Campus de São Carlos

**ANÁLISE DAS BARREIRAS À APLICAÇÃO DO
TREINAMENTO NA PEQUENA EMPRESA:
estudo de quatro empresas do ramo
metal-mecânico de São Carlos - SP**

Ana Paula dos Reis

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço: 06/11/01

Ass.: _____

Guilherme

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO**

**Análise das barreiras à aplicação do treinamento na pequena
empresa: estudo de quatro empresas do ramo metal-mecânico
de São Carlos - SP**

Ana Paula dos Reis

Dissertação apresentada à Escola de
Engenharia de São Carlos - USP,
como parte dos requisitos para
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

DEDALUS - Acervo - EESC

31100036808

ORIENTADOR: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos
2001

Class.	TESE- EESC
Cutt.	14730
Tombo	T0245/01

st 1213036

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

R375a Reis, Ana Paula dos
Análise das barreiras à aplicação do treinamento na
pequena empresa : estudo de quatro empresas do ramo
metal-mecânico de São Carlos-SP / Ana Paula dos Reis.
-- São Carlos, 2001.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de
São Carlos-Universidade de São Paulo, 2001.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho.

1. Pequenas empresas. 2. Recursos humanos.
3. Treinamento. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharel ANA PAULA DOS REIS

Dissertação defendida e julgada em 10-08-2001 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADA

Prof. Dr. **OSVALDO ELIAS FARAH**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADA

Prof. Dr. **DANTE PINHEIRO MARTINELLI**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP)

APROVADO

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

JOSÉ CARLOS A. CINTRA
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

DEDICATÓRIA

Ao Fernando, carinhosamente

Aos meus queridos pais e irmãos

AGRADECIMENTOS

- Ao meu orientador, Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, pela dedicada orientação, ajuda indispensável e empenho dispensado para a realização deste trabalho e pelo aprendizado de vida proporcionado durante os anos de trabalho. Meu muito obrigado!
- Aos professores Dante Pinheiro Martinelli e Osvaldo Elias Farah pelas importantes contribuições fornecidas para o trabalho no exame de qualificação.
- Aos diretores e funcionários das empresas pesquisadas pelas informações cedidas e pela atenção dedicada.
- Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção e aos funcionários que colaboraram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.
- Aos meus pais, Edilio e Maria Inez, pelo incondicional amor e apoio de todas as horas e pela base fundamental em minha vida, a educação.
- Ao meu querido esposo, Fernando, pelo carinho, compreensão, incentivo e ajuda e também pelas conversas tão importantes que contribuíram para a realização deste trabalho.
- Aos amigos e colegas do curso de pós-graduação pelas trocas de experiências, empréstimo de material e pela amizade e convivência agradável.
- À FAPESP, que financiou este trabalho provendo todos os recursos necessários para a sua execução.
- Agradeço muito a Deus por ter me conduzido até aqui.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	i
LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
<u>1 - INTRODUÇÃO.....</u>	01
<u>2 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS E A REORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO</u>	10
<u>3 - A PRÁTICA DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS - HISTÓRICO.....</u>	19
<u>4 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....</u>	31
<u>5 - O CONTEXTO DA PEQUENA EMPRESA.....</u>	51
<u>6 - TRABALHO DE CAMPO.....</u>	74
<u>7-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</u>	98
<u>8-ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</u>	141
<u>9-CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	166
ANEXO A: Questionário Geral.....	172
ANEXO B: Roteiro de entrevista para os diretores.....	178
ANEXO C: Roteiro de entrevista para os coordenadores de RH.....	181
ANEXO D: Roteiro de entrevista para as Entidades e Instituições de apoio à PE... ..	187
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	189

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	i
LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
<u>1 - INTRODUÇÃO.....</u>	01
1.1 Caracterização do Tema.....	02
1.2 Formulação do Problema.....	04
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	05
1.4 Justificativa da Pesquisa.....	06
1.5 Estrutura da Dissertação.....	08
<u>2 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS E A REORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO</u>	10
2.1 Macro mudanças e seus reflexos na gestão empresarial: uma visão geral.....	10
2.2 As mudanças tecnológicas no processo de trabalho e as políticas de gestão.....	11
2.3 As possíveis formas de estratégia de adaptação das empresas.....	14
2.4 O sucesso empresarial e a gestão de pessoas.....	17
<u>3 - A PRÁTICA DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS - HISTÓRICO.....</u>	19
3.1 A função Recursos Humanos: sua trajetória pelos últimos 100 anos.....	19
3.2 Tipologias de gestão da força de trabalho numa perspectiva histórica.....	21
3.2.1 Gestão informal.....	21
3.2.2 A Administração de Pessoal.....	21
3.2.3 Relações Industriais.....	22
3.2.4 A Administração de Recursos Humanos.....	23
3.2.5 A Administração Estratégica de Recursos Humanos.....	26

3.3 Limitações e desafios da prática de Recursos Humanos.....	27
3.4 Conceitos Básicos.....	29
<u>4 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</u>	31
4.1 História do Treinamento: duas configurações da ação de desenvolvimento.....	31
4.1.1 <i>Configuração Tradicional do desenvolvimento profissional</i>	31
4.1.2 <i>Reconfiguração do desenvolvimento profissional: enfoque atual</i>	34
4.2 Fundamentação Conceitual.....	37
4.2.1 <i>Conceitos Básicos</i>	37
4.3 A relevância do treinamento de recursos humanos.....	39
4.3.1 <i>O papel do treinamento e desenvolvimento</i>	41
4.4 O Processo de treinamento e desenvolvimento.....	42
4.4.1 <i>Levantamento de necessidades de treinamento</i>	43
4.4.2 <i>Planejamento do treinamento</i>	44
4.4.3 <i>Elaboração do programa de treinamento e desenvolvimento</i>	44
4.4.4 <i>Implementação e execução do programa de treinamento</i>	45
4.4.5 <i>Avaliação e Validação do treinamento</i>	45
4.5 A transferência do treinamento.....	48
4.5.1 <i>A definição de transferência</i>	49
4.5.2 <i>As barreiras para a transferência</i>	49
<u>5 - O CONTEXTO DA PEQUENA EMPRESA</u>	51
5.1 Classificação de pequena empresa.....	51
5.2 A importância da pequena empresa no mundo.....	53
5.3 A importância e a experiência da pequena empresa no Brasil e no Estado de São Paulo.....	56
5.4 A capacidade de inovação tecnológica da pequena empresa: uma realidade.....	58
5.5 Vantagens e desvantagens da pequena empresa em relação à competitividade e à capacidade de inovação.....	60
5.6 Características da gestão na pequena empresa.....	62

5.7 Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento na pequena empresa.....	65
5.8 Pesquisas Empíricas sobre treinamento na pequena empresa.....	71
<u>6 - TRABALHO DE CAMPO</u>	74
6.1 Metodologia.....	74
6.2 Caracterização da Pesquisa.....	75
6.3 Questões de Pesquisa.....	76
6.4 Variáveis da Pesquisa.....	76
6.5 Descrição das Técnicas de Coleta, Registro e Análise dos Dados.....	77
6.6 Seleção e Contato com as Empresas.....	79
6.7 Descrição das Empresas.....	80
6.7.1 Empresa A.....	80
6.7.2 Empresa B.....	84
6.7.3 Empresa C.....	86
6.7.4 Empresa D.....	89
6.8 Seleção e Contato com as Entidades e Instituições de Apoio à Pequena Empresa.....	92
6.9 Descrição das Entidades e Instituições de Apoio à Pequena Empresa.....	93
6.9.1 SEBRAE-SP - Agência São Carlos.....	93
6.9.2 SENAC.....	94
6.9.3 SENAI.....	95
6.9.4 ETE Paulino Botelho.....	95
6.9.5 ParqTec.....	96
6.9.6 NUMA.....	96
6.9.7 FIESP/CIESP- Diretoria Regional de São Carlos.....	97
<u>7-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</u>	98
7.1 Empresa A.....	98
7.2 Empresa B.....	107
7.3 Empresa C.....	115

7.4 Empresa D.....	122
7.5 Principais aspectos organizacionais das empresas pesquisadas.....	129
7.6 Entidades e instituições fornecedoras de cursos e treinamento.....	131
7.6.1 SEBRAE.....	131
7.6.2 SENAC.....	133
7.6.3 SENAI.....	134
7.6.4 ETE PAULINO BOTELHO.....	136
7.6.5 ParqTec.....	137
7.6.6 NUMA.....	139
7.6.7 CIESP/FIESP - Diretoria Regional de São Carlos.....	139
<u>8-ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	141
8.1 Critérios e conceitos utilizados na descrição e interpretação dos dados.....	141
8.2 A gestão de recursos humanos e seus fatores de influência.....	142
8.3 Recursos humanos nas PE's: diversidade e informalidade.....	153
8.4 Treinamento na pequena empresa: características gerais, limitações e fatores de influência.....	156
<u>9-CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	166
ANEXO A: Questionário Geral	172
ANEXO B: Roteiro de entrevista para os diretores	178
ANEXO C: Roteiro de entrevista para os coordenadores de RH	181
ANEXO D: Roteiro de entrevista para as Entidades e Instituições de apoio à PE...	187
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	189

LISTA DE TABELAS E QUADROS

TABELA 1:	Novas formas de organização do trabalho e suas implicações na qualificação.....	13
TABELA 2:	Prática da gestão de Recursos Humanos no Brasil.....	20
TABELA 3:	T & D centrado na tarefa e centrado nos resultados.....	36
TABELA 4:	Treinamento e Desenvolvimento: visão restrita x visão ampliada..	41
TABELA 5:	Levantamento de necessidades x análise de necessidades.....	44
TABELA 6:	Percepção dos treinadores a respeito das barreiras para a transferência.....	50
TABELA 7:	Critério utilizado para classificação das empresas.....	53
TABELA 8:	Problemas de gerência na micro e pequena empresa.....	63
TABELA 9:	Tipos de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos nas PME's.....	68
TABELA 10:	Fatores organizacionais influentes na concepção da gestão de recursos humanos e na dimensão de atuação de suas práticas.....	151
TABELA 11:	Principais aspectos relacionados à função recursos humanos nas PE's pesquisadas.....	155
TABELA 12:	Principais práticas de recursos humanos observadas nas PE's.....	156
TABELA 13:	Principais necessidades de treinamento apontadas pelas PE's.....	161
QUADRO 1	Síntese dos principais aspectos organizacionais pesquisados nas empresas	130
QUADRO 2	Possíveis barreiras para a transferência do treinamento nas PE's...	160
QUADRO 3:	Principais barreiras ligadas à formação e ao treinamento nas PE's do ponto de vista do pequeno empresário.....	161
QUADRO 4:	Principais causas da baixa procura por treinamento segundo as entidades e instituições prestadoras de serviço e apoio à PE.....	162
QUADRO 5:	Fatores influentes na prática da formação e treinamento nas PE's..	163

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

GRÁFICO 1:	Evolução do emprego nas pequenas empresas do Estado de São Paulo.....	57
FIGURA 1:	Representação do ciclo do treinamento.....	42
FIGURA 2:	Modelo de avaliação integrativo e somativo.....	46
FIGURA 3:	Esquema simplificado do círculo vicioso vivido pelas pequenas empresas.....	70
FIGURA 4:	Organograma da Empresa A.....	83
FIGURA 5:	Organograma da Empresa B.....	86
FIGURA 6:	Organograma da Empresa C.....	89
FIGURA 7:	Organograma da Empresa D.....	92

RESUMO

Reis, A. P. **Análise das barreiras à aplicação do treinamento na pequena empresa: estudo de quatro empresas do ramo metal-mecânico de São Carlos - SP.** São Carlos, 2001. 197p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

O objetivo principal dessa pesquisa consiste em analisar as barreiras que limitam a aplicação do treinamento na pequena empresa. Entende-se por treinamento o processo de preparo das pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho, estreitando a diferença entre o que os indivíduos sabem ou podem fazer e o que deverão saber ou fazer no que se refere a habilidades técnicas, conhecimentos e atitudes. Numa perspectiva atual, o treinamento pode contribuir para o desempenho de uma atividade delimitada ou contribuir com a formação integral do indivíduo, constituindo-se num agente estimulador. Com relação a pequena empresa, muito pouco se conhece a respeito das práticas de recursos humanos e da função treinamento. Com o uso da metodologia de multicasos exploratório e descritivo foram estudadas quatro empresas do ramo metal-mecânico da cidade de São Carlos -SP, sendo duas de base tecnológica e duas de tecnologia convencional, analisando as barreiras para aplicação do treinamento e identificando os fatores influentes para a execução desta prática. Como principais resultados, a pesquisa aponta as barreiras para a aplicação do treinamento na pequena empresa. A contribuição desta pesquisa está não só na análise dessas barreiras, mas na identificação dos fatores que influenciam ou condicionam a necessidade, a natureza e o processo do treinamento.

Palavras-chave: pequenas empresas, recursos humanos, treinamento.

ABSTRACT

Reis, A. P. Analysis of the obstacles for application of the training in small business: four cases studies in metal-mechanical companies in the city of São Carlos - SP. São Carlos, 2001. 197p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

The main goal of this research is to analyze the obstacles in applying training in small business. Training the process of preparation of employees to execute tasks demanded by a work position, making shorter the difference between what the employee know or can do and what they will have to know or do concerning about technical abilities, knowledge an attitudes. Nowadays, training can improve the performance of a specific task or contribute to the employee's integral formation, being thus a stimulator agent. In small business very little is known about human resource practice or about training. Using exploratory and descriptive multicase methodology, four business were studied, all of them from metal-mechanic field in the city of São Carlos, two of them built on technological basis, and the other two on conventional basis; analyzing the obstacles in applying training and recognizing the influent factors in small business. The major contribution of this research lays not only on those obstacles, but also in the identification of the factors that have influence in the nature of the training process.

Key Words: small business, human resources, training.

CAPÍTULO I

Introdução

Nas últimas décadas, em virtude do impacto das constantes transformações do mercado, do aprofundamento da globalização e da atuação das forças do ambiente sobre as organizações, foi exigido um papel mais competitivo por parte das empresas a fim de manterem suas posições no mercado e fazerem frente à concorrência.

A aceleração das mudanças tecnológicas foi um importante fator que contribuiu para o aumento das necessidades de novos conhecimentos para os trabalhadores, o que desperta para o desafio de desenvolver, manter, atualizar e aplicar integralmente os conhecimentos que as organizações necessitam para garantir sua sobrevivência, aprimoramento e competitividade. Assim, a preocupação com as questões de educação, aprendizagem, formação e capacitação, treinamento e desenvolvimento ganham grande repercussão e um novo status (TEIXEIRA, 1997).

Segundo LUCENA (1995), nesse contexto emerge a necessidade de uma infra-estrutura organizacional ajustada às expectativas do mercado que possua flexibilidade, criatividade e inovação, sendo que esses atributos só podem fluir das pessoas. Assim, é requerido das organizações um nível de competência e potencial que estejam afinados com uma gestão de pessoas que valorize o homem não apenas como variável econômica ou simples fator de produção, mas acredite na contribuição fundamental, consciente e responsável de seus recursos humanos.

Autores como AQUINO (1988) e LUCENA (1995) definem a Gestão de Recursos Humanos como uma estratégia administrativa de abordagem global intimamente ligada ao negócio da empresa, atuando como ponto de equilíbrio entre os interesses da organização e dos trabalhadores de forma sistêmica, orgânica,

proporcionando à empresa pessoas motivadas, produtivas, estimuladas para alcançar os objetivos organizacionais.

Entre as diferentes funções ou áreas básicas da Gestão de Recursos Humanos está o **desenvolvimento** de recursos humanos. AQUINO (1988) argumenta que empresas que não possuem programas de desenvolvimento tendem a perder seus melhores funcionários num prazo de dois a cinco anos, dependendo de sua localização.

A função desenvolvimento representa papel relevante como fator de melhoria do desempenho organizacional e da vantagem competitiva, uma vez que os programas de desenvolvimento são ferramentas fundamentais no planejamento da gestão de recursos humanos para a atração e fixação de profissionais habilitados para fazer frente à atuação de seus concorrentes.

Assim sendo, a sobrevivência e o potencial das empresas significam também cada vez mais o tornar-se competente, ágil e adaptativa. Para tanto, o treinamento no contexto da função desenvolvimento numa perspectiva de aprendizagem, torna-se uma ferramenta importante de trabalho na gestão dos recursos humanos.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

O Desenvolvimento de Recursos Humanos como sistema de administração visa intervir construtivamente no potencial e crescimento individual (do funcionário) e da organização. Para AQUINO (1988) e BOOG (1994) esta função desenvolve importante papel motivador e está comprometida com o processo de mudança e/ou evolução organizacional.

Em decorrência das mudanças, a obsolescência dos conhecimentos e das técnicas vai se tornando mais rápida, onde a necessidade da intervenção do treinamento torna-se evidente.

No processo de desenvolvimento, CHIAVENATO (1999), AQUINO (1988) e TOLEDO (1990) definem o **treinamento** como a ferramenta que capacita o homem no trabalho através do desenvolvimento de habilidades, atitudes, aperfeiçoamento, em função das exigências externas e internas a partir de uma dimensão global de atuação,

integrando os funcionários à cultura da empresa e servindo como importante recurso motivacional.

CHIAVENATO (1999) argumenta que o treinamento é uma responsabilidade de linha, ou seja, dentro das funções, cada chefia deve identificar as necessidades de treinamento de sua equipe de trabalho considerando o potencial de desenvolvimento de cada profissional. O treinamento deve estar comprometido com os processos de mudança organizacional necessários para o desenvolvimento detectável através de *diagnóstico, planejamento, execução e avaliação dos resultados*.

Segundo BOOG (1994), o treinamento de recursos humanos deve ser estruturado, ativado de tal forma que possa atender a três fatores básicos: os objetivos da empresa; o desenvolvimento tecnológico; os objetivos das pessoas. Atualmente as organizações carecem de estudos que reflitam a dinâmica organizacional em seus pontos de relevância e em suas limitações, combinados com as necessidades individuais ou de grupos.

Dentro da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, a função treinamento, a mais conhecida e comumente aplicada estratégia de desenvolvimento de recursos humanos para melhorar o desempenho organizacional, adquire papel estratégico de investimento a curto, médio ou longo prazo (BROAD & NEWSTROM, 1995), contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. A função treinamento considera as necessidades prioritárias através de avaliação e medição para o aperfeiçoamento constante dos programas de desenvolvimento, a fim de assegurar que as necessidades de recursos humanos de cada área estejam equacionadas tanto para o presente quanto para o futuro.

Assim sendo, o interesse deste trabalho reside na função desenvolvimento de recursos humanos, porém especificamente na função *treinamento* como ferramenta de capacitação para a superioridade competitiva e de aprendizagem para a não obsolescência do funcionário e da empresa.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O ambiente no qual atuam as empresas apresenta-se de forma cada vez mais turbulenta e dinâmica em termos de mercados, tecnologias, impactos ecológicos, mudanças políticas, econômicas, culturais etc.

Neste universo, a pequena empresa tem tido inúmeras dificuldades de manter-se ativa no mercado e competitiva em um contexto econômico com altos volumes de capital, produção em escala, domínios de tecnologias, entre outros atributos do mundo da globalização. Entre os principais fatores que têm trazido barreiras e causado a exclusão dessas empresas do mercado está a ausência de estratégias, entre elas, a de gestão de recursos humanos, que ainda é pouco desenvolvida neste tipo de empresa, como afirma CHIAVENATO (1996).

Pesquisa realizada no Estado de São Paulo (NEVES, 1995) incluindo organizações industriais, comerciais e de serviços apontou que apenas um terço das empresas pesquisadas apresentam estruturas bem organizadas de recursos humanos com atividades voltadas para o desenvolvimento das pessoas e da organização. A maior preocupação manifestada pela área de recursos humanos das empresas entrevistadas foi com relação ao *treinamento e desenvolvimento*. Na opinião dos realizadores da pesquisa, a estagnação nesta área tem abreviado o tempo de vida das empresas.

