

# Relatório de Viagem

---

## Programa Internacional Desenvolvimento de Liderança do Sistema SEBRAE

**Local e Data:** Milão, março 2013.

## **1. TÍTULO**

Programa Internacional Desenvolvimento de Dirigentes do Sistema SEBRAE

## **2. OBJETIVO**

Realizar um programa unificado de Desenvolvimento de Lideranças, focado nos Dirigentes do Sistema SEBRAE, tendo como fundamento os novos desafios da sociedade brasileira e o Direcionamento Estratégico 2022.

## **3. PERÍODO DA MISSÃO**

Data do programa de capacitação.

I Turma: 17 até 22 de março

## **4. DATA DO RELATÓRIO:**

05/04/2013

## **5. JUSTIFICATIVA**

A alteração do cenário geral da economia brasileira nos últimos anos, demonstrado pelo crescimento do PIB, pelo aumento do índice médio do IDH, aumento de rendas das classes D e E, além da diminuição da pobreza, colocam um novo desafio para as lideranças do Sistema Sebrae. Gerir o crescimento e a complexidade é tão desafiador quanto manter e sustentar uma corporação nacional, com traços importantes de diversidade e demandas. Soma-se a esse contexto o fato estrutural do Sistema Sebrae ser uma instituição focada na construção e promoção do conhecimento. Para o SEBRAE o investimento constante no desenvolvimento de seus Dirigentes é um imperativo estratégico. Constantemente os Dirigentes do Sebrae contam com ações específicas de capacitação, realizados no âmbito de suas unidades, buscando desde os mais atualizados eventos disponíveis no mercado, até programas específicos customizados para a sua realidade e necessidades, considerando os novos desafios do Sistema Sebrae, dado pela dinâmica da realidade do país e o processo de discussão e construção do Direcionamento Estratégico 2022 fica estabelecida a necessidade da proposição de um programa de desenvolvimento de lideranças que abranja o conjunto dos Dirigentes, de modo que haja unicidade na abordagem daqueles princípios fundamentais que garante a estratégia de ação da corporação.

Com base nessa visão foi elaborado o PROJETO LIDERANÇAS SISTEMA SEBRAE 2022 – Essa parceria é decorrente da visita realizada pelo Presidente Luiz Barreto, no dia 3 de outubro de 2011, que suscitou a missão técnica realizada pelo Diretor José Claudio em maio de 2012, juntamente com a Universidade Corporativa Sebrae. A Universidade Católica de Milão (UCSCC) foi fundada em 1921. É uma universidade privada italiana, que tem cinco campos (Milano, Brescia, Piacenza, Cremona, Roma e Campobasso), 14 faculdades, 52 graduações, 42 pós-graduações, mais de 100 mestrados, seis escolas de pós-graduação e 42.000 estudantes. A interlocução com a instituição é realizada através da ALTIS, Escola de Gestão da Universidade, que promove a inovação nas empresas, de

modo a promover, simultaneamente vantagem competitiva e satisfazer a crescente demanda social e ambiental das delegação interessadas. A ALTIS é caracterizada por uma abertura ao mundo de negócios internacionais e um desejo de servir eficazmente os alunos e as empresas. Dedicar atenção especial às áreas geográficas que também são de especial interesse para o crescimento dos negócios italianos: América Latina, China, Índia, Europa, África e região do Mediterrâneo.

## **6. PRINCIPAIS CONTATOS ESTABELECIDOS**

ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società  
Via San Vittore, 18  
20123 Milano – Italia  
Tel. +39 02 72348383  
Fax +39 02 72348388  
Site: <http://altis.unicatt.it/>

### **Contatos:**

- Mario Molteni: Professor de Administração de Empresas - Diretor da ALTIS. É Professor de Administração de Empresas pela Universidade Cattolica del Sacro Cuore di Milano, onde também ensina a estratégia corporativa.
- FABIO ANTOLDI: Professor Associado de Estratégia de Negócios da Universidade Católica. Diretor da Divisão das PME e distritos industriais na ALTIS.
- GIOVANNI MARSEGUERRA: Professor de Economia Política na Universidade Católica de Milão e Diretor da Divisão de Welfare empresarial e Inovação Social da ALTIS.
- FRANK CINQUE: Managing director da ALTIS se graduou nos EUA
- Prof. LUCIANO CONSOLATI: especialista
- Prof. ENRICO CICIOTTI: especialista
- FIAMMETTA e ANNALISA : Coordenação Operativa

## 7. ATIVIDADES REALIZADAS

**Primeiro dia: 17 de março, domingo.**

---

Horas/Lugar	Atividade Realizada	Objetivo	Participantes
<b>09h30min Hotel Rosa G.</b>	Reunião de coordenação	Alinhamento técnico	Comissão coordenadora SEBRAE Nacional  Equipe de ALTIS
<b>10h30 Hotel Rosa G.</b>	Apresentação dos objetivos, programação e metodologia do curso.	- Apresentação da programação técnica e operacional  - Metodologia de co-construção para a estratégia 2022	Palestrantes: -ALTIS -Diretoria SEBRAE  Participantes: Diretores participantes do curso
<b>12h00-14h00 Hotel Rosa G.</b>	Fechamento atividade	Almoço	Todos os participantes

### Registro fotográfico



**Abertura do programa**

Observações técnica:

- ✓ Todos os diretores chegaram à Itália confirmando a presença para participação do começo das atividades desde o domingo.
- ✓ Continua válida a proposta de começo das atividades de apresentação do curso no domingo de manhã, repassando informações de orientação técnica, operacional e logística. Isso permitiu o começo das atividades didáticas, sem atraso, na segunda da feira.

**SEGUNDO DIA: 18 de março, segunda-feira.**

Horas/Lugar	Atividade Realizada	Objetivo	Participantes Palestrantes
<b>09h00min</b> <b>Sede da Universidade Católica</b>	Apresentação institucional da Câmara de Comércio de Milão	Boas vindas dos representantes institucionais na REGIÃO da LOMARDIA	Palestrante: ANDREA BONALUMI  Presença participante: 100%
<b>09h30min</b>	A economia mundial e o Brasil:	- Visão - Eixos estratégicos - Evolução dos serviços	Palestrante: Prof. Giovanni Marseguerra  Presença participante: 100%
<b>11h00min</b>	Planejamento Estratégico do SEBRAE 2022	- Apresentação da programação técnica e operacional  - Metodologia de co-construção para a estratégia 2022	Palestrantes: Dr. José Claudio Dos Santos  Presença participante: 100%
<b>12h00min</b>	<b>Almoço-Realizado na própria Universidade Católica</b>		
<b>14h00-16h00</b>	Trabalho em grupos	Análise SWOT dos Eixos do Planejamento Estratégico por região do Brasil (Sul, Sudeste, Centro-Oeste, nordeste, Norte)	Trabalho em grupos  Presença participante: 100%
<b>16h00min-</b>	Reunião Plenária	- Apresentação dos grupos - Consideração dos especialistas da ALTIS - Considerações finais	Representantes dos grupos de trabalho  Presença participante: 100%
<b>17h30min</b>	Reunião de fechamento, em seguida volta dos diretores para o Hotel.	Orientações para o dia seguinte	Palestrante: Frank Cinque  Presença participante: 100%
<b>18h00min</b>	Reunião de coordenação	Análise das atividades realizadas e identificação de possíveis melhorias	Comissão coordenadora SEBRAE Nacional: -José Claudio dos Santos -Alzira Vieira -Mara Bauer -Paulo Vieira -Emilio Beltrami
<b>20h00min</b>	Fechamento da atividade de coordenação		

