

Nota Técnica/Technical Note

CARACTERIZAÇÃO DA GERENCIA DAS INDÚSTRIAS DE BASE FLORESTAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Rosa Maria Miranda Armond Carvalho¹, Afonso Augusto T. F. C. Lima², Lourival Marin Mendes³, Daniela Cristina Silveira⁴, José Luiz Pereira de Resende⁵, Juliana Mendes de Oliveira⁶, Rommel Noce⁷

(recebido: 11 de setembro de 2006; aceito: 19 de novembro de 2007)

RESUMO: No sentido de contribuir com a profissionalização de pessoas para atuar na gestão de empresas florestais, objetivou-se com este estudo conhecer o perfil e a forma de atuação dos ocupantes atuais dos cargos gerenciais de empresas mineiras de base florestal. Identificaram-se três níveis gerenciais nas empresas estudadas: os cargos estratégicos, de gerência geral e de supervisão. Os ocupantes de cargos estratégicos lidam com um contexto amplo e buscam agregar rentabilidade à empresa, enquanto, ocupantes de cargos de gerência geral e intermediária ocupam-se com a intermediação entre os níveis hierárquicos, planejam e controlam as atividades, gestão de projetos e cumprimento de metas. No âmbito operacional, o foco está no desempenho das pessoas, no qual se utilizam como mecanismos de otimização o desenvolvimento, a motivação e a disciplina.

Palavras-chave: Indústria de base florestal, gerente florestal, atribuições de cargos.

CHARACTERIZATION OF THE FOREST BASE INDUSTRIES MANAGEMENT OF THE STATE OF MINAS GERAIS

ABSTRACT: This research studied the profile of the forest companies' managers in order to contribute to workers professionalization, and the form of action of the current occupants of managerial positions of forest companies in Minas Gerais state. It was identified three managerial levels in the studied companies: the strategic positions, general management and supervision. The occupants of strategic positions work with a wide context trying to achieve companies profitability. While occupants of general management and intermediate management are in charge of the intermediation among the hierarchical levels, they plan and control activities, administration of projects and execution of goals. In the operational level, the focus is the people's discharge, which uses as a motivation mechanism the development, the motivation itself and the discipline.

Key words: Forest base industry, forest manager, attributions of positions.

1 INTRODUÇÃO

Ao refletir sobre o tema desenvolvimento setorial e organizacional, destaca-se a mudança que os diferentes fatores sociais envolvidos percebem como essencial para torná-los competitivos. No contexto nacional, observa-se um crescente debate, que visa às mudanças pelas quais passam as empresas que buscam a competitividade e o papel de seus dirigentes no alcance de tal objetivo.

Vieira & Barbosa (1999) afirmaram que a competitividade é definida pela habilidade da organização: fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial.

Para Guimarães (2003), a competitividade tem sido interpretada como a capacidade que os produtos gerados internamente têm de competir com seus similares produzidos no exterior, tanto no que se refere à importação quanto à exportação. Esse autor comentou

¹Administradora, DS., Pesquisadora da Universidade Federal de Lavras/UFLA – Cx. P. 3037 – 37200-000 – Lavras, MG – rosamaria@homenet.com.br

²Administrador, DS., Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa/UFV – 36570.000 – Viçosa, MG – afonsoli@ufv.br

³Engenheiro Florestal, DS., Professor do Departamento de Ciências Florestais/DCF – Universidade Federal de Lavras/UFLA – Cx. P. 3037 – 37200-000 – Lavras, MG – lourival@ufla.br

⁴Administradora, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Viçosa/UFV – 36570.000 – Viçosa, MG – daniadm2000@yahoo.com.br

⁵Engenheiro Florestal, Professor do Departamento de Ciências Florestais/DCF – Universidade Federal de Lavras/UFLA – Cx. P. 3037 – 37200-000 – Lavras, MG – jlpresen@ufla.br

⁶Arquiteta, MS., Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia da Madeira da Universidade Federal de Lavras/UFLA – Cx. P. 3037 – 37200-000 – Lavras, MG – julianameoli@yahoo.com.br

⁷Administrador, MS., Programa de Pós-Graduação em Ciência Florestal. Universidade Federal de Viçosa/UFV – 36570.000 – Viçosa, MG – rommelnoce@yahoo.com.br

que, a curto prazo, a competitividade se traduz em preços e é influenciada, sobretudo, pelas políticas cambial, fiscal e monetária e pelo crescimento econômico, já que este gera modernização. A longo prazo, ela reflete a qualidade e a confiabilidade dos produtos, em geral expressas no prestígio da marca.