Para demonstrar ainda mais esta contundente realidade, foi realizada uma pesquisa (KRUGLIANSKAS, 1996) que envolveu diversos setores empresariais com o objetivo de identificar algumas barreiras à competitividade das pequenas e médias empresas por meio da análise das atividades típicas de algumas áreas funcionais (alta administração, marketing, recursos humanos e tecnologia). Quanto aos problemas de recursos humanos que limitam a competitividade, o treinamento de pessoal foi o problema mais apontado.

Outra ampla pesquisa de campo realizada pelo SEBRAE/FIPE (1998a) no Estado de São Paulo com cerca de mais de mil micro e pequenas empresas, indicou que no período de junho de 1997 a julho de 1998 apenas 24% do total das empresas tiveram funcionários que participaram de algum curso ou treinamento.

Conforme KRUGLIANSKAS (1996), a exigência atual é a de busca contínua de aumento de capacitação mesmo que a empresa não esteja adquirindo ou mudando de equipamento. Isto leva à necessidade de treinamento constante, interação entre as pessoas para que o conhecimento possa ser mais bem compartilhado.

Na revisão bibliográfica realizada, constatou-se reduzido material sobre o assunto de treinamento voltado à pequena empresa brasileira e quando abordado quase sempre em concepções tradicionais, sem estudos de campo aprofundados.

Tendo em vista dois assuntos tão importantes para a atualidade, treinamento e pequena empresa, e considerando a necessidade de preencher uma importante lacuna no campo da gestão de pequenas empresas, é importante que se conheça melhor e se desenvolva estudos sobre as carências específicas deste setor.

Com base nisso, pode-se formular o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as barreiras para a aplicação de treinamento na pequena empresa?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo central dessa pesquisa consiste em **analisar as barreiras que limitam a aplicação do treinamento na pequena empresa.**

BUOSI (1999) em pesquisa preliminar sobre treinamento nas pequenas empresas coloca que o caráter restritivo ao treinamento pode ser investigado tanto nas PE's que não têm qualquer atividade de treinamento como naquelas que oferecem algum tipo de treinamento, ou seja, ambas investem pouco nesta atividade.

São objetivos secundários da pesquisa:

- revisar a literatura sobre pequena empresa e treinamento na pequena empresa;
- levantar dados a respeito das principais formas e barreiras de treinamento nas pequenas empresas;
- comparar o treinamento entre pequenas empresas de base tecnológica e empresas de tecnologia convencional;

- levantar informações a respeito da transferência de treinamento à situação de trabalho;
- comparar e analisar os resultados obtidos entre as empresas e com a teoria revisada.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Até poucos anos, muitas organizações no Brasil operavam em condições muito favoráveis e cômodas, de forma a ignorar a evolução que vinha ocorrendo em escala mundial. Vários fatores contribuíram para o desencadeamento de transformações, entre eles, as incertezas no ambiente econômico, o domínio de altas tecnologias, a abertura dos mercados advinda com a globalização provocando uma revisão radical nos processos produtivos, entre outros. Esses fatores passaram a acelerar o ritmo de vida das organizações e a exigirem num tempo mínimo possível respostas a essas mudanças.

Existem três grupos distintos de empresas em todo o mundo: as de vanguarda que se antecedem aos acontecimentos e se preparam para as mudanças; as que estão tentando conviver com tudo o que está acontecendo; as que estão atrasadas e não acompanham o ritmo das mudanças (MELLO, 1996).

Empresas de todos os tipos e portes e, em particular as pequenas, estão sentindo os efeitos da mudança em curso. Alguns estudiosos estimam que cerca de 80% das empresas menores desaparecem do mercado no primeiro ano de atividade e, ao final de cinco anos, 92% fecham suas portas (CHER, 1991). Entre as causas que levam à mortalidade das empresas está a escassez de recursos e a falta de ferramentas competitivas.

Entretanto, a pequena empresa tem sido consideravelmente responsável por uma significativa fatia do produto interno bruto brasileiro, pelo grande número de empregos da força de trabalho e pela grande faixa de salários pagos no país, sendo incontestavelmente essencial para o desenvolvimento econômico e social do país.

Além disso, sabe-se que a força do conjunto das pequenas empresas é decorrente entre outros aspectos, da diversidade de seus produtos e processos e da sua adaptabilidade às mudanças, pois enquanto as grandes empresas enfrentam mais

dificuldade a mercados instáveis e, dependem fortemente, de uma administração planejada, as pequenas empresas são eficientes em nichos especializados, sendo flexíveis em preços e salários.

A flexibilidade das pequenas empresas neste contexto refere-se à sua capacidade de reação, ou seja, a capacidade de resposta rápida às demandas de seu mercado, mediante a sua condição de poder adaptar produtos às mudanças e necessidades empreendidas por seus clientes.

Tal flexibilidade é resultado não só das estruturas menos formalizadas, assim como, dos equipamentos menos especializados e que admitem, com mais facilidade, introduções de alterações e adequações. Assim, embora com tecnologia muitas vezes menos atualizada ou com equipamentos menos modernos do que as grandes empresas, as pequenas empresas são capazes de responder às oportunidades mais rapidamente e atender a mercados mais específicos (GONÇALVES & KOPROWSKI, 1995; KRUGLIANSKAS, 1996).

Com respeito às alternativas que as empresas venham a adotar para enfrentar os desafios, um dos aspectos importantes a ser considerado é, necessariamente, o aumento de capacitação através de treinamento de recursos humanos da empresa, a fim de adquirir melhor competência individual, grupal e organizacional.

As pequenas empresas, embora mais frágeis, contam com a vantagem já mencionada, de poder reagir mais rapidamente nesta nova realidade em que o “fazer” está se tornando sinônimo de aprender, capacitar (KRUGLIANSKAS, 1996), em outras palavras, treinar e desenvolver. Entretanto, este tem sido o problema mais eminente na gestão dos recursos humanos da pequena empresa. Conforme pesquisas realizadas, as empresas de pequeno porte têm realizado muito pouco treinamento (SEBRAE/FIPE, 1998a; SEBRAE, 1999). A questão que se coloca, é por que isso ocorre, uma vez que as pesquisas concluem que grande parte dos pequenos empresários necessitaria investir mais nesta atividade.

Este fato é suficiente para justificar a importância do maior conhecimento das barreiras enfrentadas pela pequena empresa na gestão de seus recursos humanos para

efetivar a aplicação de treinamento, haja vista ser este uma ferramenta de grande importância para a sobrevivência e o ganho de competitividade da empresa.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação, além do presente capítulo de apresentação está dividida em nove capítulos.

O capítulo 2 descreve as diferentes trajetórias das empresas no processo de ajustamento e adaptação aos novos padrões de competitividade e produtividade que oferecem diferentes critérios de ação e estratégias quanto ao treinamento e a gestão dos recursos humanos.

No capítulo 3 é apresentada uma visão geral sobre a trajetória da prática da função recursos humanos no Brasil, permitindo compreender como foram entendidas e orientadas as atividades de recursos humanos, assim como a concepção do homem e do seu trabalho dentro das várias tipologias existentes.

O capítulo 4 aborda as diferentes visões ou ações de treinamento. Também descreve as principais barreiras para a transferência dos conhecimentos adquiridos no treinamento para a situação de trabalho.

O capítulo 5 apresenta a relevância das pequenas empresas para a economia brasileira e paulista e as peculiaridades no que se refere à sua forma de gestão. O capítulo também descreve a atividade de recursos humanos no contexto da pequena empresa com destaque para as ações de treinamento. A maioria dos estudos em pequenas empresas aponta para um baixo investimento em treinamento, sendo suas causas ainda pouco conhecidas. Fechando o capítulo são apresentadas as pesquisas empíricas mais recentes sobre treinamento na PE.

O capítulo 6 apresenta a metodologia que orientou o processo de investigação do trabalho, assim como os métodos e as formas de abordagem para efetivação da pesquisa e análise dos dados. Também está presente no capítulo a descrição das empresas e entidades/instituições de apoio à PE pesquisadas.

O capítulo 7 apresenta os dados empíricos coletados nas quatro empresas pesquisadas e nas entidades e instituições de apoio à pequena empresa. O principal objetivo foi descrever o desenvolvimento da função treinamento e suas principais barreiras no ambiente da pequena empresa. Foram enfocados também alguns aspectos da filosofia administrativa da empresa e da gestão de recursos humanos como uma referência global do assunto permitindo compreender melhor a prática do treinamento e ou os fatores que interferem na sua aplicação.

O capítulo 8 apresenta a análise dos dados empíricos coletados nas quatro empresas pesquisadas e nas entidades e instituições de apoio à pequena empresa confrontada com o referencial teórico estudado.

O capítulo 9 sintetiza as principais considerações acerca da pesquisa. Constan também possíveis desdobramentos e sugestões de aspectos e pontos a serem aprofundados sobre o assunto pesquisado.

CAPÍTULO II

Considerações Sobre a Adaptação das Empresas e a Reorganização do Processo de Trabalho

Este capítulo tem por objetivo promover uma discussão sobre as diferentes trajetórias das empresas no processo de ajustamento e adaptação aos novos padrões de competitividade e produtividade.

O ponto inicial para ao desenvolvimento desta discussão é a reestruturação da economia internacional e seus impactos sobre as atividades produtivas das empresas, nas políticas empresariais e nas relações de trabalho que oferecem diferentes critérios de ação e estratégias quanto ao treinamento e a gestão dos recursos humanos.

2.1 MACRO MUDANÇAS E SEUS REFLEXOS NA GESTÃO EMPRESARIAL: UMA VISÃO GERAL

As mudanças que estão ocorrendo no cenário internacional e o impacto que tem produzido na economia mundial, nas políticas empresariais, nas relações de trabalho e no perfil da força de trabalho, recebem destacada atenção nos últimos anos.

A rapidez das inovações tecnológicas, a globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos nas mais diversas partes do mundo compõem cenário onde a competitividade empresarial está cada vez mais presente, tanto entre as nações desenvolvidas, como entre aquelas de industrialização recente, a exemplo do Brasil. No mundo ocidental esses fatos marcam o início de um movimento de ajuste e mudança ocorrido no seio das empresas.

O processo de reestruturação da economia internacional, já a partir do final dos anos 70, exigiu das atividades produtivas um amplo processo de ajustamento de suas

estratégias de produção e mercado, fazendo emergir uma série de referenciais estratégicos do universo competitivo, como flexibilidade, diversidade, qualidade, entre outros. A busca de novos caminhos para a elevação da produtividade e para o desenvolvimento de produtos e mercados realizou-se sobretudo pela exploração de oportunidades oferecidas com o progresso no campo de novas tecnologias.

Esse processo de ajustamento das empresas veio atingir mais fortemente as economias de países da América Latina no final dos anos 80, entre elas a do Brasil, que foi poupado pelos mecanismos de proteção dos mercados nacionais enquanto operava de maneira isolada.

O Brasil não reagiu de forma diferente da maioria dos demais países da América Latina, que procuraram alternativas comuns, com pouca variação na ênfase de uma ou outra iniciativa para a saída da crise e o alcance de competitividade. Obedeceram a um mesmo receituário: maior abertura comercial, com redução da alíquota de importação, a presença menos reguladora do Estado na economia, incluindo o impulso a programas de privatização, reforma e desregulamentação do sistema financeiro e a flexibilização do mercado de trabalho (RUAS, 1994).

A intensificação dos fluxos financeiros, a efetiva liberalização dos mercados, com livre trânsito e acesso de recursos entre mercados internacionais e nacionais, revela uma outra etapa do processo que se convencionou chamar de globalização refletindo diretamente no mundo dos negócios das empresas. Essas mudanças nos contextos político, econômico e social, provocam profundas alterações no tecido organizacional das empresas, no processo e nas relações de trabalho.

2.2 AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NO PROCESSO DE TRABALHO E AS POLÍTICAS DE GESTÃO

Os novos padrões de competitividade internacionais e nacionais vêm produzindo um notável acirramento da competição, desafiando as empresas a modernizarem seus processos produtivos para que possam sobreviver em cenário menos protegido econômica e politicamente e para poderem obter ganhos de produtividade

aumentando sua capacidade competitiva. Entre as mudanças no processo produtivo, a tecnologia foi a que recebeu maior atenção nas últimas décadas por ser considerada fator de relevância considerável para suportar a competitividade das empresas.

Alguns trabalhos (GONÇALVES, 1998; FLEURY e FISCHER, 1992; CARVALHO, 1995) indicam que a tecnologia tem sido um fator individual de mudança de grande importância na transformação das empresas, inspirando muitos estudos na tentativa de analisar o seu impacto na organização do trabalho e na qualificação da força de trabalho.

Os debates a respeito dos impactos da tecnologia alternam visões otimistas e pessimistas a respeito da relação homem e trabalho que apontam duas direções opostas. A primeira que aponta a reversão da tendência histórica em direção a crescente divisão e especialização do trabalho e a segunda que identifica na automação o estágio final da degradação e desqualificação do trabalho humano. Essa é, portanto, uma questão complexa a qual se abre um amplo leque de possibilidades e que não convém ser discutida neste trabalho.

A questão das novas qualificações exigidas a partir do progresso técnico é complexa e bastante dependente dos contextos tecnológico e social. O grau de difusão da automação programável em uma indústria é uma variável-chave, à medida que dele dependerá a maior ou menor mudança na natureza do trabalho vivo, da qual decorrerão necessariamente determinadas tarefas.

No entanto, novas tarefas podem ser agrupadas de maneiras diversas, umas que favoreçam mais um enriquecimento geral dos conteúdos dos postos de trabalho e outras que favoreçam a polarização entre trabalhos mais e menos qualificados (SOUZA, 1996).

A tecnologia pode ser o fator individual de maior importância na transformação das empresas, mas como já foi identificado há tempos, a simples substituição da grande máquina a vapor pelo motor elétrico na virada do século não trouxe a melhoria de rendimento que as empresas industriais esperavam (GONÇALVES, 1998).

Há por esta razão a idéia de que as mudanças no sistema produtivo, qualquer que seja a razão, levam à necessidade de adequar a estrutura e a operação (GONÇALVES, 1998; ROESCH e ANTUNES, 1990; FLEURY, 1990).

Não que a utilização de novas tecnologias conduzam, por si só, a mudanças na organização e no processo do trabalho, assim como, nas qualificações (retreinamento, reeducação, substituição), mas pode constituir em escolha que crie oportunidade para isto e, ainda mais, influencie no desenho da organização, nas políticas organizacionais, e no seu modo de gestão.

Enfatizando essa idéia, LUCENA (1995) coloca que a evolução da estruturação do trabalho nas empresas modernas, incrementada pelos impactos da tecnologia, vem desenvolvendo e dimensionando uma visão especial sobre o papel dos Recursos Humanos. Neste sentido, KOVÁCS e CERDEIRA (1993) procuram demonstrar como as novas formas organizacionais, pautadas na flexibilidade produtiva e dos recursos humanos podem levar à transformação das qualificações, como observado na tabela 1.

Tabela 1: Novas formas de organização do trabalho e suas implicações na qualificação

NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	IMPLICAÇÕES NAS QUALIFICAÇÕES
Redução da hierarquia e descentralização de responsabilidades para as unidades de trabalho	Nova profissionalização no nível operacional
Integração vertical e horizontal de tarefas	Aumento da importância da formação pelo trabalho variado e polivalente
Postos de trabalho integrados em equipes polivalentes	Remoção de fronteiras profissionais, principalmente entre chefias e operariado
Melhor integração das diversas partes da empresa pela comunicação-cooperação e acessibilidade das informações necessárias nos diversos pontos da empresa	Polivalência e maior homogeneidade de qualificações
Opção por soluções técnicas descentralizadoras	Responsabilidade dos operadores, necessidade de compreensão dos mecanismos e do processo produtivo

Fonte: KOVÁCS, MONIZ e CERDEIRA (1993:71)

Convém ressaltar que não existe direção única nos processos de mudança tecnológica e seus impactos sobre a organização do trabalho, no perfil e qualificação da força de trabalho, mas múltiplas direções possíveis. Dependendo do ramo de atividade e do porte da empresa, as respostas à necessidade de qualificação se apresentam diferenciadas em função de necessidades distintas, ou mesmo de características da cultura empresarial que pode valorizar mais ou menos a força de trabalho.

Sendo assim, cada empresa, em particular, possui sua busca de respostas e sua forma de reação ou adequação para os novos desafios que podem limitar-se única e exclusivamente a um controle maior do trabalhador ou mesmo a redefinição da estratégia organizacional, principalmente no que se refere às políticas de gestão para recursos humanos e novos padrões de relações de trabalho. Embora, como aponta FLEURY e FISCHER (1992), na maioria das vezes, técnicas e modelos são adotados de modo tópico, enquanto as organizações permanecem refratárias à proposta de transformarem mais profundamente suas posturas de valorização do trabalho, ou seja, adotam a “nomenclatura e o visual”, mas relegam a filosofia, os objetivos, a formatação, os valores e os resultados, com os quais e para os quais o sistema foi originalmente concebido.

2.3 AS POSSÍVEIS FORMAS DE ESTRATÉGIA DE ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS

É possível distinguir diferentes trajetórias no processo de adaptação das empresas às mudanças. Vários autores, tais como GALBRAITH (1997), HANDY (1996), GITAHY (1994), HIRATA et alli, (1991), PICCININI et alli (1998), entre outros, têm se dedicado a compreender e apontar os sinais das mudanças que estão acontecendo e como as organizações têm se adaptado frente a essas transformações. Ao analisar as reações das organizações ao novo cenário competitivo, RUAS (1994) destaca a existência de três referências principais de estratégia de adaptação à mudança utilizada pelas empresas industriais, considerando o manuseio de novas tecnologias e a gestão de

RH. Pesquisas desenvolvidas junto à indústria brasileira (GITAHY,1994) sustentam empiricamente a construção dessas estratégias de referência:

- Estratégia de Adaptação Restritiva;
- Estratégia de Adaptação Limitada;
- Estratégia de Adaptação Global.

A *Estratégia de Adaptação Restritiva* é baseada em iniciativas de ajuste imediato dos recursos internos da empresa às variações de mercado, predominante na primeira fase de reação ou adaptação, na qual o objetivo principal é a racionalização intensiva, visando principalmente uma redução substancial dos custos de mão-de-obra. Tem como principais práticas: a) aumento dos índices gerais de rotatividade; b) tendência à redução dos salários médios; c) substituição de empregos permanentes por ocupações temporárias e/ou de tempo parcial; d) maior uso da subcontratação de mão-de-obra ; e) reforço ao emprego de trabalho a domicílio. Esta estratégia, segundo o autor, tem sido referência importante aos países do Mercosul que estariam, passando pela fase de transição do processo de ajustamento. Sua utilização seria mais realizada por empresas tradicionais, caracterizadas por baixa capacitação, baixa capacidade de inovação e baixo dinamismo do processo de renovação tecnológica, sendo mais voltadas ao mercado interno. Segundo o autor, isto se dá por haver baixos investimentos em processos e produtos, capacitação interna insuficiente para assimilar, adaptar e implantar novas tecnologias e ausência de políticas e práticas de treinamento, associado ao baixo grau de qualificação de trabalhadores destes segmentos industriais. Fator decisivo na adoção desse curso de ação é a precária forma de gestão de pessoas que apresenta baixa média salarial, índices de rotatividade de pessoal superior à média da indústria, baixo nível de educação básica e de qualificação dos empregados e por fim raras preocupações em investimentos no treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores. Quando o treinamento é realizado, normalmente é desenvolvido na própria linha de produção, junto aos operários mais antigos.