**Registro fotográfico**



**Alunos do curso nas aulas**



**Trabalhos em grupo**

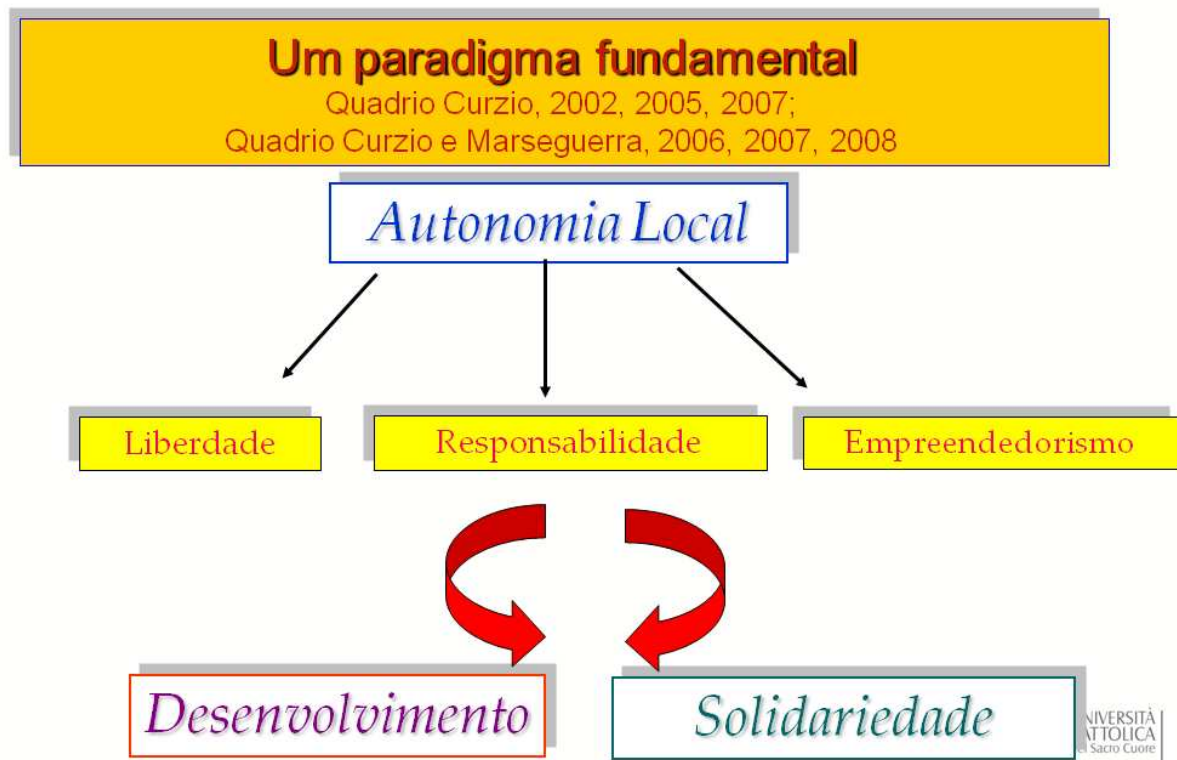
Observações técnica: Salienta-se a importância do prof. Fabio Antoldi, no trabalho de síntese e resumo dos conceitos mais importantes. Esta atividade foi realizada no fechamento de todas as atividades didáticas realizada no âmbito do curso.



Tema de destaque no âmbito das apresentações da segunda feira:

Importância da economia do território em favor de um desenvolvimento baseado na economia real.

A reflexão visou, entre outros temas, aprofundar a ideia de que, para sair da difícil fase da economia global é necessário não apenas estreitar a cooperação entre grandes setores, mas também cooperar com projetos centrados nas pequenas empresas e na economia real levando em conta os conceitos de responsabilidade, liberdade de iniciativa e empreendedorismo onde o capital humano e o capital social tem uma importância fundamental para o crescimento dos pequenos negócios.



Fonte: Prof. Marseguerra

**Terceiro Dia: 19 de março, terça-feira.**

Horas/Lugar	Atividade Realizada	Objetivo	Participantes Palestrantes
<b>08h30</b> <b>Universidade Católica</b>	Aula Teórica	Análise dos seguintes temas: 1. Inovação e competitividade 2. Sustentabilidade 3. Empreendedorismo	ALTIS Especialista para cada tema Presença participante: 100%
<b>12h30-14h00</b>	<i>Almoço - Realizado na própria Universidade Católica</i>		
<b>14h00-16h00</b>	Aula teórica	Análise dos seguintes temas: 4. Desenvolvimento do Território 5. Encadeamento Produtivo	ALTIS Especialista para cada tema Presença participante: 100%
<b>16h00-18h00</b>	Trabalho em Grupo de preparação às visitas de campo	Síntese das aulas e sistematização dos conhecimentos	Trabalho em grupos com especialista Altis Presença participante: 100%
<b>17h30min</b>	Reunião de fechamento, em seguida volta dos diretores para o Hotel.	Orientações para o dia seguinte	Palestrante: Frank Cinque Presença participante: 100%
<b>18h00min</b>	Reunião de coordenação	Análise das atividades realizadas e identificação de possíveis melhorias	Comissão coordenadora SEBRAE Nacional: -José Claudio dos Santos -Alzira Vieira -Mara Bauer -Paulo Vieira -Emilio Beltrami
<b>20h00min</b>	Fechamento atividade de coordenação		

**Registro fotográfico**



*Aulas do prof. Antoldi*



*Aulas do prof. Molteni*

Observações: a metodologia da didática utilizada pela Universidade Cattolica, alternando aula com trabalho de grupo evidenciou uma participação proativa por parte dos diretores.



## Tema de destaque da terça-feira

**Prof. Mario Molteni**

### **Sustentabilidade: uma grande oportunidade.**

A aula começou com uma reflexão sobre a importância da responsabilidade corporativa (Corporate Social Responsibility - CSR) levando em consideração às mudanças socioeconômicas que marcaram o desenvolvimento do mercado global. Sucessivamente foram apresentadas duas abordagens possíveis para a sustentabilidade, de acordo com o grau de pro atividade de gestão da empresa em relação a *Corporate Social Responsibility*.

*O próximo gráfico mostra as fases históricas analisadas na aula do prof. Molteni*



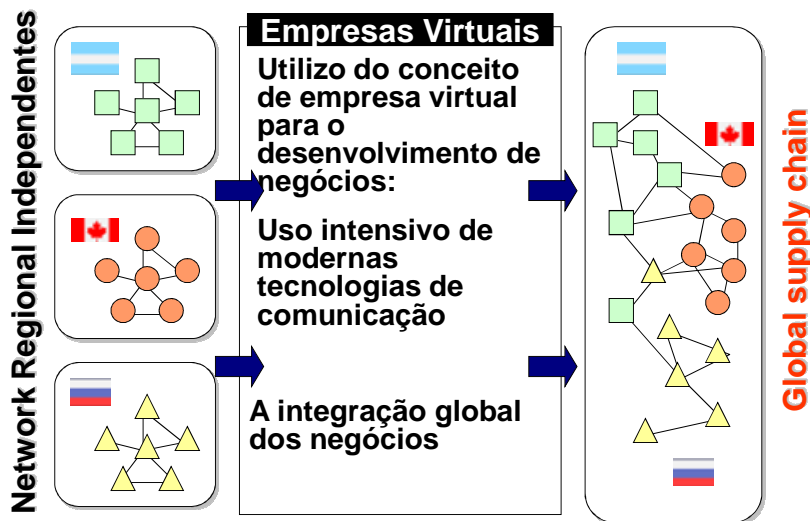
2

**Encadeamento produtivo.** O tema foi abordado por meio da análise dos distritos industriais nas suas organizações por cadeias produtivas seguindo três diretrizes:

- I. A primeira se concentrou em uma sintética definição de cluster e a descrição do fenômeno na Itália. Também descreveu as características constitutivas de um cluster e os fatores críticos de sucesso nos diferentes tipos;
- II. Na segunda parte, foi analisada a evolução das políticas regionais (Lombardia), nos últimos dez anos, com a transição dos distritos tradicionais para os meta-distritos, e hoje nos distritos tecnológicos com network de empresas;
- III. A terceira se concentrou no distrito de Lumezzane, analisando a evolução contínua do cluster que passou da cadeia local para uma cadeia multi localizada globalmente.