Segundo Zini (2003), a competitividade geral de uma economia industrializada é sua capacidade de vender certa gama de produtos aos preços internacionais e manter essas vendas em condições de comércio internacional crescente.

Para o autor, duas ordens de fatores definem essa competitividade. Uma, microeconômica, abrange elementos como a tecnologia, organização das firmas, qualificação da mão-de-obra, modernidade e adequação do produto e outros aspectos de mercado. A segunda, mais geral, inclui as condições sistêmicas da economia, a adequação de sua infra-estrutura, a estabilidade macroeconômica que permita algum planejamento e a existência de um aparato educacional e de pesquisa tecnológica que leve à criação de novos produtos e a novas capacitações.

Organizações competitivas são aquelas que, além de serem eficientes na produção de inovações aceitas pelo mercado, possuem capacidade contínua de resposta a qualquer tipo de mudança em seu meio ambiente.

Hamel & Prahalad (1995) afirmaram que a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades e não pela participação no mercado; é uma busca pela maior participação nas oportunidades futuras, potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades.

Nesse sentido, a função gerencial no mundo contemporâneo requer do gestor um conjunto de habilidades gerenciais, na perspectiva de qualificar-se para atuar em organizações inseridas em ambientes de mudanças. Os resultados de uma organização dependem do modelo de gestão construído e adotado e do próprio gestor. Assim, o fator gestão é um importante elemento de competitividade.

Existe um consenso entre diferentes estudiosos do assunto, como Ansoff (1990), Brandão & Guimarães (2003) e Stoner & Freeman (1995) quanto à importância do nível gerencial da organização para condução de um processo de mudança.

Ao se examinarem as circunstâncias e o contexto do complexo florestal industrial mineiro, fica a evidência de que, apesar de sua representatividade e grande potencial, mas ainda existem barreiras ao seu pleno desenvolvimento. De fato, em Minas Gerais, bem como no Brasil, as empresas florestais atuam em um contexto

extremamente coercitivo, onde as dificuldades a serem vencidas são de grande monta. Entretanto, atualmente observa-se a conjugação de esforços de diferentes atores sociais, tendo em vista reverter tal situação.

Vivencia-se, então, um momento de transição, onde possivelmente crescerá a possibilidade de empresas do complexo florestal industrial se adequarem às exigências do mercado global. Elas se baseiam em enfoques microeconômicos, dizem respeito ao capital humano, ao conhecimento e estão baseadas em pró-ação, inovação e mérito.

Nesse contexto, o papel desempenhado pelo corpo gerencial da empresa se destaca. Segundo Lima (2001), o subsistema integrativo atua para incorporar as pessoas à organização, otimiza as eficácias individuais por meio da ação sobre a capacidade e a vontade de cada um para atuar de acordo com as finalidades e as restrições organizacionais.

No intuito de contribuir com a profissionalização de pessoas para atuar na gestão de empresas florestais esta pesquisa trata de descrever o perfil e a forma de atuação dos ocupantes atuais dos cargos gerenciais no estado de Minas Gerais.

2 MATERIAL E MÉTODOS

2.1 População e amostra

Geralmente, as pesquisas contemplam um universo de elementos de tamanha magnitude que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Assim, usualmente são utilizadas amostras. Segundo Kerlinger (1980), a amostra é a fração de uma população, que é um conjunto, uma coleção de todos os objetos, elementos ou fatores que contemplam dada realidade a ser considerada.

A população pesquisada foi composta por gerentes de empresas componentes da cadeia produtiva da madeira localizadas em Minas Gerais. Utilizou-se uma amostra do tipo intencional ou, por julgamento, não-probabilística, pois o conjunto de participantes foi relacionado, de acordo com características que o pesquisador estabeleceu, tais como, a posição hierárquica do nível gerencial e o tempo de trabalho na função.