A *Estratégia de Adaptação Limitada ou Parcial* consiste em melhorias localizadas ou parciais, isoladas de programas globais de melhoria. Atinge setores tradicionais e tem em vista as exigências dos clientes ou novas exigências de produção

orientadas para o ajustamento ao mercado externo. Pode ser importante para setores mais dinâmicos que trabalham com baixa flexibilidade. No Brasil, essa configuração tem sido difundida entre empresas localizadas em setores tradicionais, através da introdução de práticas voltadas à melhoria dos processos produtivos e seus instrumentos de controle (técnicas como Controle Estatístico do Processo - CEP, células de produção, Kanban). Essas mudanças e iniciativas limitam-se a solucionar problemas específicos dos sistemas de produção, a fim de atender às novas demandas por flexibilidade e qualidade. Tanto as técnicas de gestão do processo produtivo quanto os investimentos realizados em formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas têm objetivos técnicos e específicos com pouco impacto sobre os operários e maior impacto sobre o alto escalão das empresas.

A *Estratégia de Adaptação Global ou Sistêmica* compreende ações voltadas para a busca de novos padrões de produtividade e competência, sustentadas numa estratégia abrangente de adequação de recursos internos às condições impostas pela crise. Via de regra, esta adaptação inicia-se com uma revisão das formas de relação da empresa com o mercado, o que pode ocasionar mudanças estruturais nesta área, das quais, as estratégias de especialização e focalização, são exemplos mais claros. Internamente esta postura pode se traduzir em adoção de novas tecnologias de automação microeletrônica, terceirização de partes do processo produtivo, desenvolvimento de relações com os fornecedores, descentralização das decisões e emprego de novas formas de organização e controle da produção. Os trabalhadores passam a ser responsáveis por novas responsabilidades, atribuições, ações de controle e decisões de partes dos processos produtivos. A gestão dos trabalhadores exige que se contemple de forma mais cuidadosa o envolvimento e a cooperação dos trabalhadores como fator estratégico, quesitos básicos para o funcionamento dessas técnicas de gestão. Esta estratégia requer, portanto, mudanças mais abrangentes, que vão desde aspectos operacionais (TQC, JIT, Kanban, CEP etc) até aspectos culturais (atitudes gerenciais de pró-melhoria, relação e envolvimento dos trabalhadores com as metas e objetivos da empresa, renovação das formas básicas de relações de trabalho, investimento em capacitação de pessoal etc). O fator limitante de passar de uma estratégia a outra reside

na “incapacidade de mudar rapidamente uma cultura empresarial historicamente autoritária e conservadora”. Segundo o autor, o comprometimento dos trabalhadores tem sido o principal desafio a ser conquistado nesta adoção de estratégia. Estas estratégias são empregadas na sua forma “pura” ou ainda em combinações, esta última geralmente mais empregada.

A opção ou adoção de uma ou outra estratégia é prioritariamente resultante de uma decisão do grupo dirigente da empresa e não simplesmente um estágio de desenvolvimento orientado para o que seria um modelo melhor.

A realidade brasileira é marcada por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento e adaptação, convivendo simultaneamente com processos desde os mais arcaicos até os mais avançados, oferecendo espaço para os mais diferentes critérios de ação (LUCENA, 1995).

2.4 O SUCESSO EMPRESARIAL E A GESTÃO DE PESSOAS

A realidade brasileira, retratando um país em processo de transformação, convive simultaneamente com estágios de desenvolvimento diversificados, oferecendo espaços para diferentes modelos de atuação empresarial. Quanto a isto, a natureza qualitativa da empresa, do ponto de vista do modelo organizacional, necessariamente não indica sua correlação com o sucesso ou insucesso, ou seja, as chamadas “empresas tradicionais” (ou aquelas que agem mais restritivamente às mudanças), não são necessariamente sinônimas de “fracassos empresariais”. Ao contrário, são empresas lucrativas e bem sucedidas, pois concentram bastante força e poder para manipularem, em seu favor, as variáveis e as contradições do ambiente. Enquanto isso for possível e resultar em sucesso, irão resistir a mudanças significativas. Nestas empresas, a gestão de pessoal é de caráter imediatista, emergencial, com ações isoladas para atender necessidades em curto prazo (LUCENA, 1995).

Ainda para muitas empresas a valorização das pessoas (melhoria/aumento de qualificação, participação, formação, desenvolvimento, autonomia etc), limita-se a um discurso antigo baseado na concepção tradicional de controle da força de trabalho para

alcançar os objetivos organizacionais, pois a prática parece apontar menos para a preocupação com o homem em si e mais com a necessidade de se manter no mercado.

Dependendo da filosofia de administração, dos objetivos e valores organizacionais, diferentes estratégias de gestão de recursos humanos podem ser empreendidas.

É bem verdade que nesse contexto de mudanças que as empresas brasileiras vêm atravessando, vislumbram-se *algumas* alterações nas políticas e práticas de recursos humanos, nas quais, qualificação, estabilização, autonomia, desenvolvimento, qualidade de vida, parecem definir novos padrões de relações de trabalho.

Entretanto, esta prática está longe de ser generalizada. Segundo BOURNOIS e DERR (1994), o emprego do adjetivo estratégico para Recursos Humanos parece ainda ser mais utilizado como sinônimo de “importante” e “significativo”.

Uma visão panorâmica sobre a trajetória da prática organizacional da função recursos humanos faz-se necessária por significar um importante ponto de referência para o desenvolvimento deste estudo. É o assunto que será tratado no próximo capítulo.

CAPÍTULO III

A Prática da Função Recursos Humanos - Histórico

O propósito deste capítulo é apresentar uma visão panorâmica sobre a trajetória da prática da função recursos humanos no Brasil e sobre as tipologias de gestão da força de trabalho que foram empreendidas numa perspectiva histórica, permitindo compreender como foram entendidas e orientadas as atividades de recursos humanos, assim como a concepção do homem e do seu trabalho dentro destas tipologias.

3.1 A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS: SUA TRAJETÓRIA PELOS ÚLTIMOS 100 ANOS

A história do sistema capitalista tem sido marcada por um movimento constante de renovação e transformação, por crises e rupturas. Ligada a esta tendência maior está uma outra, intra-organizacional: *a função recursos humanos*. Diferentes características e grau de realizações práticas marcam sua trajetória que se confunde com a própria história das organizações.

A história de Recursos Humanos representa, em sua prática, o elo de ligação ou a interface entre três elementos: 1) a realidade social, política, econômica e cultural; 2) a organização e suas peculiaridades; 3) os indivíduos que trabalham na organização, cada qual com suas características únicas e singulares (SARSUR, 1997).

A forma como a empresa lida ou se posiciona com relação a essas variáveis define a sua postura empresarial, em reforçar o “status quo” ou contribuir para a evolução e as mudanças qualitativas da sociedade. Suas premissas, valores, princípios, crenças e estratégias com relação às pessoas, vão posicionar a Área de Recursos

Humanos quanto às suas possibilidades e/ou limitações para atuar como agente de transformação (LUCENA, 1995).

Observar a evolução da prática de Recursos Humanos no Brasil pode ajudar a melhor compreender as relações ambiente-organização-função RH. Esse processo é observado aqui com foco em duas referências: uma concepção mais *tradicional* e outra *não tradicional* ou *uma nova concepção*.

Para mostrar essa evolução foi utilizado, como referência, a tabela 2, proposta por WOOD JR. (1995) adaptado por SARSUR (1997). A sistematização do processo evolutivo da função Recursos Humanos foi também apresentada em trabalhos de outros autores, dentre eles, GIL (1994), AQUINO (1988), ALBUQUERQUE (1987), MESSEDER (1989) e GUTIERREZ (1995).

Tabela 2: Prática da gestão de Recursos Humanos no Brasil

PERÍODO	FASE	CARACTERÍSTICAS
Antes de 1930	<i>Pré-jurídico-trabalhista</i>	-inexistência de legislação trabalhista e departamento pessoal -descentralização das funções
Décadas de 30 a 50	<i>Burocrática (Tradicional)</i>	-advento da legislação trabalhista -surgimento do departamento pessoal para atender exigências legais
Décadas de 50 e 60	<i>Tecnista (Tradicional)</i>	-implantação da indústria automobilística -implementação dos subsistemas de RH em respostas às demandas industriais -preocupação com eficiência e produtividade
Meados da década de 60 a 80	<i>Sistêmica (Intermediária)</i>	-surgimento da gerência de RH e do responsável por relações industriais -incorporação do enfoque comportamental -surgimento do movimento da qualidade -migração da função RH para as áreas operacionais -reformas estruturais profundas
Década de 90	<i>Não Tradicional ou Nova Concepção</i>	-consolidação do processo de globalização econômica -aumento da competitividade -novos desenhos organizacionais: reengenharia e downsizing -acentuado avanço tecnológico e terceirização -crise social e econômica: mudanças do conceito de emprego -novas relações de trabalho -flexibilização da mão de obra -empregabilidade -exigência de um novo perfil de profissional e nova postura empresarial no trato com o elemento humano -desafio à função de RH: necessidade de repensar sua posição e adotar novas práticas -mudança da concepção operacional de RH para uma concepção organizacional

Fonte: adaptado de WOOD. JR. (1995) e SARSUR (1997:5).

3.2 TIPOLOGIAS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

3.2.1 GESTÃO INFORMAL

Nos primórdios do século XX, quando ainda predominava a atividade semi-artesanal, a distância hierárquica e de qualificação entre patrão e empregado era menor, manifestando-se **padrões mais informais de gestão** (FLEURY E FISCHER, 1992; AQUINO, 1988).

O diálogo entre empregador e empregado acontecia constantemente, sem os obstáculos das estruturas formais, uma vez que as empresas possuíam estruturas pequenas, e a intervenção estatal nas relações trabalhistas era praticamente inexistente, o que permitia uma maior aproximação entre as partes.

3.2.2 A ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

A partir da década de 30, com alterações significativas nas relações de trabalho no Brasil, o Estado passa a ter oficialmente presença marcante nas relações patrão e empregado criando a legislação trabalhista. As empresas acautelando-se para enfrentar os problemas de pessoal criam internamente em suas estruturas uma unidade administrativa bastante conhecida: a **Administração de Pessoal** que atende aos aspectos jurídico-legais da relação empregatícia.

Esse modelo *tradicional* de gestão da força de trabalho, a **Administração de Pessoal**, caracteriza-se fundamentalmente como instrumental e por sua valorização do controle dos indivíduos na empresa.

Os sistemas desta configuração estão relacionados às exigências e procedimentos legais e ao pagamento de salários. A essência de seu trabalho é a administração dos eventos burocráticos decorrentes do contrato de trabalho. Suas práticas possuem contornos de atividades secundárias e de apoio, marcadamente técnica

com funções específicas (WOODY JR., 1995; AQUINO, 1988; GUTIERREZ, 1995; FLEURY E FISCHER, 1992).

Os objetivos básicos desta tipologia de gestão são: planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle da mão-de-obra, voltados para os objetivos econômicos da empresa.

3.2.3 RELAÇÕES INDUSTRIAIS

Nos Estados Unidos, sobretudo no período pós Segunda Guerra Mundial, verificou-se um notável acirramento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Essa situação determinou mudanças na administração de pessoal das empresas, cujas atividades estavam limitadas às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas vieram a se preocupar mais com as condições de trabalho e concessão de benefícios a seus empregados, como também sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores (GIL, 1994).

No Brasil, alteraram-se as estruturas voltadas à administração de pessoal dando origem ao departamento de relações industriais. Essa mudança significou uma maior capacidade de negociação com os sindicatos, porém, sem grandes resultados na maioria das empresas.

Destacaram-se como mudanças das características de gestão da força de trabalho a absorção do conceito de **Relações Industriais** e sua implementação relativamente desfigurada em grandes organizações e a maior preocupação com a capacitação e o desenvolvimento gerencial. Parte dessas mudanças refletiu a importação de modelos das multinacionais, principalmente da influência da corrente gerencialista americana, que demonstraram que a simples importação de práticas gerenciais pode não ser eficaz em empresas brasileiras em virtude de suas particularidades culturais, políticas e econômicas. O que significou apenas um pouco mais que a unidade de pessoal.

3.2.4 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na década de 60, começa-se a falar no Brasil, numa terceira tipologia de gestão da força de trabalho. A partir do final da década de 70, aproximadamente, a conjuntura de mercado, com o acirramento da competição e surgimento de novas necessidades, fizeram emergir uma nova visão de Recursos Humanos, a **Administração de Recursos Humanos** (ou Função Recursos Humanos), mais voltada para a gestão dos processos de mudança para melhoria de desempenho e produtividade (WOOD, JR., 1995). Sob essa nova visão de ARH (ou FRH), esta passou a ser mais bem designada Gerência de Recursos Humanos - GRH, contrapondo-se à tradicional Gerência de Pessoal - GP.

O aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal, contrários a concepção de empresa como um modelo fechado, protegida das influências externas. O conceito de sistema, fundamental nessa abordagem, forma um todo unitário a partir da interação ou interdependência das partes.

CHIAVENATO (1994), refere-se à administração dos Recursos Humanos como “contingencial, ou seja, depende da situação organizacional, do ambiente, da tecnologia empregada pela empresa, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente acerca do homem e de sua natureza”.

Para AQUINO (1988), a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de Pessoal com algum grau de conflito, a partir de uma abordagem sistêmica.

Segundo STOREY (1992) apud WOOD JR. (1995), a característica essencial da Administração de Recursos Humanos é da orientação para a atuação do negócio e a visão das pessoas como recurso, similar à tecnologia ou às matérias-primas - recurso entendido como ponto chave do processo produtivo. Para tanto, a ARH é concebida para ser uma atividade distribuída a toda a empresa, cuja responsabilidade e envolvimento vão do diretor-presidente ao supervisor, formando um verdadeiro sistema de pessoal.

Somente desse modo a área terá condições de contribuir de maneira útil aos resultados finais da empresa.

Seu principal papel, segundo AQUINO (1988), é o de coordenação, realizando o equilíbrio de interesses da empresa e da mão-de-obra, procurando dirimir os conflitos entre o capital e o trabalho para conseguir o aumento gradativo da produtividade. Este papel é mais bem exercido se a empresa é concebida como um sistema aberto, havendo melhores condições de integração das práticas de pessoal.

CHIAVENATO (1994) compartilha dessa idéia afirmando significar a ARH a conquista e manutenção das pessoas na empresa para que trabalhem e dêem o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável, ou melhor, alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis. Para tanto, seus sistemas são baseados na utilização de várias técnicas de administração de recursos humanos que visem atingir esse objetivo. Da mesma forma, BERGAMINI (1987) afirma que a área de RH possui o importante papel de mediar os objetivos individuais e organizacionais, embora seja esta, uma atividade difícil.

AQUINO (1988) ressalta que o comportamento da Administração de Recursos Humanos é influenciado pela época e pelo ambiente em que é exercida, assim como pela visão gerencial da função. Pois a responsabilidade dos recursos humanos na organização sistêmica passa a ser distribuída a toda a organização.

Apesar de algumas tendências de evolução, idéias ultrapassadas com relação aos Recursos Humanos, e sua gestão, continuam sendo aplicadas (AQUINO, 1988). Atualmente, a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém departamentos de recursos humanos, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade sem que ocorra uma efetiva mudança de postura ou nova definição de missão, ficando as atividades restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares.

Apesar do consenso aparente de sua relevância no âmbito organizacional, a área de RH ainda não parece ter conseguido conquistar um espaço concreto e legítimo de atuação, sendo muitas vezes considerada como um instrumento utilizado pelo

empregador para a manipulação do funcionário, fato que pode ser compreendido a partir da análise da relação capital x trabalho ¹(SARSUR, 1997).

Esta consideração sob o ponto de vista “evolutivo” do elemento humano na organização realiza na ARH apenas a transição do “homem-objeto” do modelo Taylorista/Fordista para o “homem-recurso”. A ênfase na ARH tem sido dada, pela maioria das empresas brasileiras, às técnicas de seleção, avaliação, treinamento, remuneração, e assim por diante, esquecendo que nesse tipo de enfoque, o ser humano diferentemente de outros recursos, não é por natureza um organismo passivo (BERGAMINI, 1991).

Ainda conforme KANAANE (1995), as decisões em termos de políticas e procedimentos de RH têm sido muitas vezes aleatórias, desconsiderando fatores importantes referentes às concepções que o trabalhador elabora sobre si mesmo, sobre o trabalho desempenhado, bem como aspectos específicos do ambiente de trabalho, do tipo de produto e dos serviços.

Reforçando essa idéia, MELO (1987) analisando a função RH no início da década de 80 colocou que as mutações nas políticas de pessoal se fizeram muito mais em decorrência dos níveis de certeza e incerteza nas relações de força (de poder) na gestão de trabalho do que da lógica de uma certa evolução para o que seria um modelo melhor. E ainda no início da década 90, apesar de mudanças e etapas vencidas pela área de ARH, predominava ainda na maioria das empresas um processo de administração de recursos humanos, cartoriais, burocráticos e reprodutor de práticas desenvolvidas em outros contextos econômicos, políticos, sociais ou culturais, às vezes com um discurso inovador (MELO, 1997).

¹ Ainda que pensar numa ação de RH desvinculada de um posicionamento ideológico seja utópico, uma vez que toda ação humana está inserida numa realidade social e cultural, não é objetivo deste estudo discutir aspectos ideológicos que permeiam o espaço organizacional, voltado para a relação capital X trabalho.

3.2.5 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Pode-se dizer, que a referência para a **Administração Estratégica de Recursos Humanos** são as macrotransformações e os novos padrões de competitividade com início na década de 90, que impactaram sobre a organização da produção e do trabalho, o perfil e a qualificação do trabalhador. “As mudanças sociais e tecnológicas criaram a necessidade de mais educação, treinamento e capacidade” (MESSEDER, 1992:7), conseqüentemente, investimento nas pessoas, face ao imperativo de flexibilidade, inovação, criatividade, maior produtividade, qualidade dos produtos e serviços etc.

Segundo a literatura, os sistemas de planejamento e desenvolvimento de Recursos Humanos são os responsáveis dentro de uma *otimização conjunta*, de viabilizar uma proposta estratégica articulada com a estratégia global da empresa para atingir o sucesso competitivo.

Segundo LUCENA (1995:25: 93), a função Recursos Humanos nesta perspectiva, “é parte da filosofia administrativa empresarial e não um conjunto de técnicas, instrumentos e formulários utilizados para atender a situações isoladas... trata-se principalmente de uma ação integrada, onde as iniciativas, os programas, as atividades fluem sempre de uma abordagem global que delimita objetivos comuns, interação de atividades e reciprocidade de participação”. Suas atividades são orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa através de uma concepção que valoriza a pessoa humana como fonte de potencialidades e recurso estratégico (GUTIERREZ, 1995). É criação de vantagens competitivas através da administração de recursos humanos (CHIAVENATO, 1996).

Afirma igualmente ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI (1993), que se no passado a necessidade era a de considerar os recursos humanos como fator relacionado aos custos de produção das empresas, o novo enfoque estratégico passa a ser o de se considerar os recursos humanos como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional. Nesta abordagem então, as pessoas representam recursos estratégicos para a

organização à medida que utilizam seus conhecimentos e habilidades para efetuar acordos, ganhar mercado, fornecer seus serviços aos clientes em nome da organização.

Segundo os diversos autores que exploram o tema Administração de Recursos Humanos, traduzir estratégias empresariais em práticas de recursos humanos é importante entre várias coisas, na adaptação da empresa à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia; no melhor atendimento às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento são traduzidas em políticas e práticas específicas; e por poder obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.