*A próxima imagem mostra os conceitos relacionados à transformação dos distritos industriais clássicos para as cadeias multi localizada globalmente*

### Dos distritos locais a Global supply chain

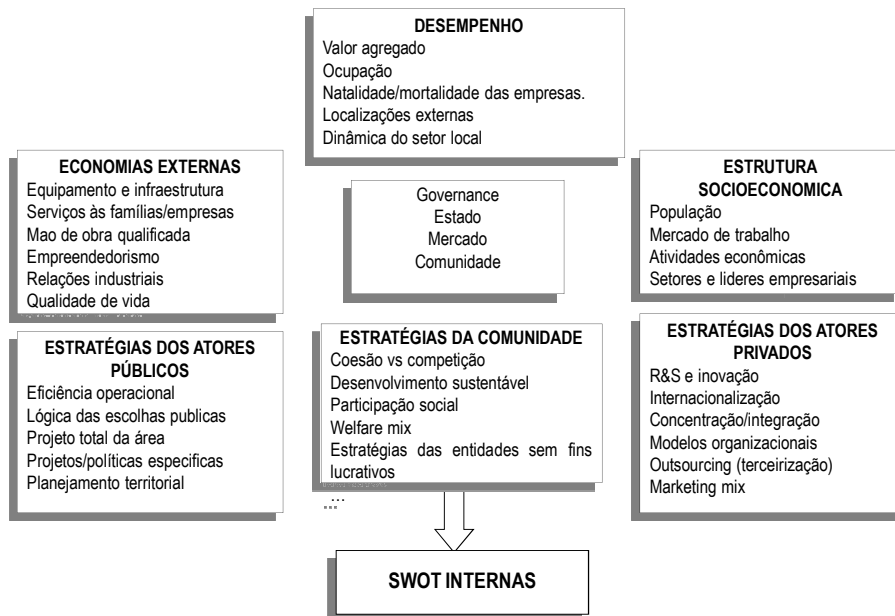


**Prof Ciciotti**

**Desenvolvimento do território:** O território passou de um mero espaço físico relacionado a localização das atividade econômicas como fator de desenvolvimento a um ambiente com capacidade própria de inovação, portanto foram abordados os conceito do território como motor de desenvolvimento e não mais um lugar a ser desenvolvido. O território que coloca em evidência como as empresas não competem mais individualmente, mas sim como um sistema, levando em conta um conjunto de capacidade de produção, de capital físico e humano, infraestrutura, redes, capacidade inovadora e de eficiência global do sistema territorial local.

*A próxima imagem mostra as análises SWOT do território como sistema local com capacidade própria de inovação.*

### **Análise do sistema local – As SWOT internas**



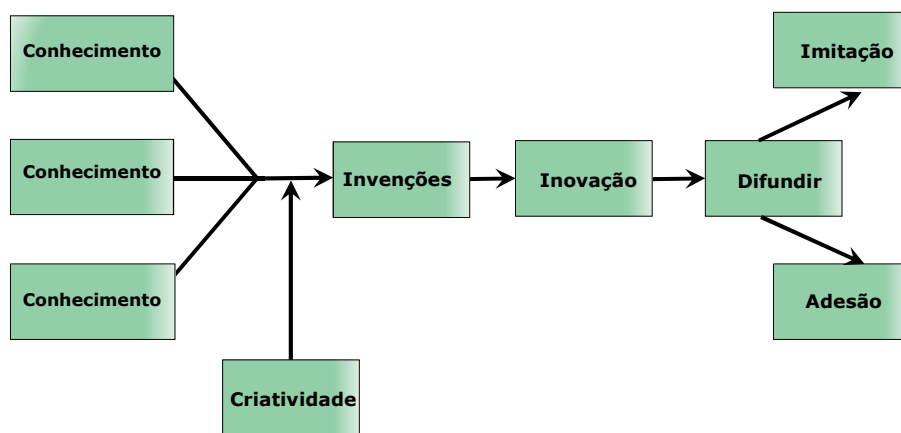
17

## Prof Capaldo

**Inovação:** Foram abordados temas da inovação, tais como geração de conhecimento. No nível microeconômico, a inovação é um dos principais instrumentos utilizados pelas empresas para alcançar e manter uma vantagem competitiva - ou, mais frequentemente, para garantir a sobrevivência da empresa em confronto com o aumento da intensidade competitiva.

*A próxima imagem mostra os componentes analisados no âmbito da apresentação do prof. Capaldo, relacionada ao modelo do processo inovador.*

### O processo inovador



A. Capaldo © 2013

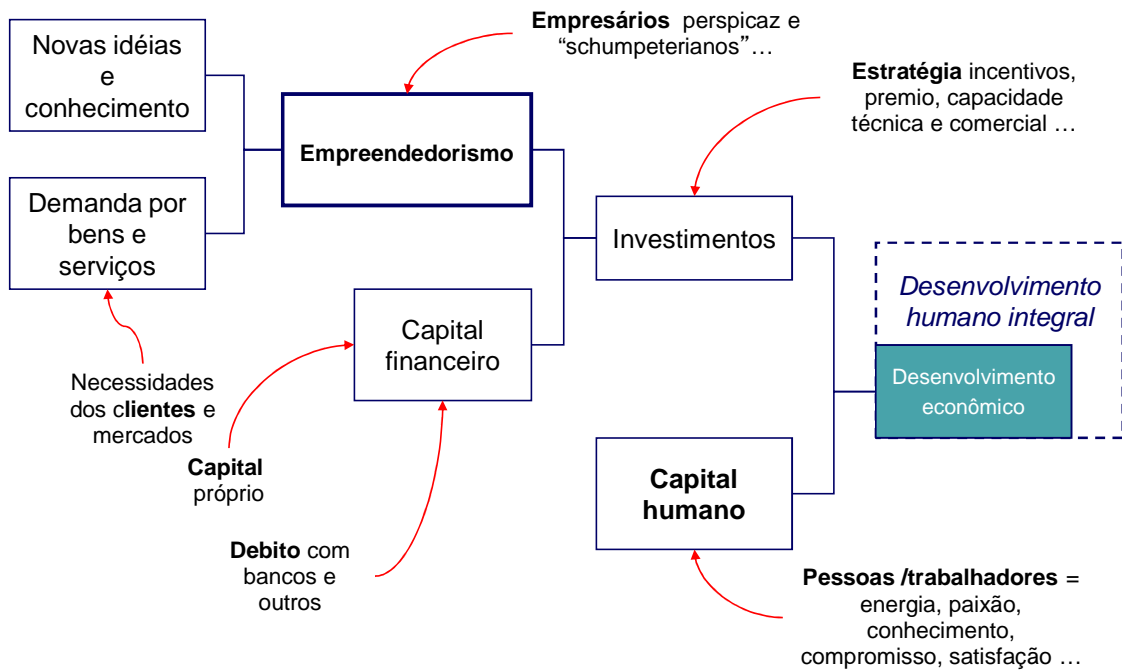
7

Fabio Antoldi

**Apresentação do tema "Empreendedorismo":** Há uma ligação muito forte entre a atividade empresarial e o desenvolvimento de um país, em termos de crescimento econômico, competitividade e o bem-estar social. O termo "empreendedorismo" foi analisado a partir de diferentes perspectivas, incluindo a mais subjetiva, em que o foco se torna o comportamento e a atitude do empresário, e aquela que focaliza sobre o processo de empreendedorismo, inerentes as modalidades com a qual - a princípio - se criam e em seguida leva ao desenvolvimento das empresas.

A próxima imagem mostra os conceitos de empreendedorismo, inserido no ambiente do desenvolvimento econômico, abordados no curso do prof. Antoldi

## Empresas, empresários e desenvolvimento econômico



8

**Quarto Dia: 20 de março, quarta feira.**

Horas/Lugar	Atividade Realizada	Objetivo	Participantes Palestrantes
<b>07h30 Saída do Hotel</b>	Visita de campo dividida por temas	Temas de cada visita: 1. Inovação e Competitividade 2. Sustentabilidade 3. Empreendedorismo 4. Desenvolvimento do Território 5. Encadeamento Produtivo	ALTIS Especialista por cada Grupo Presença participante: 100%
<b>12h30-14h00</b>	Almoço organizado para cada grupo	ALTIS	
<b>14h00-17h00</b>	Trabalho de Grupo	Sistematização das informações e experiência e apresentação dos temas de cada visita dividida por cada grupo:	Participantes Especialista por cada grupo Presença participante: 100%

**Registro fotográfico**



*Visita técnica ao distrito de Lumezzane*



*Visita técnica ao distrito de Lumezzane*

Observações técnicas: os deslocamentos e logística foram bem sucedidos.