Tendo em vista a escolha das unidades de análise que contemplassem a diversidade entre as empresas de base florestal, buscou-se o apoio de listagens da Sociedade de Investigações Florestais (SIF), da Associação Mineira de Silvicultura (AMS) e do Sindicato da Indústria do Ferro no Estado de Minas Gerais (SINDIFER), bem como de 36 especialistas, aos quais se pediu a indicação de empresas

consideradas por eles representativas do setor florestal mineiro, conforme o seguinte critério: empresas presentes na cadeia produtiva da madeira, localizadas nos seguintes segmentos: madeira industrial, energia e processamento mecânico.

Procedeu-se, então, ao cruzamento de tais dados, gerando uma lista composta por 28 empresas localizadas na cadeia produtiva da madeira. Tendo em vista as condições para poder realizar o respectivo estudo, uma vez que a falta deste pressuposto apenas permitiria o acesso à obtenção de informações reduzidas/superficiais, insuficientes para a realização de um trabalho de investigação dessa natureza, chegou-se a uma amostra composta por 16 empresas, em que foram entrevistados 35 gerentes (Tabela 1).

Cinco gerentes entrevistados ocupam cargos estratégicos, dez ocupam cargos de gerência geral e intermediária e vinte ocupam cargos de supervisão.

2.2 Instrumentos de coleta de dados

Os dados foram coletados no período de março a dezembro de 2004 por meio de questionário e de entrevista semi-estruturada. O instrumento de coleta de dados privilegiou questões relativas ao perfil dos gerentes das empresas e sobre aspectos relacionados às tarefas e atribuições mais importantes inerentes ao cargo ocupado.

A técnica de entrevista semi-estruturada possibilitou conhecer fenômenos desconhecidos do comportamento dos indivíduos, os quais representam as variáveis que foram identificadas e estudadas (TRIVINOS, 1987).

2.3 Tratamento e análise de dados

No primeiro processo que trata os dados obtidos através de questionário estruturado, utilizaram-se técnicas da estatística descritiva.

Tendo em vista os dados da entrevista, a análise do material obtido se deu por meio da abordagem conhecida

como “análise de conteúdo”, que, segundo Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Assim, o conteúdo pesquisado foi ordenado através da categorização. Os dados de cada gerente foram analisados isoladamente e, quando possível, seguiram a estrutura de tópicos das entrevistas realizadas.

Na análise dos dados, além das técnicas de categorização do conteúdo das entrevistas, se fez uso das informações obtidas nas observações reais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Os gerentes

Tendo em vista compreender o posicionamento hierárquico do cargo ocupado pelos gerentes nas diferentes empresas, tomou-se como ponto de partida o estudo do organograma de cada empresa, o que possibilitou agrupá-los em níveis, independentemente do título e da área de atuação. No nível 1, encontram-se os cargos estratégicos, no nível 2 os de gerência geral e intermediária e no nível 3 os de supervisão. A divisão porcentual da amostra por nível pode ser observada na Figura 1.

Para o desenvolvimento dos serviços, as empresas contavam com gerentes multiprofissionais. Os entrevistados do nível 1 ocupavam cargos de diretoria e superintendência. Nos níveis 2 e 3, encontravam-se os profissionais alocados nas áreas de silvicultura, colheita, manutenção, carvoejamento, patrimônio e contabilidade, pesquisa e desenvolvimento e área geral.

3.1.1 Dados da amostra de gestores

O cargo de gerente nas empresas estudadas era ocupado exclusivamente por homens. Dos gerentes entrevistados, 25,72% estavam na faixa de 42 a 47 anos, e

Tabela 1 – Faixa de idade da amostra de gestores.

Table 1 – Range of age of the managers sample.

Cadeia Produtiva	População	Amostra	Gestores entrevistados
Madeira industrial	2	2	6
Energia	22	12	25
Processamento mecânico	4	2	4
Total	28	16	35

40,00% possuíam acima de 47 anos, o que é coerente com o prazo necessário para ascensão na carreira. Entretanto, 5,71% deles tinham de 24 a 29 anos, indicando que existem contratações para cargos de supervisão de recém-formados em engenharia florestal (Tabela 2).