Embora seja reconhecida a importância do papel da função Recursos Humanos na organização, ao abordá-la com o enfoque estratégico, BARBOSA (1994) e BOURNOIS e DEER (1994) concluem, em seus estudos, uma tendência em enfatizar-se mais o discurso do que a prática, não ocorrendo, de fato, uma participação de Recursos Humanos na elaboração do planejamento estratégico. Sua posição tem sido ainda secundária na elaboração das diretrizes organizacionais.

3.3 LIMITAÇÕES E DESAFIOS DA PRÁTICA DE RECURSOS HUMANOS

As práticas de Recursos Humanos são, em verdade, ainda recentes no contexto brasileiro, e ainda não conseguiram, de fato, ocupar um espaço no interior das organizações (CHIAVENATO, 1994; GUTIERREZ, 1995). Apesar do consenso de sua relevância no âmbito organizacional, RH ainda não conseguiu conquistar um espaço concreto e legítimo de atuação, sendo “atropelada” pelos fatos (WOOD JR, 1995), assumindo ainda uma posição secundária na elaboração das diretrizes organizacionais. A preocupação da gestão de RH tem sido, em geral, mais com a funcionalidade, não considerando nem a dinâmica organizacional, nem o papel dos membros na organização como atores, constituindo esse fato, em lacuna considerável para a compreensão das transformações da função.

Com a estrutura do ambiente empresarial continuamente em mutação, as técnicas de planejamento estratégico ou a longo prazo, também carecem de uma nova

capacidade ou desafio, a administração estratégica, ou melhor, o comportamento estratégico, que decorre do grau de abertura da organização, que é determinado por dois fatores: a cultura e a capacitação organizacionais. O resultado desse processo é denominado capacitação estratégica organizacional que, sinteticamente, decorre da competência administrativa e logística da organização, complementando a amplitude e qualidade de sua tecnologia. Diante disso, as atividades de competência da administração de recursos humanos realmente passam a representar um papel estratégico. Porém, ainda hoje, apenas um reduzido número de empresas utiliza a genuína administração estratégica (ANSOFF, 1988 APUD ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

O grande desafio da gestão de RH é quanto à abordagem em relação ao ser humano, ou seja, a forma e a postura com que se relaciona com as pessoas humanas - o fato de considerá-las simplesmente como recurso e não como o único elemento vivo e inteligente na empresa, freqüentemente mal aproveitado e delimitado em seu comportamento (KANAAANE, 1995). Ao invés de administrar recursos humanos, o desafio se impõe para a gestão de pessoas.

Outra discussão levantada em torno das práticas de Recursos Humanos é sobre a sua influência nos resultados organizacionais. Existe a crença de que há grande dificuldade em comprovar a ligação entre a Administração de Recursos Humanos e o desempenho organizacional. Embora alguns autores argumentem que todas as atividades de Recursos Humanos podem ser medidas, desde que adequadamente abordadas (SAMMARTINO, 1995).

Segundo ALBUQUERQUE (1987), as políticas de Recursos Humanos devem assumir novos contornos organizacionais quanto às suas diretrizes de contratação, treinamento, carreira, remuneração, incentivos, relações sindicais.

Concluindo, KANAAANE (1995:92) aponta algumas propostas amplas, relativas ao ser humano nas organizações, portanto relativa à ARH, necessárias para que atinjam maior crescimento e melhores padrões de desenvolvimento:

a) a necessidade de definição de um plano educacional em escala nacional, no sentido de promover uma maior qualificação dos Recursos Humano do país;

- b) encarar a formação técnica de forma mais ampla, incluindo melhor formação sob o prisma sócio-cultural;
- c) abordagem de forma mais sistêmica da ARH;
- d) reconhecimento do *homem-indivíduo*.

Essas propostas e um conjunto de medidas são essenciais para que se possa devolver ao homem sua real possibilidade de intervenção nos processos sociais e de trabalho, comprometendo-se efetivamente na formação e reconstrução de sua identidade como profissional e também como cidadão e, para que se possa manter um ambiente saudável de trabalho e ao mesmo tempo alterar a tendência individualista da maioria das organizações.

3.4 CONCEITOS BÁSICOS

Políticas de Gestão de Recursos Humanos “refere-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais, são o ponto de partida para o planejamento de Recursos Humanos” (CHIAVENATO, 1994:185) e, “expressam não só as diretrizes da empresa com referência aos processos da gestão de pessoal, mas também se configuram como elementos de mediação na relação capital/trabalho” (FLEURY E FISCHER, 1992:6).

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais: contratação, treinamento, carreira, remuneração, incentivos, relações sindicais (ALBUQUERQUE, 1987).

Planejamento de Recursos Humanos “compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a

realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança” (LUCENA, 1995:84).

Administração Estratégica de Recursos Humanos: análise dos recursos humanos, para encaixá-los às necessidades decorrentes da estratégia estabelecida pela empresa diante das condições de seus ambientes interno e externo, estabelecendo elos de ligação entre os níveis operacionais, táticos e estratégicos (DOUGLAS et al. 1985 APUD ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

Função Desenvolvimento de Recursos Humanos: “tem como objetivo prover a qualificação profissional dos Recursos Humanos da empresa a longo/médio/curto prazo” (LUCENA, 1995:248), compreendendo atividades voltadas a proporcionar condições de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoal para torná-los excelentes para a atividade empresarial. É considerada função agente de desenvolvimento profissional e pessoal.

CAPÍTULO IV

Treinamento e Desenvolvimento

O capítulo IV caracteriza-se por ser o referencial teórico principal deste trabalho. Nele está concentrada a pesquisa bibliográfica sobre as duas diferentes configurações de desenvolvimento profissional e, portanto das diferentes visões ou ações de treinamento. Nele também está presente o estudo sobre as barreiras para transferência das habilidades e conhecimentos desenvolvidos no treinamento na situação de trabalho, um importante ponto que pode justificar os esforços em aumentar os investimentos em treinamento ou ainda colocá-lo sob risco.

4.1 HISTÓRIA DO TREINAMENTO: DUAS CONFIGURAÇÕES DA AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

4.1.1 CONFIGURAÇÃO TRADICIONAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

“O desenvolvimento profissional consiste no principal desafio que a condição humana coloca ao administrador da era industrial: a orientação da existência profissional do trabalhador para o desenvolvimento da instrumentalidade requerida pela produção, respeitando o projeto de vida de cada sujeito”. Esse desafio nasce da condição ontológica do ser humano como sujeito de seu projeto de vida, o qual ele realiza também por meio do trabalho (MALVEZZI, 1994:19).

O modelo industrial de trabalho desenhado pela Administração Científica instituiu uma relação entre o ser humano e o trabalho que dificultou a utilização do potencial de atividade laboriosa do homem e limitou a dimensão de participação do fator

humano no processo produtivo. Isso foi possível através da separação da mente que criava (a gerência tinha o domínio do conhecimento técnico e organizacional) da mão que executava (os operários eram valorizados pela sua habilidade fisiológica), limitando o trabalhador e submetendo seu desempenho (e a qualidade de sua vida) às exigências do capital, ao funcionamento da máquina, ao ritmo da produção e às linhas de montagem.

Essa relação constituiu-se num obstáculo quase intransponível para a realização dos projetos individuais, pois desconsiderou o trabalhador como sujeito e enfraqueceu suas possibilidades e controle sobre a satisfação de suas próprias necessidades (condições essenciais na relação homem-trabalho), sobrepondo-se ao indivíduo (MALVEZZI, 1994). A necessidade da organização sobrepôr-se ao indivíduo também foi apontada nos últimos anos por MINTZBERG (1994), quando disse que o próprio planejamento estratégico é um mecanismo calculista sem o engajamento das pessoas e sem preocupação com suas preferências individuais e sem estímulos.

Nessa perspectiva de desenvolvimento, a formação profissional é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa. E os investimentos nesta atividade, no paradigma da Administração Científica, não foram alvo de grande preocupação, pois o processo típico de trabalho utilizava maciçamente operários com baixos requisitos de qualificação, rapidamente adaptados aos postos de trabalho, devido à extrema divisão do trabalho configurando tarefas simples, rotineiras e previamente especificadas - uma forma de torná-los intercambiáveis. Restou ao treinamento o simples papel de enfatizar os aspectos operacionais vinculados ao exercício de tarefas específicas no processo produtivo.

Segundo ROUX (1983), o treinamento nessa abordagem passou a ser uma atividade intencionalmente articulada para a regulação do desempenho da produção (assumida no contexto da engenharia), pois permitia ao trabalhador desempenhar as tarefas de sua função com precisão, ritmo e seqüência previstos no planejamento, deixando de ser o “aprender fazendo” o qual acontecia nas oficinas artesanais. As necessidades de treinamento são indicadas pela defasagem entre o perfil requerido para a execução da tarefa e o indivíduo. A partir dos requisitos das tarefas é que o treinamento

é estruturado e consiste em conjuntos de exercícios de velocidades, precisão, acuidade e automatismo, transmissão de informações e mudanças de atitudes, tendo em vista aproximar o desempenho do padrão esperado no planejamento. Sua missão, como parte do processo regulatório, é manter as condições pessoais do trabalhador válidas e atuantes uma vez que as tarefas estão definidas (MALVEZZI, 1994).

Segundo NOVELLI (1996), essa visão, centrada na tarefa, concebe as políticas e ações de treinamento fragmentadas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, por possuir um foco controlador, no sentido de projetar e avaliar com precisão o que ensinar, a quem, quando e como fazê-lo, tendo um foco quantitativo, no sentido de objetivar o maior número de treinamentos num menor tempo e custo possíveis. ROUX (1983) analisa criticamente que o treinamento nessa perspectiva assume o homem como uma mercadoria a ser processada de forma padronizada para o atendimento de uma demanda e o que vai interessar é se esse homem ansioso ou tranquilo, criador ou medíocre, conseguirá adquirir os comportamentos, habilidades e atitudes exigidos pelo perfil de sua função.

Assim sendo, a capacitação profissional constitui-se menos no desenvolvimento do indivíduo como sujeito, mas muito mais no desenvolvimento dos traços que são previstos nos perfis profissionais. Esses perfis são limitados às habilidades motoras no chão de fábrica, e às habilidades cognitivas e de personalidade, na gerência e nos escritórios.

O movimento das Relações Humanas e os autores comportamentalistas trouxeram a contribuição de uma outra percepção do homem e seu desempenho no trabalho, que passou da visão do indivíduo limitado à suas habilidades motoras (enfoque dos “músculos”) para a visão do indivíduo pertencente a um grupo. Foi reconhecido que os sentimentos e as relações interpessoais influenciam de modo significativo no desempenho e no sucesso do trabalhador. Com essas descobertas, o indivíduo foi reconhecido, pelo menos teoricamente, mais do que um conjunto de traços. Fatores como motivação, expectativas e valores foram considerados determinantes no resultado do desempenho. Esse período evidenciou uma grande frequência de atividades como dinâmicas de grupo.

A Teoria dos Sistemas e a Teoria Contingencial determinaram algumas alterações na gestão dos recursos humanos e trouxeram um “novo” entendimento do treinamento, que deixou de ser considerado um evento isolado e passou a ser considerado um evento sistêmico. Tal concepção contribuiu para a diferenciação da capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento.

O desenvolvimento foi identificado com a ampliação de potencialidades, tendo em vista o acesso na hierarquia do poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvessem mais responsabilidades e poder. Portanto, capacitar nessa perspectiva de desenvolvimento, não significa apenas dar mais informação e desenvolver habilidades, mas ser identificado com a organização (GOSS, 1994). O treinamento foi configurado como uma pré-condição do desenvolvimento. Essa atividade emergiu mais como uma questão do recurso humano para a empresa do que uma questão do ser humano. A realização profissional continuou ainda dependente da descrição de cargo e da articulação das tarefas monitoradas pela gerência.

4.1.2 RECONFIGURAÇÃO ATUAL DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A questão da reconfiguração do desenvolvimento profissional emergiu principalmente a partir dos anos 80 com a aceleração do progresso técnico das empresas e a busca por novos caminhos para a elevação da produtividade, competitividade, qualidade e inovação. Com a complexidade dos negócios e o aparecimento de novas tecnologias surgem novas formas de organização e produção.

A literatura contemporânea sobre o assunto tem destacado a relação existente entre a mudança organizacional e o desenvolvimento de recursos humanos como uma alternativa efetiva para enfrentar os diversos desafios do ambiente competitivo (RABELO et alli (1995); ALBUQUERQUE (1987); SANTOS (1999)). Segundo NOVELLI (1996:59) “com a tendência de esgotamento do modelo taylorista, regido pelo trabalho segmentado, padronizado e repetitivo, organizações que atuam principalmente dentro de contextos altamente competitivos, de base tecnológica,

encontram na qualidade do trabalho humano a forma eficaz de enfrentar as aceleradas transformações no ambiente”.

O desenvolvimento é visto como uma resposta à mudança, ou seja, uma política educacional de recursos humanos que tem por finalidade estruturar a organização para melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao ritmo vertiginoso das mudanças (BERGAMINI, 1987).

Os anos 90 trazem para as organizações que atuam em ambiente de alta competitividade a novidade de diferenciar-se da concorrência, entre vários fatores, por meio da qualificação dos funcionários e da forma como o trabalho é organizado. A capacidade de gerar novos conhecimentos e de agregá-los ao processo produtivo constitui uma vantagem competitiva (CARVALHO, 1995). Para alguns autores deste tema, a administração moderna dependerá da aprendizagem e da atualização dos recursos humanos na mesma proporção que a gestão dos anos 20 dependeu da racionalização das tarefas.

Segundo MALVEZZI (1994), o desenvolvimento profissional dos trabalhadores nessa reconfiguração é marcado pela transição do “saber fazer” para a decisão do “como fazer”, assumindo responsabilidade pelos resultados, o que exige que o trabalhador ao invés de apenas usar os músculos para o cumprimento de um dever, tenha participação mental para criar uma solução. Isso implica, segundo ele, tal como no trabalho artesanal, muito mais autonomia e dependência de suas condições subjetivas, como auto-estima e identidade profissional. Descendo aos níveis das funções de RH, o treinamento e desenvolvimento exigiriam o envolvimento ativo dos funcionários. Os líderes têm a oportunidade de se tornarem mais envolvidos com o treinamento daqueles que lideram, em vez de deixar essas responsabilidades com os especialistas do departamento de recursos humanos (SANTOS, 1999).

O treinamento e o desenvolvimento podem trazer uma contribuição estratégica para a organização partindo das seguintes ações: implementar nova política; implementar estratégias (disseminar conceitos estratégicos, esclarecer passos na implementação da estratégia, organizar a formulação de estratégias), efetivar mudança

organizacional com base nas estratégias e promover discussões sobre o ambiente (NOVELLI, 1996).

Entretanto, é importante ressaltar que conferir papel estratégico para T&D é muito mais que reconhecer sua importância, mas exige uma participação ativa da área de Recursos Humanos na relação estabelecida com as estratégias organizacionais e, na maior parte das organizações esta visão ainda é pouco reconhecida.

FLEURY (1995) comenta que um dos principais desafios às empresas brasileiras no momento atual é como passar e sobreviver pelos constantes processos de mudança e destaca como aspecto essencial o desenvolvimento de uma cultura que privilegie a aprendizagem, a capacitação e qualificação contínua das pessoas e das organizações num processo inesgotável.

Concluindo, vale ressaltar, contudo, que o caráter estratégico de T&D encontra-se condicionado por diferentes fatores: pela competitividade do setor econômico no qual a organização está inserida; pela suas características estruturais e culturais (visão de mundo e do homem) e; pela formação anterior do trabalhador e sua inclusão no mercado de trabalho. Segundo MALVEZZI (1994), a trajetória do treinamento e desenvolvimento revela a adoção de um ou outro paradigma diferente na gestão dos recursos humanos, conforme definido na tabela 3.

Tabela 3: T&D centrado na tarefa e centrado nos resultados

T&D CENTRADO NA TAREFA	T&D CENTRADO NOS RESULTADOS
desenvolvimento profissional relacionado ao “saber fazer” - capacidade de realizar tarefas com o padrão de resultado e tempo definidos previamente (no planejamento)	desenvolvimento profissional relacionado ao “como fazer” - capacidade de viabilizar o processo de produção, com assunção de responsabilidades pelos resultados.
trabalho controlado e monitorado pela administração	trabalho planejado e avaliado pelo próprio trabalhador/grupo (células de produção, grupos semi-autônomos etc).
não necessariamente relacionado com as estratégias da empresa	relacionado com as estratégias da empresa
baseado no desenvolvimento de traços do perfil	baseado na formação integral do homem para enfrentar ao novo ambiente e propiciar reelaboraões de projetos de vida
ênfase no controle sobre processos	ênfase no controle sobre resultados

FONTE: MALVEZZI (1994:118)

A opção por uma ou outra configuração das ações de desenvolvimento está intimamente relacionada com a visão da contribuição do trabalhador para o êxito competitivo da empresa. Conforme BERGAMINI (1987), as empresas necessitam ir além do treinamento tradicional voltado para tarefas e oferecer programas de desenvolvimento pessoal mais próximos das características dos seus trabalhadores, facultando que seus potenciais se transformem em ações efetivas. Porém, é verdade que muitas empresas ainda resistem a esta prática ou visão. Os treinamentos em sua maioria têm como fim específico o bom desempenho das tarefas.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

Ao longo da história, diversos autores propuseram diferentes definições para treinamento e desenvolvimento. Não é raro a utilização dos termos “treinamento e desenvolvimento” para se referir a procedimentos absolutamente diversos, em certas situações, até antagônicos. Palavras como educação, desenvolvimento, treinamento, aprendizagem, qualificação etc, embora não sejam sinônimas, são muitas vezes empregadas sem qualquer relação com os procedimentos vivenciados na prática do aprendizado (NOVELLI, 1996).

Cada uma delas traz consigo princípios sobre o processo de formação do homem e incorpora uma visão própria da relação empresa - trabalhador, segundo uma visão ampliada ou restrita do desenvolvimento das pessoas.

4.2.1 CONCEITOS BÁSICOS

Educação: refere-se a todos os processos de reelaboração e descoberta de conhecimentos, pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo (LEOCÁDIO, 1994). Envolve o desenvolvimento integral do homem, “quer seja pela sua capacidade física, intelectual e moral, visando não só a formação de habilidades, mas também do caráter e personalidade social” (ARANHA, 1989:49). É vislumbrada como processo amplo e genérico de formação plena do homem. “O processo educacional pressupõe o

homem como sujeito das ações, manifestada por meio de práticas sociais, sendo, portanto, difícil conceber a educação senão como facilitadora da integração do homem junto à sociedade”. É falso imaginar uma educação que não parte da vida real: da vida tal como existe e do homem tal como ele é...é falso pretender que a educação trabalhe o corpo e a inteligência de sujeitos soltos, desancorados de seu contexto social...”(BRANDÃO, 1985:70).

Desenvolvimento: vindo do latim (*des* - para ênfase + *en* - para dentro, interno + *volvere* - mudar de posição, lugar), tomou o significado de fazer crescer, progredir, em direções diferentes das que se está habituado (MALVEZZI, 1994); “corresponde a todo tipo de continuação ou extensão educacional, em forma sistemática” (FONTES, 1980) e planejada de formação, sugerindo uma abordagem para propósitos genéricos e de longo prazo (CHIAVENATO, 1999, ANDRADE e CASTRO, 1996). Refere-se na organização, à preparação do indivíduo para o desempenho de uma atividade futura. ROTHWELL e KAZANAS (1994:303) APUD NOVELLI (1996) observam o desenvolvimento como conhecimentos e habilidades ligadas às responsabilidades presentes, mas indissociáveis da formação do profissional para o futuro, segundo distintos processos de aprendizagem. Modernamente o termo tem sido associado ao conceito de treinamento pelo fato de que ambos propõem a suprir a empresa com as competências que ela necessita para seu funcionamento (atuais, no caso do treinamento, futuras, no caso do desenvolvimento).