Seguem as empresas visitadas junto aos nomes dos especialistas:

TEMAS	EMPRESAS	ESPECIALISTAS
Inovação e Competitividade	<b>B&amp;B Italia Spa</b>	<b>Prof. Antonio Capaldo</b>
Sustentabilidade	<b>PALM Spa</b>	<b>Prof. Mario Molteni</b>
Empreendedorismo	<b>I3P</b>	<b>Prof. Fabio Antoldi</b>
Desenvolvimento do Território	<b>Trentino Sviluppo Spa</b>	<b>Prof. Enrico Ciciotti</b>
Encadeamento Produtivo	<b>APL di Lumezzane</b>	<b>Prof. Luciano Consolati</b>

**Quinto dia: 21 de março, quinta feira.**

Horas/Lugar	Atividade Realizada	Objetivo	Participantes Palestrantes
<b>08h00</b> <b>Saída do Hotel</b>	Visita á Suíça	Estudo de uma realidade altamente competitiva	Presença participante: 100%
<b>10h00min</b>	Análise Histórica e econômica do <i>Cantone Ticino</i>	Estudo do modelo de competitividade e Boas Práticas Públicas	Palestrante: Representante da Câmara de Comércio
<b>11h00min</b>	Análise das Políticas Públicas na região do <i>Cantone Ticino</i>	Análise das recentes evoluções dos processos produtivos e econômicos locais	Palestrante: Representante do Governo Local
<b>12h00min</b>	Estudo Empreendedorismo local	Apresentação de uma política pública a favor da inovação	Fundação Agire
<b>13h00-14h30</b>	Almoço no Centro Histórico		
<b>14h30-17h00</b>	Visita a (2) empresas locais	Análise de empresa instalada na região atraída por políticas públicas locais	ALTIS/ Representante da Câmara de Comércio

**Registro fotográfico**



*Visita à Câmara de Comércio de Lugano*



*Visita técnica nas empresas locais*

Observações técnicas: A programação foi realizada de acordo ao planejamento. A metodologia de análise dos conteúdos teóricos da parte da manhã na Câmara de Comércio foi bem sucedida. Entretanto, é preciso aperfeiçoar as visitas de campo à tarde.

**Sexto dia: 22 de março, sexta-feira.**

Horas/Lugar	Atividade Realizada	Objetivo	Participantes Palestrantes
<b>08h30min Hotel</b>	Traslado para sede do trabalho no Palazzo Giureconsulti		Presença participante: 100%
<b>09h00-10h00 Palazzo Giureconsulti</b>	Atualização e apresentação dos trabalhos realizados nas visitas de campo na quarta-feira	Sistematização dos conhecimentos	Palestrante: Representantes dos grupos de trabalho
<b>10h00-12h00 Palazzo Giureconsulti</b>	Aula sobre a Liderança 2022	Características do líder no novo cenário mundial 2022 Identificação dos futuros perfis dos empregados	Palestrante: Professor Bodega
<b>12h00min</b>	<i>Almoço</i>		
<b>14h00-15h00</b>	Trabalho em grupo	Baseando-se na apresentação sobre liderança responder às questões elaboradas pelo consultor Paulo Vieira	Trabalho de grupo
<b>15h00-16h00</b>	Reunião Plenária	Apresentação sobre liderança	Palestrante: Representantes dos grupos de trabalho
<b>16h00-18h00</b>	Entrega dos certificados	Cerimônia de encerramento	ALTIS SEBRAE

**Registro fotográfico**



*Entrevista jornalística ao diretor do Sebrae Nacional, Dr José Claudio dos Santos sobre parceria Sebrae/Cattolica*



*Cerimônia de encerramento na sala Parlamentino*

Observações técnicas: Vale a pena ressaltar que, de acordo com os questionários de avaliação aplicados ao final do curso, o professor Bodega ficou entre os mais bem avaliados.



## 8. SUGESTÕES – PRÓXIMOS PASSOS

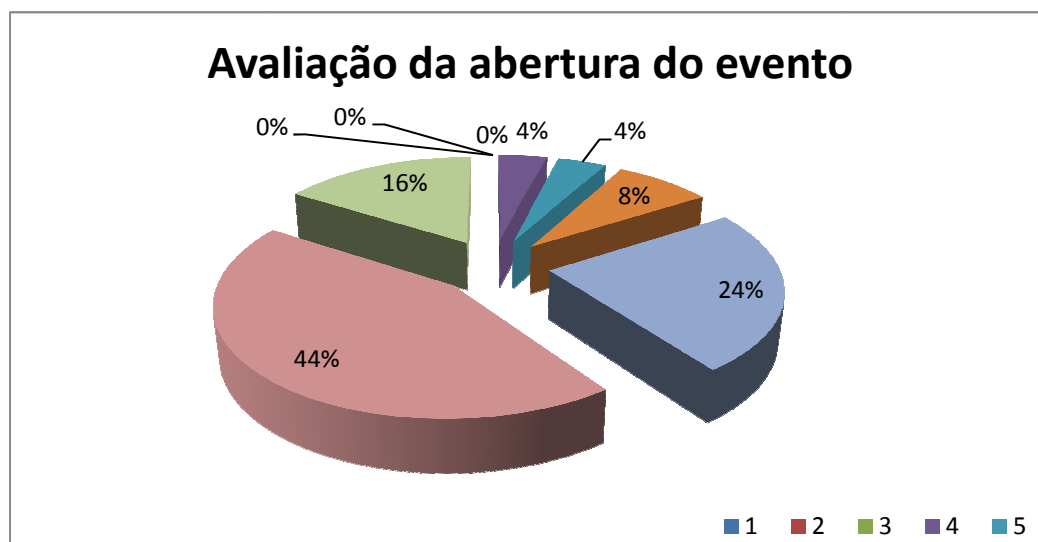
Ao final do curso foi preenchido por cada diretor um questionário anônimo para avaliação de diferentes parâmetros. As sugestões para os próximos passos podem ser encontradas nos resultados das avaliações.

Segue a tabulação da avaliação:

### Tabulação da Avaliação

Total de Avaliações: 25

Avaliação da abertura do evento									
	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Como você avalia o desempenho do Prof. Marseguerra na apresentação “A economia mundial e o Brasil: análise e visão estratégica”?	0%	0%	0%	4%	4%	8%	24%	44%	16%



## Comentários

“Mais tempo”.

“Aumentar o tempo de participação do professor Marseguerra”.

“Foi uma boa chegada, belo início. Com muita facilidade”.

“Algumas informações do Brasil não me pareceram consistentes. Considero que poderia ter um aprofundamento maior no caso Brasil”.

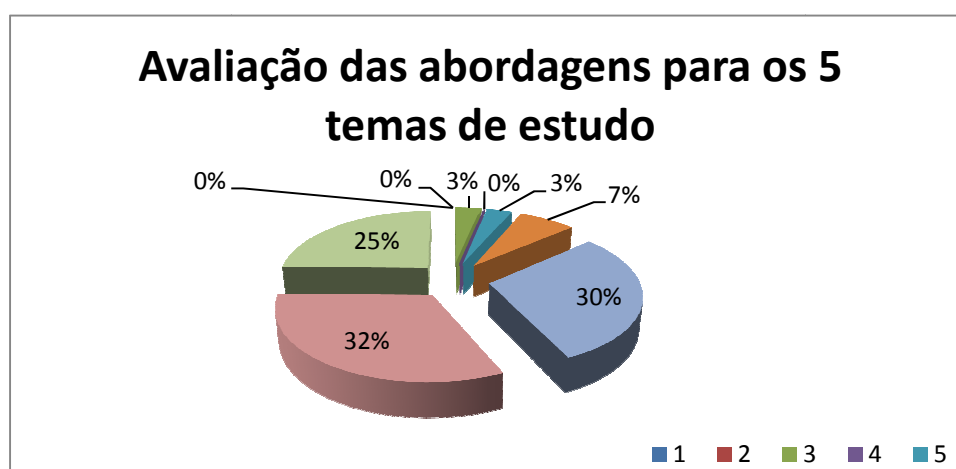
“Apenas acho que, seguramente tendo conhecimento para tanto, evitou analisar as origens, enfrentamentos com as hierarquias desestabilizadores, complementando os possíveis enfrentamentos. Há uma dimensão ‘política’ da crise e da sua solução e não foi alvo de considerações”.

“Clareza e objetividade nas informações e as convergências analíticas de alto valor agregado”.

“Excelente!”.

“Ampliar o tempo de exposição com maior interação”.