Quanto à escolaridade, 42,86% possuíam nível médio e 57,14% curso superior completo (Tabela 3).

Dos que possuíam curso superior completo, 70% não tinha feito nenhuma pós-graduação (Tabela 4). O total de especialistas optou pelo MBA, e o que escolheu mestrado o fez na área florestal, especificamente em manejo.

A área de formação dos que possuíam curso de graduação pode se observada no Tabela 5. Aqueles 15% formados em Administração afirmaram possuir o curso de Técnico Agrícola.

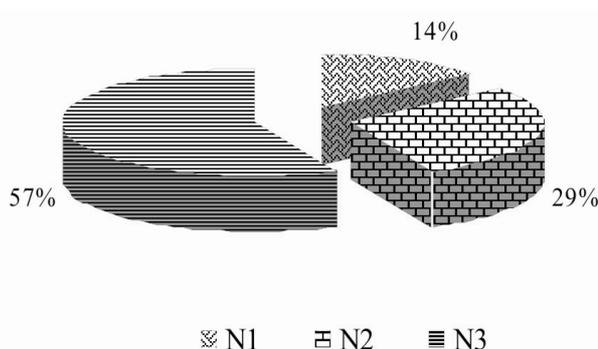


Figura 1 – Divisão percentual da amostra por nível.

Figure 1 – Percent division of the sample per level.

Tabela 2 – Faixa de idade da amostra de gestores.

Table 2 – Range of age of the managers sample.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Idade	18 a 23 anos	0	0
	24 a 29 anos	2	5,71
	30 a 35 anos	4	11,43
	36 a 41 anos	6	17,14
	42 a 47 anos	9	25,72
	acima de 47 anos	14	40,00
Total		35	100,00

Tabela 3 – Escolaridade da amostra de gestores.

Table 3 – Education of the managers sample.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Escolaridade	Médio	15	42,86
	Superior completo	20	57,14
Total		35	100,00

Tabela 4 – Especialização da amostra de gestores.

Table 4 – Specialization of the managers sample.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Especialização (pós- graduação)	Não possuem especialização	14	70,00
	Especialização	5	25,00
	Mestrado	1	5,00
	Doutorado	0	0
	Pós-doutorado	0	0
Total		20	100,00

Tabela 5 – Área de formação da amostra de gestores.**Table 5** – Graduation area of the managers sample.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Área da graduação	Administração	3	15,00
	Engenharia Florestal	15	75,00
	Engenharia Mecânica	2	10,00
Total		20	100,00

Quanto à área do curso técnico, pôde-se observar que a maioria (66,67%) possuía especialização agrícola ou em agropecuária (Tabela 6).

No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, observou-se que apenas 14,28% estavam nos primeiros cinco anos de atuação, o que indica um baixo índice de rotatividade (Tabela 7).

Ao se examinar, entretanto, o tempo que cada profissional trabalhava no cargo, a situação se inverte, pois 45,72% ocupavam o cargo atual há menos de cinco anos, demonstrando tanto a possibilidade de se fazer carreira nas empresas quanto a rotatividade dos cargos entre os entrevistados (Tabela 8).

O ingresso desses profissionais na empresa ocorreu, em sua grande maioria por meio de testes de seleção tradicionais, pois 27 (77,14%) afirmaram ter se submetido a tais testes quando ingressaram na empresa, e apenas oito (22,86%) afirmaram não ter sido a eles submetidos.

Quanto às informações e treinamento sobre a função no período da contratação, 60% dos entrevistados afirmaram ter recebido informações suficientes, enquanto apenas seis deles (17,14 %) relataram ter recebido treinamento formal (Tabela 9).

Ao serem questionados sobre a existência de algum tipo de documento (norma ou manual) que especifique quais são as competências essenciais para a função exercidas por eles, 21 (60%) afirmaram a existência de tal documento, 12 (34,28%) mencionaram desconhecê-lo e apenas dois (5,72%) relataram que a empresa não o possui.

3.1.2 Quanto às funções e atribuições do cargo

Quanto às tarefas e atribuições mais importantes inerentes ao cargo ocupado, no que diz respeito aos funcionários, rotinas de trabalho e à empresa, observou-se que o trabalho dos entrevistados que ocupavam cargos estratégicos estava relacionado a um contexto amplo, conforme mostrado no Tabela 10.