Treinamento: tem como origem a palavra treinar do latim *thahere*, significando trazer/levar a fazer algo (MALVEZZI, 1994). No caso específico das empresas ocidentais, o termo passou a designar o processo de preparo das pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho, estreitando a diferença entre o que os indivíduos sabem ou podem fazer e o que eles deverão saber ou fazer (NOVELLI, 1996) no que se refere a habilidades técnicas, conhecimentos e atitudes. Trata-se da mais conhecida e comumente aplicada estratégia de desenvolvimento de RH para melhorar a atuação da empresa. Numa perspectiva mais atual, o treinamento pode contribuir para o desempenho de uma atividade delimitada ou contribuir com a formação integral do indivíduo. Segundo CARVALHO (1993), o treinamento apresenta-se como um

instrumento de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo, que pode ser um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente “motivador”. Atualmente, vários autores têm associado o treinamento nas organizações como peça fundamental para a competitividade da empresa.

Aprendizagem: “é uma mudança de comportamento relativamente permanente que ocorre como resultado da prática ou experiência....afeta não somente a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem, mas também seus valores, crenças e objetivos” (BASS, 1978). Segundo KIM (1993) há uma distinção clássica no processo de aprendizagem: *a aprendizagem operacional* - ocorre no processo de aquisição de habilidades ou como fazer, ou seja, no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações - diz respeito ao conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho; *a aprendizagem conceitual* - ocorre pelo desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma determinada experiência, ou seja, implica em perguntar o porquê e assim contestar a natureza ou existência de determinadas condições, procedimentos ou concepções, conduzindo à elaboração de novos quadros de referência.

Qualificação: “é a capacidade de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e para transpor experiências adquiridas de uma situação concreta à outra. A qualificação de um indivíduo é sua capacidade de resolver pronto e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional” (IRIBARNE, 1982:1-2 APUD LEITE, 1996).

4.3 A RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Como subsistema da função Recursos Humanos (AFONSO, 1994; ANDRADE e CASTRO, 1996), o treinamento estrutura-se e ativa-se de tal forma que possa atender a três objetivos básicos:

- Atendimento aos objetivos da empresa: embora pareça óbvio relacionar o treinamento aos objetivos da empresa, o fato é que a dissociação existe. Algumas empresas erram com frequência ao supor que o treinamento se constitui num

remédio para todos os males realizando-o sem esta correlação. O treinamento deve ser entendido como um instrumento ou processo pelo qual a empresa possa suprir suas necessidades de conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados aos objetivos e necessidades de curto, médio e longo prazo da empresa;

- Atendimento ao desenvolvimento tecnológico: compete ao treinamento a missão de prover condições para que não ocorra a obsolescência das pessoas em função do crescimento e da acumulação de capital tecnológico. É indispensável que tanto o ambiente em que atue o homem, assim como, ele próprio, esteja a merecer, a todo instante, uma preparação adequada, a fim de que o desenvolvimento tecnológico não ocorra isoladamente, ficando o homem como seu mero espectador, ou seja, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento humano devem ser entidades que se complementam. Nos últimos anos, o treinamento ganhou novo status, em virtude do progresso técnico das empresas com o investimento em novas tecnologias;
- Atendimento aos objetivos das pessoas: a missão do treinamento nesse sentido deve ser de promover e facilitar os dispositivos importantes para que os trabalhadores alcancem, através do trabalho, suas metas de realização profissional e pessoal. Assim, quanto mais próximos estiverem os objetivos da empresa aos das pessoas, tanto mais os esforços das pessoas, sob a ação do treinamento, trarão bons resultados, quer para a empresa, quer para os indivíduos, já que parece claro que o ser humano age em função de suas próprias necessidades, e a motivação nasce dessas necessidades, e não do oferecimento de coisas que as satisfaçam. BERGAMINI (1991) e KANAANE (1995) complementam esta idéia ressaltando a importância do entendimento por parte do líder das necessidades do liderado, e a atribuição de sentido às atividades dentro da empresa, colocando-as em linguagem e ações significativas aos trabalhadores, o que dá enorme alavancagem ao administrador na empresa.

4.3.1 O PAPEL DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Como já exposto nos capítulos anteriores, a gestão de RH pode apresentar-se diferentemente nas empresas, o que vai modelar o processo de desenvolvimento das pessoas e influenciar na concepção dos programas de treinamento. Baseado em CHIAVENATO (1996), construiu-se um quadro de referência para o processo de treinamento, que demonstra duas perspectivas diferentes, conforme tabela 4.

Tabela 4: Treinamento e Desenvolvimento: visão restrita x visão ampliada

VISÃO RESTRITA	VISÃO AMPLIADA
<i>Casual:</i> programas ocasionais, solicitados pelas gerências, sem preocupação permanente com aprimoramento e capacitação para o futuro e novas demandas.	<i>Planejado:</i> programas cuidadosamente elaborados e preparados antecipadamente, tendo em vista objetivos previamente estabelecidos.
<i>Randômico:</i> cursos escolhidos aleatoriamente; sem uma intencionalidade da empresa em privilegiar determinados aspectos das habilidades e capacidades humanas em função do negócio.	<i>Intencional:</i> os programas são elaborados para atender determinadas necessidades, bem como contribuir para o alcance de determinados objetivos ou alvos desejados.
<i>Reativo:</i> os programas são elaborados para resolver problemas previamente existentes, com certo atraso em relação ao seu aparecimento e diagnóstico.	<i>Proativo:</i> os programas de T&D estão mais orientados para as futuras necessidades ou perspectivas das pessoas da empresa.
<i>Visão de curto prazo:</i> se apóia em resolver problemas ou necessidades imediatas e de curto prazo; o horizonte temporal é curto e limitado; processo meramente operacional.	<i>Visão de longo prazo:</i> os processos são lentos e demorados e que necessariamente constituem uma visão mais ampla e consistente
<i>Impositivo:</i> os programas de T&D são impostos coercitivamente pela área de RH às pessoas e oferecidos como única alternativa ou solução para os problemas existentes.	<i>Participativo:</i> a descentralização e o envolvimento pessoal e emocional das pessoas passa a ser um aspecto vital.
<i>Sem ligação com o negócio da empresa:</i> o desenvolvimento dos programas se dá quando já estão afetando os objetivos organizacionais.	<i>Estreita ligação com o negócio da empresa:</i> os programas se envolvem mais intensamente com o negócio da empresa, com os clientes e com as pessoas.
<i>Dissonâncias dentro da empresa:</i> os programas são centralizados e monopolizados, sem haver uma maior preocupação com uma visão coletiva uníssona.	<i>Consonância dentro da empresa:</i> os programas são voltados para a busca da consonância dentro da empresa, são descentralizados, de forma a proporcionar uma visão coletiva uníssona entre os participantes.

Fonte: Baseado em CHIAVENATO (1996:52-55)

Numa visão mais restrita, o treinamento é visto como necessário, porém com um papel de menor importância, representando uma fonte de custo para a empresa.

Em contrapartida, numa visão mais ampla e, portanto assumindo um papel de maior importância (SCARBOROUGH & ZIMERER, 1996), o treinamento pode ser considerado um investimento empresarial altamente compensador para a empresa e, também ao funcionário, em termos de melhoria da moral, confiança pessoal, revertidos em maior produtividade.

4.4 O PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Como sequência programada de eventos, o treinamento pode ser visto como um processo de natureza contínua e autogeradora (CHIAVENATO, 1999). Visto como um processo, o treinamento pode ser melhor estudado e compreendido sendo dividido em etapas ou fases. PROCTOR e THORNTON (CHIAVENATO, 1999), consideraram o treinamento como composto de 9 fases, representadas na figura 1:

Figura 1: Representação do ciclo do treinamento

Fonte: Segundo PROCTOR e THORNTON (CHIAVENATO (1999:162)

Conforme CHIAVENATO (1999), em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente:

- 1- levantamento de necessidades de treinamento e diagnóstico;
- 2- planejamento de treinamento para atendimento das necessidades;
- 3- elaboração do programa de treinamento;
- 4- implementação e execução;
- 5- avaliação e resultados, fases consideradas de fundamental importância para a sua efetividade.

4.4.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

O levantamento de necessidades é a primeira fase no processo ou ciclo do treinamento sendo muito importante a forma como é conduzida. Não basta haver indícios de necessidades, é necessário ir mais longe e chegar à causa que esta por detrás dos problemas. O treinamento pode até ser a resposta, mas pode ser precedido por outros procedimentos que vão gerar resultados melhores. Isto pode, além de gerar uma falsa necessidade de treinamento, uma ineficácia do programa.

O levantamento de necessidades de treinamento, para que seja instrumento eficaz de facilitação para as tomadas de decisões, deve conciliar, de um lado, a análise dos subsistemas organizacionais (técnico e psicosocial) e, de outro, a análise do desempenho individual. Conforme os autores TOLEDO (1990), CARVALHO (1993), GIRALDES (1994), CHIAVENATO (1999), o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em diferentes níveis de análise: *análise organizacional*; *análise dos recursos humanos*; *análise de operações e tarefas*.

Alguns autores referem-se a esse procedimento como um instrumento de diagnóstico da empresa como um todo, no qual os dados devem ser rigorosamente agrupados, sendo essa atividade responsabilidade dos administradores de linha.

TOLEDO (1990) considera importante no levantamento de necessidades a observação dos seguintes pontos: em que parte da empresa há necessidade de treinamento; qual a sua causa; se é parte de necessidade maior; como pode ser resolvida; quais providências iniciais são necessárias; qual a prioridade da necessidade, se é temporária ou permanente; quanto tempo se tem disponível; qual o custo provável do

treinamento; e quem irá executá-lo. A partir daí se obterá dados que servirão para subsidiar a elaboração de uma política de treinamento e passar à elaboração do planejamento e do programa de treinamento.

Dentro de uma visão mais estratégica do treinamento, o levantamento de necessidades possuiria uma perspectiva diferente, a perspectiva do enfoque de *análise* de necessidades, representada na tabela 5.

Tabela 5: Levantamento de Necessidades x Análise de Necessidades

Levantamento de Necessidades	Análise de Necessidades
Postura reativa	Postura proativa
Coleta e organização de dados	Interpretação e proposições
Levantamento de tarefas e cargos	Levantamento nos vários níveis da empresa
Curto prazo	Longo prazo
Corretivo	Estratégico

Fonte: BRESSAN & SILVA (1995:3)

4.4.2 PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO

A estruturação do planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento advém do diagnóstico e está voltada para as necessidades da empresa e é concebida a partir das diretrizes recebidas, dos objetivos e filosofias do projeto de treinamento e desenvolvimento e, principalmente dos dados obtidos nas etapas anteriores do processo (CHIAVENATO, 1999; BONGANHI, 1994).

4.4.3 ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Conforme CHIAVENATO (1999), TOLEDO (1990) e outros, a elaboração do programa de treinamento e desenvolvimento contempla os seguintes passos: definição dos objetivos do treinamento, estabelecimento de critérios de medida para a

avaliação do programa; definição dos métodos e materiais; integração ou apresentação do programa aos treinandos e treinadores.

Para LIMA (1983), fazer uma programação de treinamento é projetar, no tempo, um conjunto de atividades, identificando e prevendo recursos, especificando métodos e qualificando os recursos instrucionais, definindo a população a ser treinada. Uma programação, enquanto seja completa, deve ser também flexível, tanto com relação à metodologia prevista, como no que importa à antecipação ou dilatação de seus cronogramas. Deve, ainda, prever a incorporação tranqüila de projetos novos e emergenciais.

4.4.4 IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

A execução é a realização do projeto, isto é, o momento em que se concretizam as ações de treinamento e desenvolvimento, é quando os funcionários estão efetivamente sendo treinados. Segundo TOLEDO (1990), a implementação do programa de treinamento pode ser dividida em 4 pontos chaves: 1- preparação do treinando (despertando seu interesse pelo treinamento); 2- apresentação do trabalho (pontos chaves); 3- execução do trabalho, corrigindo erros e através de questionamentos, verificar aprendizado; 4- acompanhamento do processo, deixando o treinando trabalhar por si só, com o tempo.

4.4.5 AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO TREINAMENTO

A avaliação e a validação constituem-se na última etapa do processo de treinamento, iniciado com o levantamento de necessidades e executado no planejamento de programas. Os termos “validação” e “avaliação” diferem-se entre si. Embora não haja aceitação total destes termos, a *validação* está ligada ao sentido de legitimidade e mede o caráter interno da atividade (eficiência do treinamento, ou seja, quão bem são utilizados os recursos colocados à disposição do treinamento), ao passo que a *avaliação* está ligada à determinação do valor real e mede o caráter de resultado da atividade

(eficácia do treinamento, ou seja, em que medida são alcançados os objetivos finais do treinamento) (BOOG 1994).

ALVES & TAMOYO (1993) consideram duas funções principais da avaliação: *formativa* e *somativa*. Na sua função formativa, a avaliação realimenta o processo curso a curso. Na somativa, através da obtenção de dados, julga a capacidade de ser provocado no ambiente o efeito desejado.

Conforme CHAGAS (1998), “a avaliação pode ser realizada para decidir-se sobre: (1) continuar ou não a oferecer o programa avaliado; (2) melhorar programas futuros; (3) validar a existência do treinamento como trabalho e profissão e (4) verificar a transferência do treinamento para o trabalho, que pode ser um atalho prático e de menor custo para aferir a contribuição do treinamento”.

Com base em alguns autores, ALVES & TAMOYO (1993) apresentam um modelo de avaliação integrado e somativo, composto de cinco componentes fundamentais: *insumo*, *procedimentos*, *processos*, *resultados* e *ambiente*, representados na figura 2:

Figura 2: Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

Fonte: ALVES & TAMOYO (1993:75)

- 1- *Insumo*: diz respeito às variáveis relacionadas ao comportamento de entrada, como inteligência, habilidades psicomotoras, deficiências físicas etc. Essas informações orientam na seleção dos recursos instrumentais mais adequados para avaliação;
- 2- *Procedimento*: refere-se às ocorrências introduzidas no treinamento. Diz respeito às operações necessárias para produzir ou facilitar diretamente os resultados instrucionais;
- 3- *Processo*: corresponde aos efeitos provocados no desempenho dos treinandos no decorrer do programa de treinamento. São analisados os resultados dos testes intermediários ou unidades de ensino, o número de revisões realizadas pelo instrutor, quantidade de vezes que este altera ou segue a seqüência de ensino etc;
- 4- *Resultados*: faz a tradução dos efeitos imediatos produzidos pelo treinamento. É identificado o ganho real produzido pelo programa. Aqui devem ser utilizados instrumentos precisos a partir dos objetivos instrucionais;
- 5- *Ambiente*: pode ser sub-dividido em: a) levantamento ou análise das necessidades: os dados aqui justificam a execução ou o planejamento de novos programas; b) apoio: é o conjunto de variáveis contextuais que pode interferir nos componentes do modelo objetivando a melhoria dos resultados instrucionais; c) disseminação: objetiva o sucesso do programa, evidenciando aspectos de planejamento para sua melhor aceitação e analisa princípios teóricos que estejam embasando o planejamento; d) resultados em longo prazo: são as conseqüências ambientais, previstas ou não, dos efeitos do treinamento.

A avaliação dos resultados é um dos componentes mais importantes da função treinamento e desenvolvimento, porém raramente utilizada, e quando realizada, é em geral de forma assistemática (ALVES & TAMAYO, 1993). Talvez seja esse, um a mais, entre os motivos pelos quais muitas empresas deixam de investir em treinamento, o que dificulta e muito, saber se o treinamento apresentou relação com a consecução das metas da empresa.

Os obstáculos para avaliar vão desde a falta de dinheiro, tempo e disponibilidade, até a falta de conhecimento ou dificuldade de acessar uma tecnologia que possibilite um trabalho de avaliação mais criterioso. Em algumas empresas, os gerentes dão pouca atenção à função de treinamento e, desde que ela não tenha

consequências negativas, eles tendem a não interferir ou fazer perguntas (KIRKPATRICK, 1996).

A falta de avaliação deixa oportunidade para o crescimento do treinamento sem responsabilidade, inefetivo, levando à percepção da gerência de que os programas são supérfluos e, portanto, podem ser cortados. Sendo assim, a avaliação é um elemento fundamental no processo de treinamento e desenvolvimento, sendo indispensável tornar-se parte de cada programa (BELL e KERR, 1987) e não como um apêndice, isolado e funcionando como um fim em si mesmo. Atuando como um veículo para a retroalimentação do processo, a avaliação torna-se uma etapa decisiva para o efetivo alcance dos objetivos almejados.

4.5 A TRANSFERÊNCIA DO TREINAMENTO

A intrigante pergunta, se as empresas recebem um bom retorno sobre seus investimentos em desenvolvimento de RH, pode ser respondida através da análise do processo de transferência do treinamento para o trabalho, que é uma atividade enquadrada dentro do contexto da avaliação e constitui-se em uma área de contribuição para o conhecimento da eficácia do treinamento e para auxiliar as empresas e os profissionais a melhorarem o retorno dos investimentos feitos (CHAGAS, 1998). Essa pergunta inquietante é feita porque nem sempre aquilo que é oferecido no treinamento se converte em mudança de comportamento no trabalho. Apesar da possível relação do treinamento com a produtividade, há uma crescente preocupação com a transferência do treinamento para a situação de trabalho.

Num estudo sobre a transferência do treinamento, não mais de 20% dos treinamentos realizados nas empresas tem resultado em transferência para o trabalho (CHAGAS 1998). Num outro estudo de transferência em empresas americanas, foi relatado estimativa de apenas 10% dos investimentos em treinamento que resultam em mudança observável do comportamento no trabalho (BROAD e NEWSTRON, 1995). Esta baixa taxa de transferência coloca a maior parte dos investimentos em treinamento sob risco e justifica os esforços para aumentá-la.

4.5.1 A DEFINIÇÃO DE TRANSFERÊNCIA

Os programas de treinamento apenas capacitam os treinandos para adquirirem potencial para um trabalho mais efetivo. É esperado que uma aprendizagem efetiva seja realizada com o tempo dentro de contextos diversos de trabalho, sendo esta a aplicabilidade da transferência.

Ao analisar a questão da transferência do treinamento, BROAD e NEWSTROM (1995) a definem como “a efetiva e contínua aplicação pelos treinandos, dos conhecimentos e das habilidades adquiridas no treinamento tanto no trabalho como fora dele”.

Para XIAO (1996:56), “a transferência do treinamento refere-se a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas durante o treinamento no trabalho bem como a sua manutenção por um dado período de tempo”.

4.5.2 AS BARREIRAS PARA A TRANSFERÊNCIA

A literatura aponta diversas barreiras que impedem que os treinandos possam aplicar as habilidades e conhecimentos desenvolvidos na situação de trabalho.

Para a maioria dos autores pesquisados sobre o assunto, é praticamente unânime que a falta de reforço e apoio para a transferência do treinamento é a barreira de maior importância.

BROAD e NEWSTRON (1995) apontam as barreiras de transferência para o treinamento por ordem de importância na tabela 6.

“A transferência dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas no treinamento para o local de trabalho constitui-se em um dos maiores objetivos dos investimentos em treinamento, conhecer como estes fatores interferem neste processo de transferência poderá ser de grande valia para auxiliar a Administração responder às questões formuladas sobre o retorno dos investimentos feitos” (CHAGAS, 1998).