Avaliação das abordagens para os cinco temas de estudo									
	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta Satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Avaliação do trabalho do Prof. Ciciotti "Desenvolvimento do Território"	-	-	-	-	4%	-	24%	36%	36%
Avaliação do trabalho do Antoldi "Empreendedorismo"	-	-	-	-	4%	4%	28%	32%	32%
Avaliação do trabalho do Dott. Consolati "Fileiras Produtivas"	-	-	-	-	-	8%	32%	28%	32%
Avaliação do trabalho do Prof. Molteni "Sustentabilidade"	-	-	-	-	-	8%	40%	36%	16%
Avaliação do trabalho do Prof. Capaldo "Inovação e Competitividade"	-	-	16%	-	8%	16%	24%	28%	8%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>25%</b>



<b>Comentários</b>
<p>"O professor Capaldo não deu nenhum exemplo prático!".</p> <p>"Todos os temas foram muito bem apresentados com destaque ao professor Fábio Antoldi, muito conhecimento de nossa realidade".</p> <p>"Poderia ser concedido mais tempo para realização das palestras".</p> <p>"As assimilações das palestras foram prejudicadas pela forma de estruturação do dia – ficaram concisas e apresentadas de forma contínua (o processo de tradução cansa e dispersa). Portanto, intercalar as palestras com outras atividades me parece mais produtivo".</p>

“Sugestão dividir as palestras em dias alternativos, pelo menos em 2 dias para não se tornar muito cansativo e obter o máximo de absorção”.

“Todos os temas foram de alta relevância para o Sistema Sebrae, contribuíram muito para ampliar a visão estratégica de países que atuam no mercado global, em cenário de crise econômica, e a contribuição dos pequenos negócios neste cenário turbulento”.

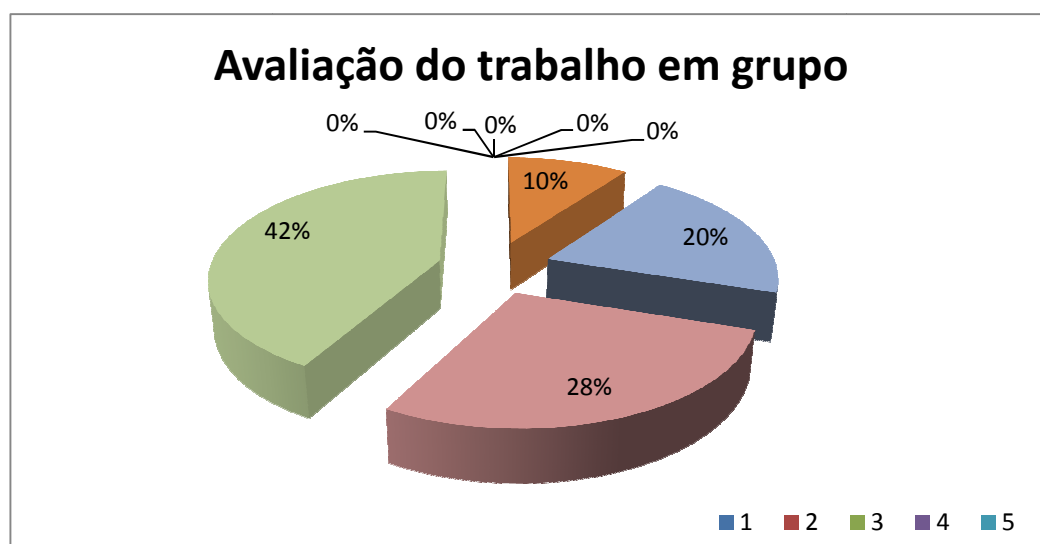
“Inovação e Competitividadesão críticos ao ambiente das MPEs brasileiras. Recomendo conhecer um pouco mais as nossas realidades e necessidades. Por outro lado, vimos muito como a inovação pode ser um elemento de desenvolvimento territorial na visita a Trento”.

“Os professores foram para mim da mais alta satisfação e conhecimento de matéria, com grande domínio”.

“As aulas foram mais práticas e menos acadêmicas”.

“Muito denso para um mesmo dia com cinco palestras”.

Avaliação do trabalho em grupo									
	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta Satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Relação do debate com os objetivos do curso	-	-	-	-	-	8%	24%	24%	44%
Eficácia do trabalho de grupo em relação aos objetivos do curso	-	-	-	-	-	12%	16%	32%	40%
<b>Total</b>	-	-	-	-	-	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>28%</b>	<b>42%</b>



### Comentários

“A visita poderia ter contado com depoimentos e/ou visitas às empresas apoiadas pela Trentino Sviluppo para dar maior riqueza à visita”.

“Excelente! A escolha das empresas foi primorosa!”.

“Sugiro que os especialistas acompanhem os grupos durante os debates no intuito de esclarecer as dúvidas e/ou reforçar entendimentos sobre os temas/trabalhos”.

“Creio que poderiam ser escolhidas empresas de menor porte, que apresentassem mais semelhança com as de pequeno porte no Brasil. O grupo apresentou grande integração na realização do trabalho”.

“As questões objetos do curso requerem maior tempo para reflexões e debates”.

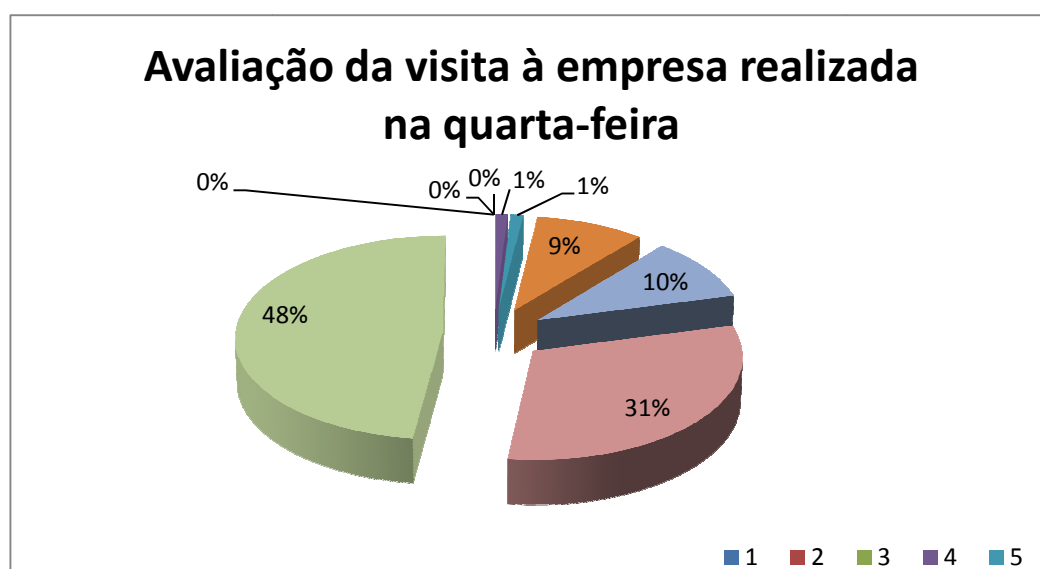
“Sugestão manter controle da divisão do número de participantes nos grupos, pois no nosso

alguns “fugiram”.

“Todos os trabalhos de grupo foram pertinentes e contribuíram para reflexão sobre nosso modelo de atuação junto às MPEs”.

“Ver o trabalho em grupo”. “Nos permitiu avaliar inovação no desenvolvimento territorial, estratégias de incubação vinculadas aos potenciais do território e articulação com os órgãos representativos do governo e empresários (governança)”.

Avaliação da visita na empresa da qual você participou na quarta-feira									
	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta Satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interesse da visita em relação aos objetivos do curso	-	-	-	-	-	8%	4%	44%	44%
Importância da visita com relação ao tema	-	-	-	-	-	8%	4%	28%	60%
Avaliação sobre a visita na empresa e as expectativas	-	-	-	4%	-	16%	12%	24%	44%
Organização geral da visita	-	-	-	-	4%	4%	20%	28%	44%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>31%</b>	<b>48%</b>



### Comentários

“A visita poderia ter contado com depoimentos e/ou visitas às empresas apoiadas pela Trentino Sviluppo para dar maior riqueza à visita”.

“Excelente! A escolha das empresas foi primorosa!”.

“Excelente logística e acompanhamento técnico ao grupo”.

“A visita proporcionou a visão da inovação tecnológica. Talvez uma empresa com ‘outras’ formas de inovação seja mais indicada ou ser apresentado de outra forma”.

“Acho que deveria haver melhor preparação no Brasil para tirar melhor proveito do curso”.