Com relação aos funcionários, destaca-se a amplitude da atuação dos entrevistados vinculada à

atividades gerais onde a rotina de trabalho não é fixa, pois está ligada a fatores mutáveis.

Verificou-se a importância atribuída aos instrumentos de controle. Houve unanimidade entre os entrevistados quanto à sua principal atribuição em relação à empresa, o que ficou bem retratado na seguinte fala: “Especificamente, a minha obrigação é agregar mais em termos de rentabilidade do negócio”.

Nas entrevistas, dos que ocupavam cargos de gerência geral e intermediária (Tabela 11), as questões relacionadas à intermediação entre os níveis se destacaram.

Na categoria funcionários, detectaram-se evidências ressaltando claramente a busca de resultados através dos recursos humanos. São várias as vertentes utilizadas. Entre elas, destacam-se: o desenvolvimento de pessoas, a motivação e a disciplina.

No que diz respeito à rotina de trabalho, observou-se um afinamento em relação ao nível estratégico na amplitude das ações envolvidas, que passam a dizer respeito às questões táticas.

A função de ligação entre os níveis gerenciais estratégicos e de supervisão exercida pelos gerentes do nível intermediário, se destaca. Os gerentes do nível intermediário também exercem importantes funções relacionadas à comunicação.

Naquilo referente às relações com a empresa, vale destacar que o planejamento tático, no caso das atividades florestais, está associado ao longo prazo, fato que pode ser atribuído a peculiaridades inerentes à prática florestal.

Nas entrevistas daqueles que ocupavam cargos operacionais (Tabela 12) observa-se que as tarefas e atribuições possuíam menor amplitude e estavam ligados ao contexto do dia-a-dia no campo.

Com relação aos funcionários, observou-se que as relações são rotineiras e bastante próximas, e a atuação dos gerentes se dava no local do trabalho. O acompanhamento do trabalho está relacionado à busca da resolução de eventualidades.

Tabela 6 – Área do curso técnico da amostra de gestores.*Table 6* – Area of the technical course of the managers sample.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Área do curso técnico	Técnico agrícola/agropecuária	10	66,67
	Técnico Florestal	1	6,67
	Técnico em Mecânica	1	6,67
	Técnico em Contabilidade	1	6,67
	Técnico em Segurança do Trabalho	1	6,67
	Curso Normal	1	6,67
Total		15	100,00

Tabela 7 – Tempo de trabalho na empresa da amostra de gestores.*Table 7* – Time of work in the company of the managers sample.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Tempo que trabalha na empresa	Menos de 5 anos	5	14,28
	6 a 10 anos	7	20,00
	11 a 15 anos	3	8,57
	16 a 20 anos	9	25,71
	Acima de 20 anos	11	31,44
Total		35	100,00

Tabela 8 – Tempo de trabalho no cargo da amostra de gestores.*Table 8* – Time of work in the position of the managers sample.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Tempo que trabalha no cargo	Menos de 5 anos	16	45,72
	6 a 10 anos	11	31,43
	11 a 15 anos	3	8,57
	16 a 20 anos	3	8,57
	Acima de 20 anos	2	5,71
Total		35	100,00

Tabela 9 – Informações e treinamento na contratação sobre a função.*Table 9* – Information and training in the recruiting function.

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Informações e treinamento funcional quando da admissão no cargo	Não recebi informações	4	11,43
	Sim, recebi informações suficientes	21	60,00
	Sim, recebi informações, mas elas não foram suficientes	4	11,43
	Sim, recebi treinamento formal	6	17,14
Total		35	100,00

Tabela 10 – Tarefas e atribuições do nível estratégico quanto aos funcionários, às rotinas de trabalho e à empresa.**Table 10** – *Tasks and attributions of the strategic level in relation to employees and routines of work.*

Categoria	Funcionários	Rotinas de Trabalho	Empresa
Temas Nível Estratégico	Seleção de pessoal	Análise de processos	Agregar valor
	Orientação	Acompanhamento de resultados	Negociar contratos
	Coordenação	Traçar diretrizes e metas	Dar lucro
	Avaliação	Comunicar e monitorar diretrizes e metas	
		Gerir as variáveis do negocio	