Tabela 6: Percepção dos treinadores a respeito das barreiras para a transferência

ORDEM DE IMPORTÂNCIA	BARREIRAS
1	falta de reforço no trabalho
2	interferências vindas do ambiente de trabalho
3	cultura organizacional não suportiva
4	percepção dos treinandos sobre a impraticabilidade do programa de treinamento
5	percepção dos treinandos sobre a irrelevância do conteúdo do programa
6	desconforto dos treinados com mudança e o esforço a ela associado
7	ausência da inspiração ou suporte do treinador
8	percepção pelos treinados de que o desenho ou a execução do programa foi pobre
9	pressão dos colegas para resistir às mudanças
1 = maior barreira; 9 = menor barreira	

Fonte: BROAD e NEWSTRON (1995)

CAPÍTULO V

O Contexto da Pequena Empresa

Este capítulo apresenta a relevância das pequenas empresas para a economia brasileira e paulista, as diversas vantagens e desvantagens em relação à grande empresa e as peculiaridades no que se refere à sua forma de gestão. No estudo bibliográfico realizado sobre a gestão da pequena empresa foi dedicada maior atenção no tratamento dos recursos humanos e mais especificamente sobre as ações de treinamento. A maioria dos estudos em pequenas empresas aponta para um baixo investimento em treinamento, porém suas causas ainda são pouco conhecidas.

5.1 CLASSIFICAÇÃO DE PEQUENA EMPRESA

Vários autores consideram que uma das grandes dificuldades no estudo das pequenas empresas é a extrema heterogeneidade que as caracteriza. Sendo assim, um bom número de pesquisadores tentou construir tipologias operacionais das pequenas empresas para justamente ressaltar semelhanças ou comportamentos para facilitar seu estudo.

Conforme LEONE (1991), esta heterogeneidade explicaria em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresas e a grande dificuldade de propor-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa.

A especificação de qualquer padrão de definição de pequenas empresas é algo arbitrário, pois há padrões diferentes para propósitos diferentes (LONGENECKER et al., 1998). Existe uma infinidade de critérios para definição e classificação das

pequenas empresas que podem ser entendidos como quantitativos, qualitativos ou ainda multicriteriais (PINHEIRO, 1996; JULIEN, 1997).

Os critérios quantitativos são ainda mais utilizados que o segundo por serem de ordem econômica e/ou contábil e utilizam índices como: número de funcionários, faturamento, valor de imobilização de ativos, capital social, lucros, patrimônio líquido. Os índices são de mais fácil acesso para realizar a classificação. Os critérios quantitativos apresentam várias vantagens em adotá-los, pois permitem a determinação do porte da empresa; os índices são fáceis de serem coletados; permitem o emprego de medidas de tendência de tempo; possibilitam análises comparativas; são de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

Os critérios qualitativos embora apresentem uma visão mais real do porte da empresa são mais complexos, pois analisam aspectos de cunho gerencial e social, tais como: organização e administração; especialização de cargos-chave; dificuldade na obtenção financeira; condição de participação e domínio do mercado em que atuam em termos de concorrência e competitividade, aquisição de insumos e matérias-primas, produtos comercializados; nível tecnológico; independência de grupos de empresas.

Para DRUCKER (1981) que utiliza a classificação qualitativa, a estrutura administrativa, sobretudo a da alta administração, é o “único critério de confiança para se medir o porte de uma empresa”, já que ele considera que a empresa é do tamanho da estrutura administrativa que esta necessita.

A combinação dos critérios quantitativos e qualitativos parece ser o mais coerente para se obter uma melhor classificação, em virtude de associar fatores econômicos e características sociais e políticas da empresa. Porém, este não será o critério a ser adotado no trabalho devido à dificuldade de se obter as informações necessárias para o desenvolvimento da classificação.

Portanto, o critério a ser adotado é o quantitativo, uma vez que apresenta diversas vantagens já apontadas anteriormente. Os indicadores a serem adotados são o número de funcionários combinado com o setor da empresa, conforme tabela 7, como praxe utilizada por instituições governamentais e privadas brasileiras, assim como por

grande parte dos autores sobre o assunto. Dessa forma, ter-se-á critérios fixados e concretos para facilitar o enfoque do trabalho de campo.

Tabela 7: Critério utilizado para classificação das empresas

Classificação	Nº de Funcionários (indústria)	Nº de Funcionários (comércio/serviços)
micro	0-19	0-9
pequena	20-99	10-49
média	100-499	50-99
grande	acima de 500	acima de 100

Fonte: SEBRAE NACIONAL (1998)

Ainda que se esteja longe de um consenso nacional ou mundial no que se refere ao conceito ou definição do que é a pequena empresa, a maioria dos autores, mesmo lidando com parâmetros diversos, considera a participação dessas empresas ao redor de 90% do total de estabelecimentos existentes nos mais diferentes países do mundo (LAKATOS, 1997).

5.2 A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA NO MUNDO

Entre as causas que justificam o fenômeno de renascimento das pequenas e médias empresas, algumas estão presentes em quase todos os países industrializados, e outras são próprias de certas economias em particular. Entre as razões encontradas na maior parte destes países, há aquelas que se apóiam sobre o novo ambiente econômico nacional e internacional resultado da mutação das economias nas últimas décadas e sobre os limites da grande empresa, em particular, das multinacionais. Esta mutação incitaria a recorrer às capacidades e à flexibilidade das organizações de menor tamanho (JULIEN, 1997).

Entendendo melhor esse processo, a reemergência e a expansão das pequenas empresas surge no início dos anos 70 (processo que continua até a presente data) a partir

da ruptura do modelo de desenvolvimento econômico que privilegiava as grandes empresas de produção e capital e de moderna tecnologia, que embora tenha apresentado resultados positivos, começou a mostrar sinais de esgotamento, à medida que as desvantagens passavam a superar suas vantagens, gerando um grande contingente de desempregados, juntamente com um déficit público altíssimo (SPATH, 1993; LAKATOS, 1997).

Até este momento, a estratégia de desenvolvimento tendia a ignorar o potencial das pequenas empresas, sendo necessárias somente aos países em fase de industrialização. No curso de maturação econômica, esperava-se que as pequenas empresas gradualmente fossem declinando.

É também nos anos 70 que as pesquisas sobre pequenas e médias empresas começam a se reproduzir um pouco mais suscitando maior interesse dos pesquisadores, ainda que a margem da pesquisa considerada mais importante (JULIEN, 1997).

A estagnação e o desemprego da década de 80 despertaram a atenção para o papel e a importância das pequenas firmas. A partir de então, as políticas de quase todos os países e de organizações como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) basearam-se nas novas teorias de crescimento econômico dirigido às pequenas empresas.

O fortalecimento da pequena empresa tem sido, nos últimos anos, uma prática frequente nas políticas econômicas mundiais. Em países como o Canadá, por exemplo, a busca das exportações pelas pequenas empresas, tem sido uma das possibilidades para ampliar o seu papel como fonte de desenvolvimento para a economia do país.

Afinal, todos os dados da experiência histórica até os dias de hoje, convergem para demonstrar que as pequenas empresas passaram a assumir um papel distinto tanto nas economias das nações desenvolvidas quanto naquelas que se encontram em desenvolvimento.

Nos últimos anos, as grandes empresas na tentativa de se adequarem às exigências da nova economia, devido a vários fatores econômicos, tecnológicos e políticos, tomaram as últimas e mais radicais medidas a fim de se tornarem mais

adaptáveis e flexíveis, podendo assim dizer que se tornaram cada vez menores. De repente, o padrão “ser grande” deixou de ser o melhor e o lema crescer nem sempre se tornou adequado para todas as empresas, a exemplo das economias alemã e italiana que são baseadas em pequenas e médias empresas empreendedoras, que dominam micronichos globais e que são robustas e poderosas (GONÇALVES, 1998). Nos EUA, as pequenas e médias empresas representam 90% do universo de estabelecimentos existentes e respondem por 50% dos empregos existentes. No Japão, do total de firmas, 98% são médias e pequenas, enquanto na Comunidade Européia este número é avaliado em 92% (DOMINGOS, 1995).

A importância das pequenas empresas tem sido objeto de preocupação de vários estudiosos no Brasil e no mundo. Autores como SOLOMON (1989), BATALHA e DEMORI (1990), LONGNECKER et al. (1998), CHER (1991), LAKATOS (1997), JULIEN, (1997), GASSE et CARRIER (1992), destacam as funções macroeconômicas e microeconômicas dessas empresas. Para esses autores, elas atuam como um “amortecedor” de choques em épocas de crise econômica, desempenhando tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e têm um papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas, o que lhes garante um papel de *locus* privilegiado de inovações tecnológicas; fator este muito importante, já que hoje, as pequenas empresas, tais como as grandes, estão inseridas em um contexto de grande competitividade.

As pequenas empresas representam para várias regiões, entre elas, a dos países em desenvolvimento, uma fonte de emprego e renovação da economia. Embora alguns pesquisadores argumentem que o ressurgimento ou o aumento na criação de empresas também é proporcional ao número de falências, demonstrando assim a volatilidade das PE's, na realidade o saldo está pouco a pouco cada vez mais positivo, ainda que as pequenas empresas sobrevivam mais dificilmente que as grandes nos primeiros anos, sendo que isso também pode variar conforme o setor. Alguns estudos demonstram (REYNOLDS & MILLER, 1989; COOPER et al, 1988 APUD JULIEN,

1997) que após quatro ou cinco anos, mais de 75% dos novos empreendedores estão ativos em seus negócios

A perspectiva de fortalecimento das pequenas empresas tem sido uma constante em praticamente todas as políticas econômicas mundiais, entretanto, alguns ainda insistem em continuar a vê-las como “*pequenas grandes empresas*” (RESNIK, 1990; JULIEN, 1997), que respondem aos mesmos critérios que as grandes ou às quais se pode aplicar os mesmos conceitos e as mesmas teorias. O universo e a dimensão da organização da pequena empresa criam uma condição particular que as torna diferente da grande empresa e que faz com que seja entendida como tal.

Tanto grandes como pequenas empresas são necessárias para que o sistema econômico funcione, entretanto deve-se ressaltar que não convém realizar confrontações entre elas, pois a sua interação é um indicador positivo da economia (PINHEIRO, 1996). De fato, pode-se pensar na formação de um novo equilíbrio industrial entre grandes e pequenas empresas no qual as pequenas e médias empresas assumiriam um grande papel no desenvolvimento econômico (JULIEN, 1997).

5.3 A IMPORTÂNCIA E A EXPERIÊNCIA DA PEQUENA EMPRESA NO BRASIL E NO ESTADO DE SÃO PAULO

No Brasil, as pequenas e micro empresas estão ganhando evidência como consequência do seu papel econômico e social. Elas representam importante segmento da economia, pois respondem pela maior parte dos empregos existentes no País. Estima-se que são responsáveis por 70% da força de trabalho e 21% do PIB nacional. Possuem marcante presença em diferentes cadeias produtivas, também na forma de fornecedores de grandes empresas responsáveis pela produção de bens intermediários e finais, destinados em boa parte ao mercado externo (KRUGLIANSKAS, 1996).

Poder-se-ia até destacar para as pequenas empresas uma função ímpar no processo de desenvolvimento da nação: 1) a significativa contribuição na geração global do produto nacional; 2) a excelência na absorção de mão-de-obra, fator que se dá a baixo custo e com menores exigências de qualificação; 3) a sua alta flexibilidade locacional,

com relevante papel no processo de interiorização do desenvolvimento, fator importante na distribuição espacial da renda; 4) a capacidade de atuação complementar do que diz respeito às grandes empresas (fornecimento e parceria); 5) a sua condição, hoje bem reconhecida, de geradora de tecnologia, contribuindo para o aumento do acervo de conhecimento do País; 6) a possibilidade de atuação no campo do comércio exterior; 7) a sua capacidade de originar uma classe ou estrato empresarial genuinamente nacional; tal fator contribui para maior participação da empresa privada na economia nacional (LAKATOS, 1997:204).

No Estado de São Paulo, a participação das pequenas empresas na economia é bastante expressiva. Elas respondem por, pelo menos, 97% do total de estabelecimentos e por 57% dos empregos gerados pelas empresas instaladas no Estado. Pesquisa recente revela que em um ano, o número de pessoas trabalhando nas micro e pequenas indústrias saltou de 790 mil para 850 mil (gráfico 1), de acordo com pesquisa mensal do SIMPI (Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo (GRINBAUM, 1999)). Ou seja, as pequenas empresas criaram 59.600 novos postos de trabalho no Estado.

Gráfico 1: Evolução do Emprego nas Pequenas Empresas do Estado de São Paulo

FONTE: : GRINBAUM, (1999:7)

Não obstante a relevância das pequenas empresas para a economia brasileira e paulista, os estudos empíricos ainda são relativamente poucos sobre o tema. Seja em nível de pesquisa acadêmica ou através dos órgãos de apoio a essas empresas. Somente há poucos anos o SEBRAE Nacional criou uma assessoria de planejamento para promover estudos e pesquisas no âmbito dos agentes SEBRAE a nível estadual.

5.4 A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA PEQUENA EMPRESA: UMA REALIDADE

Com a redução do ciclo de vida dos produtos e a proliferação de novos lançamentos no mercado, o ambiente das PME's, mesmo de setores tradicionais, tem se tornado cada vez mais turbulento. Nas áreas de manufatura, de engenharia, marketing, finanças, recursos humanos etc, a inovação tecnológica torna-se cada vez mais um imperativo para o asseguramento de níveis de competitividade compatíveis com os novos paradigmas de atuação empresarial.

Muitos autores na literatura voltada à tecnologia defenderam ao longo do tempo, que as grandes empresas reuniam as melhores condições para a ocorrência da inovação tecnológica, pois esta seria uma área reservada aos cientistas e engenheiros, sendo impossível que ela frutificasse como decorrência do esforço de um pequeno empresário para enfrentar um mercado altamente competitivo.

Entretanto, o exemplo de muitas pequenas empresas, especialmente aquelas de setores emergentes, tem demonstrado que esse prognóstico não corresponde integralmente à realidade, a exemplo do vale do Silício, nos EUA, onde o grande impulso dado à inovação tecnológica foi predominantemente creditado às pequenas empresas de base tecnológica.

Outros estudos sobre inovação realizados na Itália, Alemanha e França revelaram que aproximadamente 60% das PME fazem regularmente inovações. Tais inovações se acham na criação de novos produtos ou melhoria de produtos já existentes. Aproximadamente 10% destas PME fazem em proporção maior que as grandes

empresas algum tipo de inovação radical (BERNARD & TORRE, 1994; BELHUMER & NGUYEN, 1989 APUD JULIEN, 1997).

Numa realidade mais próxima, o Parque Tec - Parque de Alta Tecnologia, localizado em São Carlos, Estado de São Paulo, abriga um aglomerado de pequenas e médias empresas de base tecnológica, que trabalham com áreas de tecnologia como novos materiais, equipamentos industriais, automação, mecânica, óptica, mecânica de precisão e química (SPATH et al., 1993). Lembrando ainda de outros exemplos clássicos do século XX nos mais variados setores da economia como fotocópia, insulina, aspirador de pó, penicilina, colhedora de algodão, transmissão automática, motor a jato, direção eletrônica etc, onde as pequenas empresas mostraram grande eficácia em pesquisa e desenvolvimento (LONGENECKER et al., 1998).

Conforme KRUGLIANSKAS (1996), as PME's não têm condições de exercer um papel muito relevante, quando o mercado ao qual se destina uma determinada inovação requer um nível de escala econômica muito alto. Contudo, podem levar grandes vantagens ao atuar em nichos de mercados segmentados, que não requerem escala econômica elevada, mas demandam produtos diferenciados e especializados. Para ele, a inovação tecnológica de processos e de produtos apresenta grandes possibilidades em termos de retorno, no que tange a ganhos de competitividade. Em muitos casos, isso pode constituir a diferença entre sobrevivência e desaparecimento das PME's.

Pesquisas sugerem (EDWARDS & GORDON, 1985 APUD LONGENECKER, 1997) que a atividade inovadora tende a diminuir à medida que o nível de concentração econômica em um setor se eleva, confirmando assim a importância das pequenas empresas para a dinâmica da inovação.

Em pesquisa comparativa sobre capacidade de inovação entre Brasil e Canadá, realizada por MARTINELLI (2000) em três regiões brasileiras, no Estado de São Paulo, concluiu-se que entre as práticas empresariais inovadoras, a inovação em P&D e o uso de novas tecnologias de produção pelas empresas brasileiras foi considerada bastante alta e surpreendente, o que se constitui num aspecto muito animador para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas industriais

brasileiras, embora haja muito o que se fazer com relação a outras práticas empresariais de inovação para que se atinja um nível adequado. Principalmente quando comparado a outros países, nos quais as PME contam com condições muito mais adequadas, com maiores incentivos governamentais, melhores estruturas de apoio, atingindo com isso, níveis superiores de desenvolvimento e competitividade.

5.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA PEQUENA EMPRESA EM RELAÇÃO À COMPETITIVIDADE E À CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Na economia aberta e exposta ao mercado globalizado em que as empresas estão inseridas, a inovação tecnológica torna-se cada vez mais relevante para o ganho de competitividade. Neste sentido, em comparação com as grandes empresas, podem ser identificados diversos fatores que favorecem este processo nos pequenos negócios e também alguns que o dificultam.

PRATTEN (1991) identificou como as principais fontes de competitividade das pequenas e médias empresas, o *desenvolvimento de produtos* e a *qualidade dos serviços* propiciados aos clientes. Destas duas fontes de competitividades decorrem outras, como *flexibilidade* (resultante não só das estruturas menos formalizadas, como dos equipamentos menos especializados e que permitem, mais facilmente introduções de alterações e adaptações), *tipo de serviços oferecidos aos clientes* (mais expeditos e rápidos por estarem mais próximas aos compradores) e *eficiência* (baixos custos indiretos). Quanto às desvantagens, o autor identificou algumas relacionadas com as áreas de *marketing*, *exportação* e *pesquisa e desenvolvimento (P&D)*.

Com relação ao marketing e à exportação, o autor alega que as grandes empresas possuem mais credibilidade, reconhecimento e estabilidade, o que leva muitos clientes a optar por este segmento para colocar seus pedidos mais críticos e importantes. Além do mais, as pequenas empresas, segundo ele, não têm condições de realizar grandes dispêndios com promoções e propaganda, sobretudo testar produtos no mercado externo.

Quanto a P&D, o autor coloca que as PME's desenvolvem produtos, mas raramente realizam pesquisas de natureza básica. Sua vocação é aplicar tecnologia existente de forma original em novos produtos. Elas tendem a evitar áreas que exigem recursos consideráveis para P&D. Esses problemas para as PME's parecem ser basicamente um problema de escala, pois não há volume suficiente de vendas para custear o desenvolvimento de novos produtos e processos.

KRUGLIANSKAS (1996) considerou que as pequenas empresas possuem diversas vantagens em relação às grandes no que se refere à “inovatividade”: 1) em *marketing* - podem desenvolver competências em certas áreas tecnológicas que atendam melhor certos segmentos diferenciados (e muitas vezes sofisticados) de mercado. Isto é decorrente dos contatos mais próximos com os clientes, o que as torna mais sensível às necessidades deles e prestem atendimento mais personalizado, assim como consequência da menor burocracia existente em comparação com as grandes firmas; 2) no *dinamismo empresarial e administrativo* - contam com uma direção mais empreendedora e uma estrutura administrativa mais leve, diferenciando-se da inércia administrativa de muitas grandes empresas; 3) nas *comunicações internas* - graças à proximidade entre seus integrantes podem contar com sistemas de comunicação mais ágeis e eficazes. O nível de formalismo requerido para uma adequada fluidez da informação torna-se bem menor, o que se constitui numa vantagem adicional para a introdução de inovações.