“Ver o trabalho em grupo”. “Nos permitiu avaliar inovação no desenvolvimento territorial,

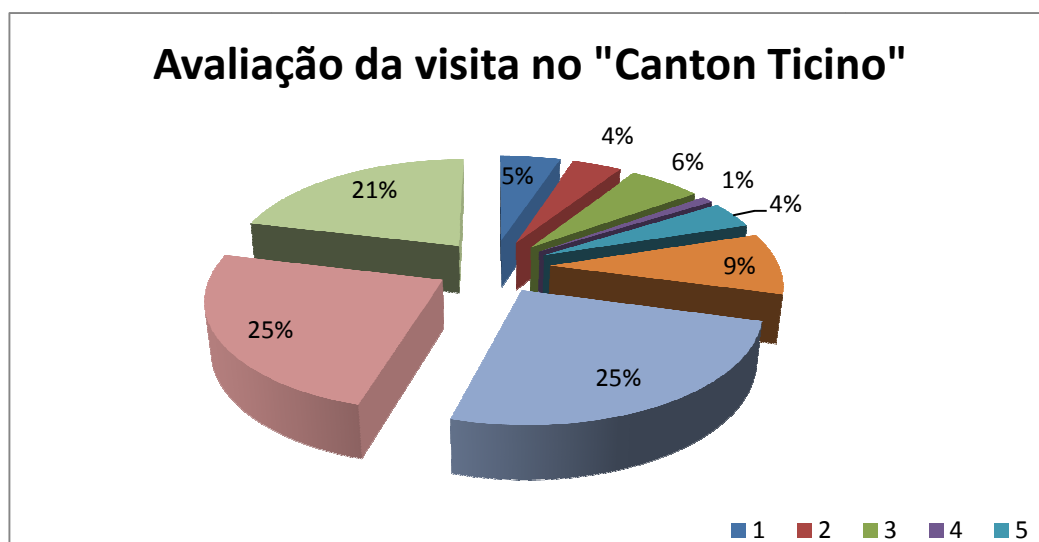
estratégias de incubação vinculadas aos potenciais do território e articulação com os órgãos representativos do governo e empresários (governança)”.

“Conhecer também a inovação em micro e pequenas empresas”.

“Manter as mesmas empresas para a Turma 2”.



Avaliação da visita no "Canton Ticino"									
	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interesse da visita em relação aos objetivos do curso	-	8%	-	-	-	13%	21%	33%	25%
Importância da visita com relação ao tema	4%	4%	-	-	-	8%	28%	36%	20%
Avaliação sobre apresentação feita pela Câmara de Comercio do "Canton Ticino"	4%	-	4%	-	4%	-	28%	20%	40%
Avaliação sobre as empresas visitadas	12%	4%	20%	4%	12%	16%	24%	8%	-
<b>Total</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>25%</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>



**Comentários**

“As palestras na Câmara de Comércio foram excelentes. Ter mais tempo e ver uma empresa apoiada com recursos!”.

“Não vi nenhuma relação entre as empresas visitadas e o propósito do curso ou, sequer com o negócio das MPEs”.

“As visitas não tiveram relação nenhuma com o trabalho do Sebrae. As palestra e o tema são importantes, mas as visitas foram muito fracas”.

“Lamentável a visita à Gucci – fora do foco”.

“As visitas às empresas deixaram a desejar. Sem nexos com os temas fundamentais apresentados”.

“As empresas visitadas não agregaram valor à visita a Canton Ticino e ao curso em geral”.

“Empresa 1, avaliação 7. Empresa 2, avaliação 5”.

“Reavaliar as visitas realizada em empresas de grande porte”.

“As visitas à PPR e à Ginsama não foram muito proveitosas”.

“Poderíamos incluir visitas em pequenas empresas inovadoras”.

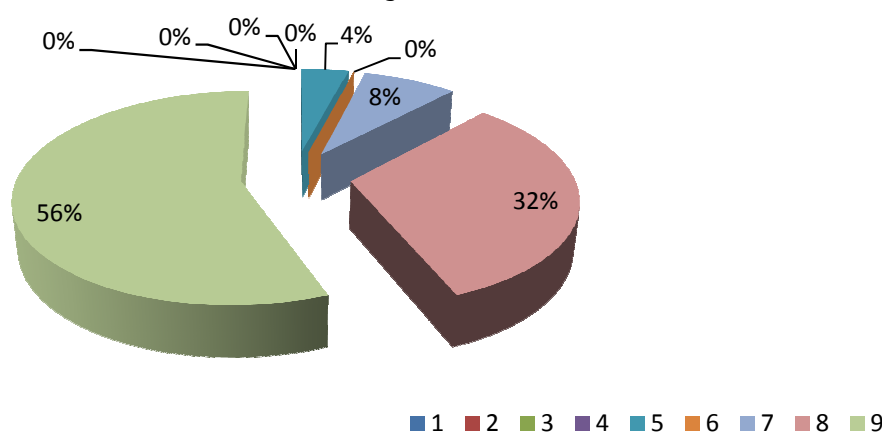
“Sugiro visitar empresas selecionadas para participar”.

“Ter maior tempo possível e melhor explorar as experiências e práticas da Câmara. Visita em empresa onde pudéssemos entender melhor a prática de sua operação”.

#### Avaliação do fechamento conclusivo sobre liderança

	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Como você avalia a apresentação do Prof. Bodega intitulado “Características do líder no novo Cenário mundial 2022”	0%	0%	0%	0%	4%	0%	8%	32%

### Avaliação do fechamento conclusivo sobre liderança



#### Comentários

“Sugiro maior espaço para a exposição do professor, que foi o melhor momento do curso”.

“Apenas interessante”.

“Excelente”.

“Deveria dedicar um maior tempo para este assunto”.

“Deveria ter mais tempo no Programa”.

“Excelente!”.

“A melhor palestra sobre ‘liderança’ que assisti”.

“Gostaria de registrar pois foi a melhor palestra sobre o tema de liderança que já tive em toda minha vida. Muito obrigado ao professor”.

“Excelente palestrante. Parabéns à equipe técnica do Programa pela escolha do tema”.

“Excelente. Propiciou uma autoavaliação importante para mim”.

“O tema liderança requer maior aprofundamento no âmbito do Sebrae. Percebo que há uma indeterminação entre o conceito de ‘gestor’ e ‘líder’”.

“Maravilhoso! 10”.

“Excelente o conteúdo para o contexto em que estamos deparando com os desafios estratégicos do Sistema”.

“Um dos pontos altos do curso, permitiu desmistificar conceitos de líderes e *managers*, ao mesmo tempo que provocou um reflexo e despertou o interesse de todos”.

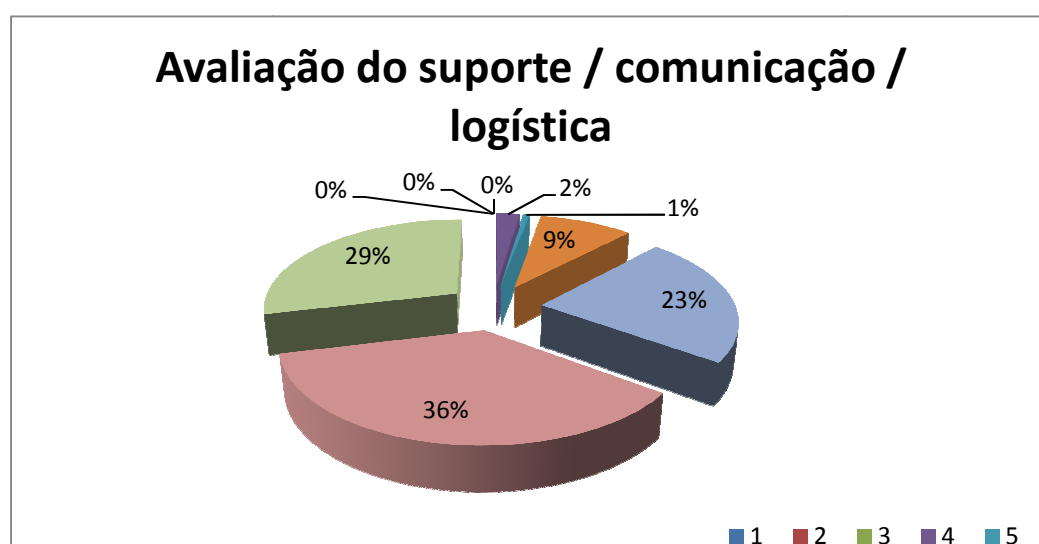
“Pode ser mais ampliado”.

