio de novas técnicas, sistemas, processos ou produtos que antes não eram utilizados para um determinado fim específico. Se não cria valor, não é inovação mas apenas novidade, e novidade é irrelevante para os negócios. A inovação eficiente significa que não basta somente inovar tecnicamente, o que pode, a princípio, render respeito e muitos fãs para empresa; é necessário render divisas e lucros.

## REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of industrial innovation, *Technology Review*, p. 25-44, jun./jul. 1978.
- KRUGLIANSKAS, I. *Tornando as pequenas e médias empresas competitivas*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.
- MACHADO, S. A.; PIZYSIEZNIG FILHO, J.; CARVALHO, M. M.; ROBECHINI JÚNIOR, R. *MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros*. Relatório de Pesquisa, Sebrae – SP e IPT, jul. 2001. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendoampe/estudossetoriaisregionais/documentos\\_estudos\\_setoriais/embetec.pdf](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendoampe/estudossetoriaisregionais/documentos_estudos_setoriais/embetec.pdf). Acesso em: maio 2005.
- REGO, A.; CUNHA, M. P. Evitando o colapso organizacional. *RAE Executivo*, Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n. 2, p. 47-51, maio/jul. 2003.

## TRAMITAÇÃO

Recebido em 1º/04/2005

Aprovado em 30/05/2005

*Copyright of Revista de Administração Mackenzie is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.*