Quanto às desvantagens para a competitividade e inovação das quais se ressentem as pequenas empresas, o autor destaca: 1) *escassez de mão-de-obra especializada* - a escassez de recursos humanos qualificados é um fator limitante para inovações, especialmente nas pequenas empresas de setores mais tradicionais, por não possuírem normalmente escala econômica para poder alocar, em tempo significativo, pessoal qualificado; 2) *sistemas de comunicações externas* - a inovação tecnológica depende na maioria dos casos de alta incerteza e que demandam análises cruzadas de fontes variadas. Neste aspecto, elas parecem bem menos dotadas de condições para ter acesso a estas informações, quando comparadas com as grandes estruturas empresariais, que possuem profissionais com alta formação técnica, bem relacionados e suportados por sistemas de processamento de informações sofisticados

5.6 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas possuem algumas características peculiares no que se refere à sua forma de gestão. Apesar da importância econômica, tanto em países altamente industrializados, quanto naqueles de recente industrialização, as PME's ainda se ressentem, particularmente nas nações em desenvolvimento, de abordagens gerenciais mais eficazes.

É evidente que o funcionamento das PME's, do mesmo modo que ocorre em empresas de maior porte, requer que sejam executadas as atividades e empreendidas as ações gerenciais relativas às áreas funcionais da empresa. Entretanto, estas atividades nas pequenas empresas, são exercidas de forma cumulativa por poucas pessoas - quando não, por uma única pessoa, o empresário.

A eficácia gerencial está ligada diretamente à pessoa do empresário, pois na maioria das empresas é ele a figura mais importante e seus objetivos pessoais acabam por influenciar os objetivos organizacionais a serem perseguidos e também, o modo de gestão (RESNIK, 1990, KRUGLIANSKAS, 1996; LAKATOS, 1997). Conforme JULIEN (1997), pode-se mesmo falar em alguns casos em “personalização” da gestão.

Essa pessoalidade no modo de gerenciar não é um problema desde que o empresário não se feche para as mudanças. É necessário o acompanhamento contínuo das evoluções dos sistemas de gerenciamento, para que o estilo gerencial da empresa não fique ultrapassado (BATALHA & DEMORI, 1992). Mais do que a eficiência ou a eficácia gerencial é importante buscar o objetivo de efetividade gerencial, ou seja, realizar ações que tornem-se efetivas, de efeito real e permanente.

Para BILLI (1997), o processo de decisão dos gestores na pequena empresa é visto mais como intuitivo e menos dependente de informação e de modelos formais de tomada de decisão.

Conforme alguns autores (LONGNECKER et al., 1998; JULIEN, 1997), à medida que a pequena empresa cresce sua especialização também aumenta, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais mais sofisticados.

Segundo LAKATOS (1997), outro fator relevante é que a divisão em setores não se apresenta nítida na pequena empresa, mesmo respeitada as exigências diversas derivadas dos “tamanhos” diferentes, havendo acúmulo de funções decorrente da divisão rudimentar das atribuições.

Se é possível dividir a grande empresa por função e analisar cada uma delas, isto é muito mais difícil para as pequenas empresas. Cada PE é um todo, onde as funções são todas integradas ou pelo menos fortemente ligadas, e onde o proprietário-dirigente controla a maior parte de seus aspectos, dirigindo várias funções e, em algumas delas, participando diretamente. Assim, os empreendedores ou proprietários-dirigentes na qualidade de atores principais na empresa, influenciam fortemente os comportamentos, assim como, o desenvolvimento de suas empresas (JULIEN, 1997). O executivo é um ator privilegiado, tanto na construção da filosofia de gestão como na utilização da gestão como meio de ação (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Tabela 8: Problemas de gerência na micro e pequena empresa

PERCENTUAL	PROBLEMAS
40%	Não utilizam planejamento de produção
45%	Não utilizam sistema de apuração de custos
47%	Não utilizam sistema de controle de estoque
50%	Não utilizam planejamento de vendas
62%	Não utilizam sistema de avaliação de produtividade
68%	Não utilizam mecanismo de controle de qualidade
80%	<i>Não utilizam treinamento de recursos humanos</i>
85%	Não utilizam técnicas de marketing
90%	Não utilizam recursos de tecnologia de informação

Fonte: SEBRAE (1993)

Existe ainda uma tendência de nomear, para os postos de responsabilidade, os elementos que se ligam ao “dono” ou por parentesco e laços de lealdade, ou por relações primárias, sendo considerada menos importante a capacitação pessoal para a função. É neste sentido, uma administração não profissional, tal como afirma CHIAVENATO (1999).

Outro aspecto da gestão na pequena empresa relaciona-se à informalidade de sua administração, ou seja, a falta de normas e de comunicações escritas desde a simples descrição de cargos, entre o principal administrador (proprietário) e as outras pessoas da empresa, o que possibilita o surgimento de problemas administrativos relacionados à eficiência. Conforme alguns autores (LONGENECKER et al., 1998; JULIEN, 1997), essa informalização tende a diminuir conforme a empresa vai crescendo.

Segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE em micro e pequenas empresas, constatarem-se outros problemas de ordem gerencial apresentados na tabela 8.

Conforme LONGENECKER et al., (1998), o gerenciamento das pequenas empresas é limitado por não ter dinheiro suficiente nem pessoas suficientemente talentosas. Precisam enfrentar a dura realidade das pequenas contas bancárias e da assessoria gerencial limitada. Os gerentes são, em sua maioria, generalistas, e não dispõem de suporte e profissionais experientes em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. Outro ponto destacado pelos autores é quanto à necessidade de um plano formal na pequena empresa. Segundo ele, a maioria dos proprietários e gerentes tem um plano, em alguma extensão. Porém, a quantidade de planejamento é tipicamente muito menor do que o ideal. O pouco planejamento que existe também tende a ser limitado e assistemático.

Conforme JULIEN (1997), enquanto as grandes empresas devem se preparar através dos “planos” relativamente precisos com ações projetadas a fim de que toda a organização possa basear-se neles para atingir seus objetivos, nas pequenas empresas o proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para lhes explicar, conforme a necessidade, qualquer mudança de direção ou rumo.

Vários ângulos podem ser analisados sob o aspecto da gestão na pequena empresa. Entretanto, o ângulo privilegiado deste trabalho consiste nas práticas de Recursos Humanos, especialmente a função treinamento (apontada na tabela 8 como um dos principais problemas de gestão da pequena empresa), a qual se destina a gerenciar e desenvolver os recursos que realmente movimentam a empresa - as pessoas.

No Brasil, existe uma forte influência da corrente gerencialista americana, inclusive nas práticas de Recursos Humanos. A transferência de conceitos e ferramentas

adotados pelas grandes organizações é problemática quando se trata de pequenas empresas de setores tradicionais. A simples incorporação de práticas gerenciais advindas de modelos de grandes empresas pode não ser eficaz em empresas brasileiras, sobretudo nas pequenas empresas com suas particularidades estruturais, culturais e políticas.

Considerando as particularidades das pequenas empresas e a adequação das Teorias Administrativas ao contexto brasileiro, poder-se-á colaborar para a formulação de formas de gestão mais compatíveis às necessidades reais presentes nas pequenas empresas brasileiras (NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Ultimamente, através de alguns estudos, tem se iniciado um esforço de aproximação com outras abordagens e visões administrativas quanto à pequena empresa, que apesar de estarem relacionadas à uma realidade diferente, parecem mais apropriadas ou próximas das características das pequenas empresas brasileiras. É o caso do entendimento da pequena empresa pela experiência canadense, onde essas empresas passam por problemas semelhantes às nossas empresas e, no entanto, atingem níveis de desenvolvimento e de competitividade muito mais elevados.

Enquanto a literatura dedica-se a falar de conceitos globais em modernização de gestão de Recursos Humanos para as grandes empresas, muito pouco se sabe ou conhece a respeito das práticas de recursos humanos e da função treinamento e desenvolvimento na Pequena Empresa, questões que ganham maior atenção no contexto atual, uma vez que as empresas necessitam de trabalhadores cada vez mais atualizados e qualificados para acompanhar o ritmo das mudanças.

Tendo em vista estas considerações, é justificável o estudo das necessidades de recursos humanos e treinamento que limitam uma atuação mais consistente e produtiva da pequena empresa.

5.7 RECURSOS HUMANOS, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA PEQUENA EMPRESA

Apesar da literatura de alguns países, como a Inglaterra (TEIXEIRA et al., 1998), e Canadá dedicarem profícua atenção no tratamento de Recursos Humanos nas

PME's muito pouco se tem publicado no Brasil com relação ao tema. Portanto, pouco estudada, a gestão de Recursos Humanos na pequena empresa dá lugar mais freqüentemente a julgamentos globais, a priori baseados em impressões e observações parciais do que, na realidade, em análises aprofundadas.

O pequeno porte de uma empresa, assim como sua atmosfera, cria uma situação singular no gerenciamento das pessoas, gerando oportunidades diferentes das grandes empresas para o desenvolvimento de programas aplicáveis de Recursos Humanos. O estudo de OLIVEIRA e ROCHA (1990) demonstrou que as pequenas empresas revelam também um comportamento diferenciado na adoção de formas peculiares de relações trabalhistas.

Dentre os poucos estudos com relação aos aspectos de Recursos Humanos na pequena empresa, a maioria deles aponta para uma estrutura de gerenciamento muito simples e sem autonomia (operacional) que se utiliza de práticas tradicionais e praticamente sem incorporação de novas técnicas e atitudes que fazem parte das atuais preocupações de RH. Relata ainda aspectos clássicos de RH (recrutamento e seleção, treinamento, rotatividade, absenteísmo e disciplina), porém não consideram a diversidade de tipologias de pequenas empresas, bem como a influência e o impacto do processo de implantação de novas tecnologias na adoção de práticas de recursos humanos, tais como no recrutamento e treinamento.

GARAND (1997) analisando alguns trabalhos constatou que as atividades de recursos humanos realmente existem nas pequenas empresas e são mais utilizadas do que se imagina, porém, permanecem pouco formalizadas, e fortemente variadas, impedindo, conseqüentemente, qualquer forma de generalização. Segundo o autor, as únicas atividades usuais na PE consideradas de base para alguma tendência por serem mais tradicionais, são o recrutamento, a seleção e a remuneração, que conforme o tamanho da empresa, podem necessitar ser mais formalizadas através de políticas e procedimentos.

Pode-se dizer que não há um consenso quanto à execução das práticas de recursos humanos na PE. Alguns autores chegam a conclusões diametralmente opostas. O que parece apontar que a prática destas atividades dependem do contexto legal em

que estão inseridas, assim como das pressões organizacionais, de seu estágio de desenvolvimento, da visão do empreendedor e ainda de outras variáveis.

A realidade brasileira é marcada por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento e adaptação, como já foi mencionado anteriormente, e convive com simultâneos processos desde os mais arcaicos até os mais avançados. É, portanto, importante considerar a amplitude e diversidade do universo das pequenas empresas, que carece mais de um conhecimento específico e adequado a suas peculiaridades e necessidades do que generalizações metodológicas perfeitas e de capacidade explicativa da realidade irrelevante. Seria talvez o caso de se verificar, com base no que diz LUCENA (1995), se realmente os incrementos de tecnologia desenvolvem e dimensionam uma visão e prática diferente sobre o papel dos recursos humanos e suas funções nas pequenas empresas.

Embora possa haver aqueles que defendam que as práticas de recursos humanos não são importantes para o sucesso competitivo da PE, uma síntese dos principais fatores de insucesso nessas empresas (MORIYAMA, 1999) identificou a falta de conhecimento de recursos humanos, o pessoal desqualificado e a falta de treinamento, como fatores primeiros relacionados ao fracasso das empresas.

Estudo realizado por BUOSI (1999) apontou que a falta de pessoas qualificadas é o principal recurso limitante para a área de Recursos Humanos.

KRUGLIANSKAS (1996) num estudo sobre dimensões críticas para a gestão da inovação tecnológica nas PME's, identificou entre os problemas funcionais de RH, a necessidade de treinamento de pessoal, seguido do problema de contratação e substituição de funcionários, como os mais críticos. Conforme o autor, seja na situação em que ocorre a troca de um número significativo de equipamentos, ou na situação de mudanças pontuais de processos que se agregam aos existentes, o que se tem constatado é que as empresas têm que estar continuamente adquirindo novos conhecimentos ou aperfeiçoando habilidades para se manterem competitivas. Isto implica na necessidade de treinamento constante e interação intensa entre as pessoas da empresa para que o conhecimento seja mais bem compartilhado e o desenvolvimento da organização alavancado.

Na escassa literatura voltada à pequena empresa, FARACO (1984) relaciona os principais tipos de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos na pequena e média empresa, indicados na tabela 9.

Tabela 9: Tipos de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos nas PME's

Tipos de Treinamento e Desenvolvimento	Especificações
<u>Introdutório</u>	É nesta etapa que o empregado irá começar as atividades da empresa. Seu objetivo é especificamente o conhecimento das funções que irá desempenhar dentro do setor ou departamento.
<u>Em serviço</u>	É realizado com base na operacionalização da própria função do empregado, desdobrada nas tarefas que a compõe. Não há um programa elaborado no sentido de conteúdo, pois a matéria é constituída pelo próprio trabalho. É também denominado “treinamento operacional”.
<u>De aprendizagem</u>	Preocupa-se com a formação e o aperfeiçoamento do empregado. São normalmente realizados cursos dentro da própria empresa, com especialistas das áreas afins, ou desenvolvidos em escolas especializadas.
<u>De reciclagem</u>	A necessidade que o empregado tem a respeito de técnicas e conhecimentos, como atitudes e comportamentos na empresa e no trabalho.
<u>De rodízio</u>	Consiste na passagem por vários postos e setores na empresa, revelando a vontade de aprender trabalhos diferenciados e mostrando o potencial do funcionário e sua multifuncionalidade.
<u>De especialidades</u>	É voltado para os casos em que a empresa abre novas frentes de trabalho, por exemplo, novas tecnologias.
<u>De estagiários</u>	Tem como finalidade a integração de estudantes dentro da empresa, através de treinamento prático, aperfeiçoamento técnico e relacionamento humano.
<u>De Executivos</u>	O desenvolvimento deste tipo de profissional é de importância vital para a empresa. Deve por si só estar em processo contínuo de aperfeiçoamento, em constante movimento e não estratificado.

Fonte: FARACO (1984:27-51)

LEITE & CAILLODS (1985), em seu estudo sobre educação, treinamento e desenvolvimento na pequena empresa, registrou que o pequeno empresário pouco investe em treinamento e este quando realizado é em moldes bastante informais.

Conforme GARAND (1997), de modo geral, o campo de influência da formação na PE limita-se a uma melhor adaptação ao posto de trabalho ou à função, em resumo, a uma melhoria do ritmo da produção. A responsabilidade de formação depende em sua maior parte do proprietário-dirigente, que delega frequentemente a prática destas ações a um supervisor. Embora exista uma grande variedade de métodos e técnicas de formação, na PE há um número restrito destes. De forma geral, a quase maioria das pequenas empresas realizam a atividade de formação no local de trabalho e algumas facilitam o aprendizado através do auxílio de um funcionário mais experiente, de seminários ou cursos fora da empresa. A maior parte das tentativas de avaliação de resultados em treinamento consiste em constatações, ou observações, ou seja, esse processo é, sobretudo informal, com poucos procedimentos e algumas observações pontuais.

Estudo realizado por BUOSI (1999) em pequenas empresas do setor metal-mecânico revelou o treinamento de caráter multiplicador, em virtude, da falta de recursos quando da necessidade de treinamento externo.

BATY (1994) coloca que existe uma tendência pelos empregados de moldar seu trabalho à sua maneira e isto acontece pelo fato de não haver uma descrição das funções de cada funcionário em sua área. Segundo o autor, tal descrição deve conter detalhes sobre a atividade além das responsabilidades atribuídas ao empregado, bem como as qualificações mínimas para um bom desempenho.

Embora a maioria dos estudos em pequenas empresas aponte para um baixo investimento em treinamento e desenvolvimento, suas causas ainda são pouco conhecidas. Os estudos e pesquisas empíricas sobre o assunto são escassos.

GARAND (1997) considerando estudos realizados nas pequenas empresas dos Estados Unidos, França e Canadá, apresenta as principais barreiras à formação e ao desenvolvimento dos recursos humanos. São elas:

- Falta de recursos humanos e financeiros disponíveis para a formação;
- Tradição e resistência à mudança baseada fortemente no comportamento do dirigente-proprietário;
- Preocupação com a mobilidade de empregados treinados na PE para a grande empresa;

- Dificuldades para organizar a formação e o treinamento, seja por falta de tempo ou de pessoal para planejar e organizar as atividades;
- Dificuldades por causa das flutuações de produção ou de alocação de pessoas treinadas;
- As PE's não são tão visitadas por organismos e entidades de formação porque não são consideradas tão rentáveis como as grandes empresas.

Pesquisa realizada em pequenas empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE, 1998a), apontou que apenas 20% das empresas pesquisadas realizavam treinamento e quase 80% delas gostaria que seus empregados recebessem mais cursos e treinamentos. Em pesquisa posterior (SEBRAE, 1998b) não foi possível identificar empiricamente as causas da falta de investimento na qualificação da mão-de-obra. Este estudo, com base em modelos teóricos já tradicionais, das áreas de Economia do trabalho e Organização Industrial, supôs existir a possibilidade de um círculo vicioso entre as seguintes variáveis: tempo de permanência no emprego, investimento na qualificação da mão-de-obra, produtividade e salários, conforme modelo expresso na figura 3.

Figura 3: Esquema simplificado do círculo vicioso vivido pelas pequenas empresas

Fonte: SEBRAE, (1998b)

Conforme o modelo explicativo, a reduzida permanência do funcionário na empresa desestimula o empresário a investir na qualificação da mão-de-obra. Isto, porque, com uma eventual troca de emprego, o retorno desse investimento tende a ser apropriado por terceiros. Por outro lado, a falta de investimentos na qualificação da mão-de-obra leva a uma baixa de produtividade (e desestimula o empregado a permanecer na empresa). Por sua vez, a baixa produtividade não permite ao empregado conquistar melhores salários. Finalmente, os baixos salários consistem num desestímulo à permanência do empregado na empresa. Conforme o próprio SEBRAE (1998b), esse modelo explicativo envolve um conjunto de suposições que, no caso das PE's, necessitam ser confirmadas.

5.8 PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE TREINAMENTO NA PEQUENA EMPRESA

Pode-se dizer, que o interesse e estudos sobre formação e treinamento na pequena empresa é relativamente novo. Haja vista, como já foi dito anteriormente, a escassez de estudos empíricos, sobretudo no Brasil, embora a formação se constitua numa das atividades mais importantes na gestão dos recursos humanos.

O objetivo deste item no trabalho é apresentar algumas conclusões de pesquisas recentes sobre hábitos e necessidades de treinamento e qualificação profissional na PE do Estado de São Paulo e da região do município de São Carlos – SP, onde se encontram as empresas objeto de estudo desta pesquisa.

Pesquisa realizada sobre hábitos e necessidades das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo quanto à cursos (SEBRAE, 1999), apresentou os seguintes resultados:

- somente em 23% das MPEs os funcionários costumam participar de cursos fora da empresa;
- 4 em cada 10 MPES não tem interesse e/ou não reconhecem a necessidade de aprimoramento de seus funcionários;

- 63% dos empresários reconhecem a necessidade de fazer curso de aprimoramento para ele próprio;
- Os empresários estão dispostos a pagar o valor médio de R\$ 95,42 por um curso de duração de 1 semana (5 aulas, 4 horas cada uma);
- As razões para as PE industriais não participarem de cursos são: a PE não tem interesse ou necessidade (49%); os funcionários não se interessam (25%); preços/custos (10%); disponibilidade /não tem tempo/horário inadequado (10%); falta cursos específicos (8%); falta informação/divulgação (7%); outros (6%);
- Curso sobre gerenciamento foi o mais apontado como necessário para as MPES do setor industrial, conforme a tabela 10.
- A necessidade de fazer cursos é menor entre as MPES que têm mais de 2 a 4 anos de existência e as que têm mais de 10 anos.
- Foi pequena a penetração do SEBRAE-SP entre as MPES cujos funcionários fizeram cursos no ano de 1998: apenas 14%. Um percentual de 73% das empresas que fizeram cursos procurou outros locais para treinamento.