Avaliação da atuação do consultor Paulo Vieira									
	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Como você avalia as intervenções do consultor Paulo Vieira durante o curso	0%	0%	4%	12%	0%	8%	20%	32%	24%



Comentários
“Mais tempo para aprofundar o debate sobre liderança”.
“Achei o questionário confuso, genérico e limitado. Achei que faltou um espaço para haver uma consolidação das posições mais estratégicas e transformadoras de cada grupo. Mas compreendo a falta de tempo”.
“Seria importante um fechamento diário dele em sala como fez no último dia”.
“Pelo potencial do consultor Paulo, teve pouca intervenção com os participantes. Sem função”.
“Além das ótimas intervenções no processo reflexivo, forma-se competências para o Brasil”.
“Pode participar ainda mais das ações de trabalho”.
“Ajudou na decodificação e mensagens”.

Avaliação do suporte/comunicação/logística									
	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Como você avalia o processo de comunicação antes e durante o evento	-	-	-	-	-	16%	28%	40%	16%
Como você avalia o suporte tecnológico durante o evento	-	-	-	4%	-	12%	36%	28%	20%
Como você avalia a infraestrutura do local do evento (salas, equipamentos, cadeiras, iluminação, etc)	-	-	-	-	4%	28%	28%	24%	16%
Como você avalia o material disponibilizado: aplicativo e blackboard	-	-	-	-	-	4%	25%	42%	29%
Como você avalia os serviços de tradução	-	-	-	4%	-	4%	12%	48%	32%
Como você avalia os serviços de transporte local	-	-	-	4%	-	-	16%	36%	44%
Como você avalia os serviços de alimentação (almoço, coffee break, etc)	-	-	-	4%	-	-	16%	36%	44%
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>23%</b>	<b>36%</b>	<b>29%</b>



#### Comentários

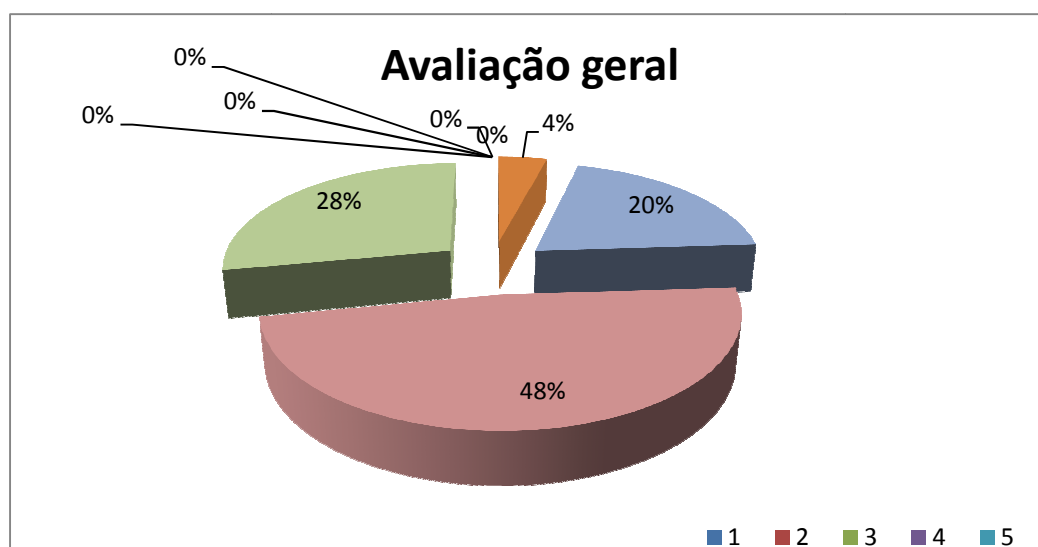
“Cadeiras desconfortáveis”.

“Difícil acesso à wi-fi nos locais do Programa e o aplicativo não estava completo com todo o Programa”.

“Os primeiros fones precisam ser substituídos. São necessárias cadeiras mais confortáveis. Na visita à Suíça, uma pausa para visitar e apreciar o país”.

“As cadeiras dos primeiros dias de aula eram muito desconfortáveis”.

Avaliação geral									
	Baixa satisfação			Média satisfação			Alta satisfação		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Como você avalia a semana de treinamento	0%	0%	0%	0%	0%	4%	20%	48%	28%



### O que despertou particularmente maior interesse?

“Professor Bodega”.

“Inovação e liderança”.

“Desenvolvimento de territórios”.

“Os temas tratados. Todos importantes”.

“Os temas apresentados e a visita à empresa de inovação”.

“Ter conhecido a agência de desenvolvimento”.

“Intercâmbio com especialistas da Altis e aproximação e troca de experiências com os diretores dos estados”.

“O conceito de Desenvolvimento Territorial com forte viés de Inovação”.

“Visitas presenciais”.

“Desenvolvimento Territorial”.

“Política econômica internacional”.

“O Programa como um todo”.

“O tema liderança e a visita à Câmara de comércio do Canton Ticiano e ao Distrito de

Lumezzane”.

“Processo de inovação e liderança”.

“Influência para a construção de uma estratégia ainda mais marcada para o futuro do Sebrae, ou melhor, para o Sebrae do futuro”.

“A sustentabilidade estratégica da Itália e ter o território como fator de competitividade. A rede fortalecida e a vontade deles de dar a volta por cima. Precisamos, enquanto Sistema, rever alguns conceitos, fortalecer nossa rede (externa e interna para a efetivação das ações e resultados)”.

“Contatos com profissionais e empresas/instituições de alto nível e competência”.

“Visita a Trento e professor Bodega”.

“Levo um conhecimento que traduziu na mais alta capacitação por mostrar tão importantes de nível superior no que trata o empreendedorismo, liderança e inovação”.

“Conhecer a prática das micro e pequenas empresas da Itália”.

“A busca pelo conhecimento vivenciado em um grande país que é a Itália”.

#### **Em que tema você teria dedicado maior tempo ou energia?**

“Professor Marseguerra”.

“Liderança”.

“Desenvolvimento de territórios”.

“Mais apresentações no segundo dia, com debates por tema”.

“Encadeamento Produtivo e Desenvolvimento Territorial”.

“Desenvolvimento Territorial”.

“As aulas”.

“Desenvolvimento Territorial, Inovação e Liderança”.

“Sustentabilidade e Liderança”.

“Desenvolvimento do Território”.

“Liderança”.

“Empreendedorismo”.

“As visitas técnicas e os trabalhos em grupo”.

“Liderança, Encadeamento Produtivo e Inovação”.

“Em temas que comuniquem mais intimamente com as estratégias que começam a consolidar-se para o desenvolvimento nacional”.



“Dedicar tempo para aprofundar reflexões sobre arranjos e desenvolvimento territorial e construção de redes”.

“Inovação e competitividade”.

“Todos foram muito importantes”.

“Territorialidade e Fileira produtividade”.

“Desenvolvimento dos territórios”.

“Inovação e competitividade”.

### **Comentários**

“O Sebrae Nacional está de parabéns pela iniciativa e a forma de procurar observar este primeiro para melhorar. Já tenho grande expectativa pela próxima capacitação em 2014!”.

“Sugiro que as visitas às empresas do *Canton Ticino* sejam escolhidas empresas que complementem os cinco temas apresentados e que tenham relação com os temas pequenos negócios”.

“Parabéns pela iniciativa”.

“De um modo geral me agregou importantes conhecimentos”.

“As visitas poderiam ser mais ricas ao incluir, também, pequenas empresas (alguns casos de sucesso)”.

“Parabéns a toda equipe da Universidade Corporativa e pela excelente iniciativa da Diretoria do Sebrae/NA. Parabéns a todos”.

“Tema importante que precisa de uma abordagem mais focada nas MPEs”.

“Parabéns ao Sebrae pela iniciativa. Aguardamos um bom material prático da Altis para o futuro do Sebrae”.

“No geral, foi muito bom, mas acredito que seria mais produtivo se vivenciássemos mais situações práticas”.