Tabela 11 – Tarefas e atribuições do nível intermediário quanto aos funcionários.**Table 11** – *Tasks and attributions of the intermediate level.*

Categoria	Funcionários	Rotinas de Trabalho	Empresa
Temas Nível Intermediário	Contratação	Melhoria contínua	Buscar resultados
	Motivação	Planejamento de atividades	Coordenar as atividades da área
	Treinamento	Controle de atividades	Estabelecer relações entre funcionários e empresa
	Liderança	Disciplina	Cumprir metas
	Cumprimento de metas	Desenvolvimento de equipamentos	Produzir a um custo competitivo
	Produtividade	Comunicação interna	Planejamento
	Delegação	Comunicação externa	Comunicação externa
	Comunicação	Orientação técnica	Prestação de serviço a outros departamentos da empresa
	Controle	Abastecimento da fábrica	Ser a interface da área com o restante da empresa
			Gestão de projetos
		Cumprimento de metas	
		Segurança do trabalho	

Tabela 12 – Tarefas e atribuições do nível de supervisão quanto aos funcionários.**Table 12** – *Tasks and attributions of the supervision level.*

Categoria	Funcionários	Rotinas de Trabalho	Empresa
Tema Nível de Supervisão	Determinar tarefas	Reunir as pessoas	Fazer cumprir as normas
	Orientar frentes de serviço	Controlar o absenteísmo	Fornecer relatórios
	Resolver problemas operacionais	Orientar o trabalho de campo	Cumprir o cronograma
	Acompanhar o serviço próprio e de terceiros	Controlar o trabalho de campo	Controlar a produção da equipe
	Motivação	Coordenar o trabalho de campo	
	Produtividade	Resolver problemas no campo	

As rotinas de trabalho estão relacionadas, principalmente, à atividades de controle operacional. A importância atribuída ao controle do trabalho de terceiros também se destacou. No que diz respeito às atribuições do trabalho, quanto à empresa observou-se a preocupação de se conduzir o cumprimento das normas e determinações no cotidiano.

4 CONCLUSÕES

Foram identificados três níveis gerenciais nas empresas estudadas: cargo estratégico (nível 1); cargo de gerência geral e intermediária (nível 2); e cargo de supervisão (nível 3).

Os entrevistados do nível 1 ocupavam cargos de diretoria e superintendência. Nos níveis 2 e 3, encontravam-se os profissionais alocados nas áreas de silvicultura, colheita, manutenção, carvoejamento, patrimônio e contabilidade, pesquisa e desenvolvimento e área geral.

Os cargos gerenciais nas empresas estudadas eram ocupados exclusivamente por homens. O grupo mais representativo possuía idade acima de 47 anos.

Mais da metade possuía curso superior completo. A maioria estava na empresa há mais de 5 anos e tinha conhecimento de documentos formais que especificam as competências essenciais.

Os ocupantes de cargos estratégicos lidam com um contexto amplo, tratando da coordenação geral com o objetivo de agregar rentabilidade à empresa.

Os ocupantes de cargos de gerência geral e intermediária ocupam-se com a intermediação entre os níveis hierárquicos, planejam e controlam as atividades, gestão de projetos e cumprimento de metas.

No nível operacional o foco, é no desempenho das pessoas, em que se utilizam como mecanismos de otimização o desenvolvimento, a motivação e a disciplina. Os gerentes deste nível lidam com tarefas de menor amplitude relacionadas com o dia-a-dia no campo como resolução de eventualidades, controle operacional e cumprimento de normas.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 268 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/RH04.html>>. Acesso em: 17 ago. 2003.

GUIMARÃES, F. C. M. S. **A política de incentivo à inovação**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/empresa/conceitos_ct.asp#indiceC>. Acesso em: 17 ago. 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 400 p.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980. 378 p.

LIMA, A. A. T. F. C. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. 2001. 249 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995. 533 p.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 197 p.

VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. O. (Orgs.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p.

ZINI, A. A. J. **Uma janela para o mundo**: o desafio da ALCA. Disponível em: <<http://www.professoraangela.pro.br/site%20original/textos/geopolitica/contemporanea.htm>>. Acesso em: 28 ago. 2003.