## **9. CONCLUSÃO E APRENDIZAGEM PARA O SEBRAE**

- I. Gerenciamento de Cursos internacionais: Ressalta-se que as atividades de cooperação internacional realizadas na Universidade Corporativa, foram implementadas em estrita colaboração com os parceiros da Universidade Católica, conseguindo 100% de presença dos participantes nas aulas em Milão. Ao longo do trabalho foram abordados diferentes temas por meio da articulação com os 27 SEBRAE dos Estados e os parceiros internacionais, sempre visando ao aprimoramento da aprendizagem na gestão de iniciativas de Alta Formação com caráter Internacional.
- II. Aprendizagem na transferência de conhecimento: As aprendizagens relacionadas aos conhecimentos do curso *stricto sensu*, aulas teóricas, visita de campo, análise e estudos da literatura, estão registrados nas gravações dos depoimentos dos próprios participantes.

## **10. DEPOIMENTO DO TÉCNICO DO SEBRAE ESPECIALISTA NO TEMA DA MISSÃO**

As atividades realizadas foram de alta responsabilidade, levando em conta à realização de cursos internacionais no exterior cuja participação objetiva um público alvo prestigioso, como as lideranças do sistema SEBRAE.

## 11. Anexo I: PARTICIPANTES

NOME	CARGO	UF
João Batista Fecury Bezerra	Diretor Superintendente	AC
José Roberval Cabral da Silva Gomes	Diretor de Administração e Finanças	AL
Edival Passos Souza	Diretor Superintendente	BA
Luiz Henrique Mendonça Barreto	Diretor de Administração e Finanças	BA
Reinaldo Dantas Sampaio	Membro do Conselho Deliberativo Estadual	BA
Airton Gonçalves Junior	Diretor de Administração e Finanças	CE
Rodrigo de Oliveira Sá	Diretor de Atendimento	DF
Manoel Xavier Ferreira Filho	Diretor Superintendente	GO
Mauro Borrhalho de Andrade	Gerente da Área de Operações	MA
Fábio Veras de Souza	Diretor de Operações	MG
Claudio George Mendonça	Diretor Superintendente	MS
Eliane Ribeiro Chaves	Gerente da Unidade de Serviço	MT
José Claudio dos Santos	Diretor de Administração e Finanças	NA
Luiz Alberto Gonçalves Amorin	Diretor Técnico	PB
Roberto Castelo Branco	Diretor Superintendente	PE
Vitor Roberto Tioqueta	Diretor de Gestão e Produção	PR
Cezar Rogelio Vasquez	Diretor Superintendente	RJ
João Hélio Costa da Cunha Cavalcanti Júnior	Diretor Técnico	RN
Osvino Juraszek	Diretor de Administração e Finanças	RO

Maria Cristina Andrade	Diretora de Administração e Finanças	RR
Marcelo de Oliveira Ribas	Diretor de Administração e Finanças	RS
Sérgio Fernandes Cardoso	Diretor de Administração e Finanças	SC
Ivan Husni	Diretor Técnico	SP
Jarbas Luiz Meurer	Diretor de Administração e Finanças	TO

## Anexo II - REGISTRO FOTOGRÁFICO

REGISTRO DEL LABORIO 22 MARZO 2011

ELENCO DEI PARTECIPANTI		MATTINO		POMERIGGIO	
Cognome e Nome		Presenza		Presenza	
1	ALBERTI GIANFRANCO, GIAN				
2	CARATI ROBERTO, VITO				
3	COMAR GIANLUIGI, ROSSANO				
4	FRANCO DAVID, VITO				
5	GIANNI ROBERTO, CARLO				
6	FRANCO ROBERTO, SANTI				
7	FRANCO ROBERTO, SANTI				
8	FRANCO ROBERTO, SANTI				
9	FRANCO ROBERTO, SANTI				
10	FRANCO ROBERTO, SANTI				
11	FRANCO ROBERTO, SANTI				
12	FRANCO ROBERTO, SANTI				
13	FRANCO ROBERTO, SANTI				
14	FRANCO ROBERTO, SANTI				
15	FRANCO ROBERTO, SANTI				
16	FRANCO ROBERTO, SANTI				
17	FRANCO ROBERTO, SANTI				
18	FRANCO ROBERTO, SANTI				
19	FRANCO ROBERTO, SANTI				
20	FRANCO ROBERTO, SANTI				
21	FRANCO ROBERTO, SANTI				
22	FRANCO ROBERTO, SANTI				
23	FRANCO ROBERTO, SANTI				
24	FRANCO ROBERTO, SANTI				
25	FRANCO ROBERTO, SANTI				
26	FRANCO ROBERTO, SANTI				
27	FRANCO ROBERTO, SANTI				
28	FRANCO ROBERTO, SANTI				
29	FRANCO ROBERTO, SANTI				
30	FRANCO ROBERTO, SANTI				
31	FRANCO ROBERTO, SANTI				
32	FRANCO ROBERTO, SANTI				
33	FRANCO ROBERTO, SANTI				
34	FRANCO ROBERTO, SANTI				
35	FRANCO ROBERTO, SANTI				
36	FRANCO ROBERTO, SANTI				
37	FRANCO ROBERTO, SANTI				
38	FRANCO ROBERTO, SANTI				
39	FRANCO ROBERTO, SANTI				
40	FRANCO ROBERTO, SANTI				
41	FRANCO ROBERTO, SANTI				
42	FRANCO ROBERTO, SANTI				
43	FRANCO ROBERTO, SANTI				
44	FRANCO ROBERTO, SANTI				
45	FRANCO ROBERTO, SANTI				
46	FRANCO ROBERTO, SANTI				
47	FRANCO ROBERTO, SANTI				
48	FRANCO ROBERTO, SANTI				
49	FRANCO ROBERTO, SANTI				
50	FRANCO ROBERTO, SANTI				

Exemplo do registro das Presenças

### Anexo III: Cobertura Jornalística

#### Começa o Programa para Lideranças do SEBRAE



O diretor de Administração e Finanças do Sebrae Nacional, José Claudio dos Santos, abriu nesse domingo (17), em Milão, a segunda etapa do Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae. O curso, com duração de 40 horas, abordará o tema da Economia Mundial e do Brasil, com uma análise e visão estratégica dos especialistas da Alta Escola de Economia da Universidade Católica de Milão (UCM) e do Sebrae.

Com a participação no programa, os dirigentes assumem juntos a responsabilidade de pensar sobre temas de alto impacto e relevância para o Sebrae. "Vocês são os protagonistas deste programa. Vemos este encontro como uma troca de experiência entre especialistas. Este será o valor agregado deste programa: a troca de percepções a partir de um conteúdo comum, partindo das hipóteses e soluções encontradas pelos grupos em suas propostas", explicou o diretor José Claudio.

Ao retornarem de Milão, os 23 diretores do Sebrae terão a responsabilidade de disseminar os conhecimentos com suas equipes nos estados. Após a conclusão dessa etapa, todos os integrantes participarão do Encontro de Sistematização de Boas Práticas, onde terão a oportunidade de trocar suas impressões e falar sobre resultados que obtiveram a partir da participação no Programa.

#### Abertura



Também participaram da abertura, o diretor-geral da ALTIS, Frank Cinque, e o diretor da Divisão de Pequenas Empresas da Faculdade de Economia da Universidade Católica, Fábio Antoldi. Estão presentes na capacitação em Milão, dirigentes dos seguintes estados: RS, SC, PR, MG, RJ, SP, BA, CE, MA, PB, PE, RN, AC, RO, RR, TO, DF, GO, MS e MT.

Programação - Action Learning : aprendizagem enquanto se faz

Nesta segunda-feira (18) o grupo assistirá à palestra magna do Doutor Giovanni Marseguerra, professor titular de Economia Política da Faculdade de Ciências Políticas e Sociais da UCM. O tema abordado pelo professor e pelo diretor José Claudio dos Santos será em torno dos impactos das políticas internacionais nos setores e pequenos negócios brasileiros.

A partir de terça-feira, o grupo vai trabalhar temas transversais como Empreendedorismo, Encadeamento Produtivo, Desenvolvimento Territorial, Inovação e Competitividade e Sustentabilidade.

Na quarta-feira os dirigentes serão divididos em cinco grupos e, acompanhados por especialistas, farão visitas de campo, onde verão na prática a aplicabilidade dos temas abordados.

Na quinta-feira os participantes irão visitar a experiência e conhecer a história de desenvolvimento e o modelo de competitividade regional econômico da cidade de Cantone Ticino, Suíça.

Na sexta-feira todos os participantes serão estimulados a refletir sobre os temas e as visitas da semana e traçar um plano de desenvolvimento pessoal com foco em seu papel como liderança.