Outra pesquisa concluída em novembro de 2000 (DIEDRO, 2000) sobre levantamento de necessidades de treinamento e qualificação profissional na região de São Carlos – SP em aproximadamente 200 empresas, (116 em São Carlos) sendo quase 70% pequenas empresas apresentou os seguintes resultados:

- 84% das empresas sentem-se pressionadas a qualificar seus profissionais, sendo que a principal pressão sentida é por melhoria de qualidade;
- apenas 7% das empresas possuem certificação de qualidade (10 empresas em S. Carlos);
- 63% tiveram dificuldades em encontrar profissionais qualificados no último ano;
- 73% das empresas afirmaram que faltam profissionais com qualificação específica no mercado;
- 72% das empresas querem expandir/crescer em 2001 e 46% pretendem contratar mais profissionais e investir em modernização e diversificação;
- Mais de 80% das empresas pretendem investir em treinamento no ano de 2001;

- O setor metalúrgico é o mais ressentido quanto à avaliação de seus profissionais (52% das empresas classificam seus profissionais como regulares e 3% como ruim);
- Os motivos apontados para a avaliação regular e ruim foram: (12%) desmotivação dos funcionários, (12%) falta de treinamento; (12%) falta de qualificação profissional; (11%) baixa escolaridade; (5%) baixa escolaridade e falta de treinamento;
- 67% das empresas classificaram os preços praticados no mercado de treinamento como razoáveis; 22% como muito acessíveis e 11% como elevados;
- 40% das empresas têm uma rotatividade profissional acima de dez pontos percentuais;
- Principais pressões sentidas para melhorar a qualificação profissional: 52% melhoria da qualidade; 22% expansão; 22% reestruturação/modernização; 21% redução de custos; 18% mudanças tecnológicas; 17% novos produtos; 3% estagnação; 3% outros;
- A principal demanda das empresas é por cursos e treinamentos que envolvam aspectos comportamentais, organização no ambiente de trabalho, liderança e trabalho em equipe.

CAPÍTULO VI

Trabalho de Campo

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia que orientou o trabalho de campo, assim como os métodos e as formas de abordagem da coleta, registro e análise dos dados. Os resultados são apresentados no capítulo VII para fins comparativos e delineamento das conclusões deste trabalho.

6.1 METODOLOGIA

A metodologia de aplicação desenvolvida foi o estudo de multicasos exploratório e descritivo (BERVIAN & CERVO, 1996), por ser considerada mais apropriada à natureza e ao objetivo da pesquisa. Exploratório por ter como características o conhecimento/exploração do ambiente, o levantamento e a definição da realidade do problema. Descritivo por delinear, descrever, registrar, analisar e interpretar os fenômenos objetivando conhecer o seu funcionamento presente. Algumas pesquisas, embora definidas como descritivas, a partir de seus objetivos acabam servindo para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. Assim sendo as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática GIL (1996).

A escolha da metodologia de estudo de multicasos exploratório e descritivo está coerente com o resultado da pesquisa bibliográfica preliminar realizada: os artigos teóricos sobre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos na pequena empresa são poucos, assim como, as pesquisas empíricas. Entretanto, é importante ressaltar que o foco da pesquisa esteve estritamente ligado à função treinamento, tendo em vista o

objetivo de se obter maior profundidade nos resultados ao se trabalhar com uma única variável, ao invés de duas, no caso de treinamento e desenvolvimento. As ações de treinamento que se revertem em desenvolvimento ou ainda o conhecimento das barreiras que limitam o desenvolvimento podem ser alternativas para estudos futuros mais aprofundados, que não foram privilegiadas neste trabalho.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A fim de atingir o objetivo proposto foi realizado trabalho de campo junto a quatro pequenas empresas do setor metal-mecânico da cidade de São Carlos (SP), sendo duas delas consideradas de base tecnológica, e duas tradicionais, com o propósito de analisar as barreiras para a aplicação do treinamento e verificar possíveis diferenças quanto à qualificação e treinamento entre as empresas pesquisadas. A principal influência na escolha do ramo metal-mecânico foi principalmente em virtude da predominância de empresas deste ramo na cidade, como também, pela maior oferta de empregos.

Representantes e coordenadores de sete entidades e instituições fornecedoras ou prestadoras de serviços e de apoio às pequenas empresas da cidade de São Carlos também foram pesquisadas, com a finalidade de conhecer como essas entidades e instituições se organizam, no sentido de atender às necessidades de qualificação e treinamento da pequena empresa.

O critério de classificação das empresas utilizado neste trabalho foi o critério de parâmetros quantitativos, considerando o número de funcionários combinado com o setor da empresa. Os critérios quantitativos apresentam várias vantagens em serem adotados, pois permitem a determinação do porte da empresa; os índices são fáceis de serem coletados; permitem o emprego de medidas de tendência de tempo; possibilitam análises comparativas; são de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

6.3 QUESTÕES DE PESQUISA

A revisão bibliográfica identificou pouco material para compreender de fato como se dá a gestão de recursos humanos e a questão do treinamento na pequena empresa. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, pareceu mais adequado estabelecer “Questões de Pesquisa” do que “Hipótese de Pesquisa”(TRIVIÑOS, 1987). Nesse sentido, para orientar a coleta dos dados algumas questões de pesquisa foram levantadas para responderem aos objetivos propostos:

- Quais são as dificuldades para as pequenas empresas oferecerem mais cursos e programas de treinamento?
- Como é realizado o processo de treinamento na pequena empresa ?
- Como é analisada a transferência de treinamento (efetiva e contínua aplicação ao trabalho dos conhecimentos e habilidades obtidos através do treinamento)?
- No que as empresas de base tecnológica se diferenciam das tradicionais quanto à qualificação e ao treinamento?
- Quais as principais necessidades de treinamento do ponto de vista do empresário?
- Como entidades e instituições locais organizam-se para atender às necessidades das pequenas empresas?

6.4 VARIÁVEIS DE PESQUISA

Conforme o objetivo proposto no trabalho e as questões de pesquisa estabelecidas, o trabalho de campo procurou compreender e analisar as seguintes variáveis:

- 1) treinamento: experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo para aumentar a capacitação e a possibilidade de melhoria de desempenho no trabalho e crescimento;
- 2) barreiras ao treinamento: fatores restritivos internos ou externos que interferem na aplicação do treinamento.

6.5 DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS DE COLETA, REGISTRO E ANÁLISE DOS DADOS

As técnicas de sondagens empregadas na coleta dos dados foram aplicadas em duas etapas:

- junto aos diretores, profissionais de Recursos Humanos e funcionários das pequenas empresas;
- junto à entidades e instituições locais prestadoras de serviços e apoio às pequenas empresas industriais.

Foram empregadas quatro técnicas de sondagens para a coleta dos dados. Em todas elas as informações foram obtidas no ato de sua realização e registradas em caderno de campo. Foram elas:

a) *Questionário*

Mesmo sendo um instrumento mais comumente empregado na investigação quantitativa, o questionário é uma importante técnica também utilizada na pesquisa qualitativa. Desta forma, foi elaborado e aplicado um questionário de caracterização geral da empresa a todas as empresas pesquisadas. Este questionário foi desenvolvido pelo Grupo de Estudo de Pequenas Empresas da Engenharia de Produção da EESC/USP com a finalidade de criar um banco de dados nas diversas áreas de pesquisa. A aplicação do questionário teve por objetivo obter informações genéricas sobre a estrutura da empresa, o produto fabricado, a atuação no mercado de trabalho, relacionamento com fornecedores e clientes, tecnologia empregada, histórico e informações adicionais (ANEXO I).

b) *Entrevista*

A entrevista desempenha um dos papéis mais importantes na coleta de dados, pois permite interagir com os entrevistados e levantar questões em profundidade. Nesta pesquisa, foram elaborados e aplicados três roteiros de entrevista semi-estruturados, ou

seja, realizados de forma aberta, sem rigidez, o que permitiu maior flexibilidade e liberdade de percurso. Foram eles:

1. Roteiro de entrevista dirigido aos diretores das empresas (ANEXO II) - Em linhas gerais, o objetivo principal deste roteiro foi identificar, sobretudo o “pensamento ou a filosofia da empresa” com respeito à qualificação e ao treinamento e sua efetividade relacionado às necessidades de seu negócio.
2. Roteiro de entrevista dirigido a profissionais de Recursos Humanos (ANEXO III) - Este roteiro teve por objetivo principal obter informações sobre a atuação da área ou setor de Recursos Humanos enfocando mais especificamente o desenvolvimento da função treinamento, e seus desdobramentos.
3. Roteiro de entrevista dirigido aos representantes de entidades e instituições de serviços e apoio às pequenas empresas (ANEXO IV) - Este roteiro teve por objetivo básico levantar informações com relação aos programas, cursos e treinamentos existentes voltados à pequena empresa e a forma como estes são organizados e avaliados.

c) Análise documental

A análise documental, importante técnica de abordagem de dados qualitativos, buscou identificar informações factuais em documentos a partir de questões de interesse, tais como, matriz de responsabilidade e autoridade, políticas de recursos humanos, controle sobre mobilidade de pessoal, estatística de perfil de pessoal, estrutura organizacional, entre outras, que serviram para complementar e validar as informações que foram obtidas por outras técnicas de coleta. Cabe ressaltar que nem todas as empresas possuíam os documentos acima mencionados.

d) Observação direta

A observação livre de igual forma é um instrumento fundamental na coleta de dados, pois possibilita diversas vantagens, entre elas, o contato estreito e pessoal do pesquisador com o fenômeno pesquisado e a descoberta de aspectos novos de um

problema contribuindo para a investigação proposta e servindo para compreender melhor a realidade em estudo.

Nesta pesquisa, as observações foram realizadas através de visitas periódicas às empresas pesquisadas, buscando-se verificar a realidade da pequena empresa com relação à rotina de suas operações.

As observações e os dados documentais, assim como relatórios, foram anotados em caderno de campo e as informações foram analisadas a partir do cruzamento desses dados com os resultados das anotações das entrevistas.

6.6. SELEÇÃO E CONTATO COM AS EMPRESAS

Esta atividade foi realizada em duas etapas. A primeira, a partir de uma pré-seleção das empresas do setor metal-mecânico baseada em uma listagem do banco de dados do Grupo de Estudo de Pequenas Empresas da Engenharia de Produção da EESC/USP. O banco de dados apresentou um total de 35 pequenas empresas industriais na cidade de São Carlos-SP com o número de funcionários variando entre 20 e 100 que foram contatadas e visitadas e que, posteriormente vieram a participar de um levantamento quantitativo realizado por BUOSI (1999) sobre treinamento de pessoal. Numa segunda etapa, foi realizada uma seleção das pequenas empresas de alta tecnologia e as de tecnologia convencional com base nas atividades anteriores de visita e pesquisa, permitindo a definição das quatro empresas que fizeram parte do universo da pesquisa de campo.

De forma a preservar a identidade e imagem das empresas objeto de estudo desta pesquisa, seus nomes foram identificados da seguinte forma: Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D.

6.7 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

A descrição das empresas baseou-se nos dados coletados em trabalho de campo com quatro pequenas empresas do setor metal-mecânico, situadas na cidade de São Carlos-SP. O período de realização deste trabalho foi de setembro de 2000 a fevereiro de 2001.

6.7.1 EMPRESA A

A) Histórico

A Empresa A teve como origem a união de cinco empresários da cidade de São Carlos que se iniciou em 1994 com o objetivo de produzir eletrodomésticos de alta qualidade e a preços competitivos. A idéia de investir neste ramo de negócio foi influenciada principalmente pelo conhecimento e a experiência profissional de alguns dos empresários neste mesmo ramo, inclusive em grandes empresas de linha branca, e por acreditarem no potencial do país em produzir eletrodomésticos de alta qualidade e a preços competitivos para segmentos de mercado onde, até então, eram oferecidos produtos baratos de qualidade discutível. Sucederam-se várias pesquisas de mercado a fim de conhecer o perfil e as necessidades de seus clientes. Com um investimento de US\$ 2 milhões o projeto de uma montadora de lavadoras semi-automáticas de linha branca foi definido e concebido. A empresa desenvolve o projeto da lavadora, adquire os componentes e monta o produto.

Buscando novos horizontes, em 1997, dois dos sócios da Empresa A adquirem seu controle majoritário (70,5%) e a transformam em S.A, acolhendo ao mesmo tempo como sócio-parceiro, a BNDESPAR (subsidiária integral do Banco Nacional de Desenvolvimento, especializada na capitalização de empresas brasileiras através da aquisição de ações ou debêntures conversíveis) com 29,5% das ações. Neste mesmo ano, a Empresa A entra no mercado externo exportando seus primeiros produtos alinhando-se à política brasileira de exportação e fechando o ano com um crescimento de 12%.

No ano de 1998, a Empresa A inaugura sua empresa especializada na prestação de serviços de assistência técnica e, após pesquisas junto aos consumidores investiu na evolução das máquinas de lavar, fechando o ano com um crescimento nas quantidades vendidas de 31% em relação ao ano anterior.

Em maio de 1999 a empresa concluiu dois grandes projetos: 1) criação de uma nova unidade industrial no sul do país; 2) lançamento de máquinas de lavar e centrífugas “modelo 2000”, pretendendo ser as mais completas e avançadas do segmento no mercado.

B) Características Gerais da Empresa A

Atualmente a Empresa A, localizada em São Carlos, em um terreno de 6.500m² e 4.000 m² de área construída e com uma unidade fabril com 98 funcionários, permanece atuante no ramo de eletrodomésticos de linha branca produzindo lavadoras semi-automáticas, secadoras centrífugas a partir de modelos industriais asiáticos, onde o produto é projetado utilizando-se de técnicas DFMA (Design for Manufacturing and Assembling). Seu crescimento foi planejado e estruturado e a cultura da empresa é toda voltada para a satisfação do cliente. Para o desenvolvimento de seu produto, a empresa possui um forte relacionamento com as universidades locais.

Atualmente a empresa adota a terceirização em várias atividades, tais como: vigilância, laboratórios, recebimento e expedição, marketing, importação, entre outras.

• O Processo de Fabricação

O processo de fabricação é celular, o sistema de planejamento da produção e materiais é totalmente informatizado através de um sistema particular chamado RAMO que adapta técnicas como KANBAN e JIT. A engenharia simultânea é praticada com os fornecedores parceiros.

No programa de desenvolvimento de fornecedores o objetivo é a qualidade e, em alguns casos, são fornecedores já certificados ISO 9000. A grande parte dos fornecedores são empresas de médio e grande porte que atuam num mercado relativamente competitivo.

A linha de montagem é estruturada para operar em produção flexível, podendo ser revertida a qualquer momento, com um lead time de no máximo 40 minutos. Os produtos são testados 100% quanto a parâmetros de desempenho e funcionalidade.

A qualidade é monitorada de acordo com a ISO 9000 desde o fornecedor, no recebimento, no processo, por meio de auditoria diária chegando até o cliente final.

A logística é integrada, desde o recebimento dos materiais até a entrega do produto acabado, incorporando códigos de barras que permitem o controle informatizado com transações diretas “on line” entre o revendedor e a fábrica.

A produção mensal da Empresa A atinge aproximadamente 20.000 unidades/mês.

Com relação aos mecanismos de proteção e segurança no trabalho, a empresa possui os dispositivos individuais e de máquinas requeridos pela CIPA.

• *O Marketing da Empresa*

A Empresa A possui um marketing agressivo dotando o consumidor, o revendedor e o serviço autorizado de informações e serviços como o CLUBE DO LAR. Um clube de afinidade com mais de 30.000 sócios que alimentam a empresa de informações permitindo uma integração com as necessidades dos clientes procurando garantir a sua satisfação.

Pesquisas de mercado são realizadas sistematicamente com o objetivo de orientar os funcionários de engenharia no desenvolvimento de novos produtos.

• *Atuação no Mercado*

A equipe de vendas da Empresa A atua através de tele-vendas, representantes diretos, promotores em feiras e eventos, assistentes técnicos e acompanhamento do sistema de distribuição no pós-venda. Esta equipe está espalhada por mais de 27 grandes regiões em todo o território nacional. Seus produtos são negociados em mais de 2,4 mil pontos de venda do país.

A empresa atua tanto em pequenos comércios quanto nas grandes distribuidoras varejistas do país, sendo cada um destes setores responsável por 50% de sua produção. Seu mercado é muito competitivo e seus principais concorrentes são grandes empresas do segmento de eletrodomésticos de linha branca. A empresa está em terceiro lugar nas vendas e detém aproximadamente 8% do mercado.

- **A Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional da Empresa A está projetada totalmente para atender as necessidades de seu cliente. Formada por três níveis hierárquicos (equipe de decisão, equipe de apoio e equipe operacional), a estrutura apresenta-se bem articulada de forma integrada, descentralizada e participativa, de forma que todas as áreas são consideradas clientes e fornecedores entre si, e juntos como parte do negócio devem buscar atender o mesmo objetivo, a satisfação do cliente final, conforme figura 4.

Figura 4: Organograma da Empresa A

Tratando-se de uma sociedade anônima, a empresa possui um conselho de acionistas que faz parte da equipe de decisão, juntamente com os dois sócios, sendo um responsável pela diretoria Comercial & Financeira e o outro pela diretoria de Operações. A equipe de apoio é composta por coordenadores, que atuam nas diversas áreas da empresa (logística, RH, vendas e outras). A equipe operacional é formada basicamente pelo pessoal de suporte designado como colaboradores.

6.7.2 EMPRESA B

A) Histórico

A fundação da Empresa B, em 1986, se sucedeu a partir da experiência adquirida pelo seu atual diretor-proprietário no ramo de usinagem de peças na empresa do próprio pai e, pela crença na demanda regional de prestação de serviços de usinagem de peças sob encomenda.

Em 1990, a empresa ganhou força com a incorporação de novas máquinas em seu processo produtivo, o que trouxe ganho de produtividade e aumento no faturamento. Após 7 anos, em 1997, a empresa sofreu uma perda de 73% de seu faturamento, passando por uma crise ao perder seu principal cliente, uma grande empresa do ramo de eletrodomésticos, que optou pela importação de peças. A partir de então, a Empresa B investiu em atrair novos clientes. Com pouco mais de um ano, em 1998, é novamente requisitada pelo antigo cliente para produzir novas peças, reavendo seu mercado. Atualmente, vem se recuperando e atraindo novos mercados e clientes. Nos dois últimos anos, obteve um ganho de 20% em seu faturamento. A empresa optou pela terceirização dos seguintes serviços: limpeza, segurança, tratamento superficial de peças, tratamento térmico, manutenção e contabilidade.

B) Características Gerais da Empresa B

Atualmente a Empresa B, instalada em São Carlos, em uma área total de 1,5 mil m² construídos e 65 funcionários, atua no ramo de usinagem de peças produzindo aproximadamente 30 itens para empresas locais e para a região de Campinas. Sua principal meta é o melhor atendimento as necessidades de seus clientes fabricando produtos de alta qualidade a preços competitivos.

• *O Processo de Fabricação*

O processo de fabricação da empresa é funcional e o sistema de planejamento da produção e materiais é controlado por planilhas. A técnica utilizada no processo produtivo é a de lotes menores para obter ganho de tempo. Os equipamentos não são

modernos, porém não são obsoletos. Seus principais tipos de máquinas são tornos mecânicos, CNC (comando numérico computadorizado) e retíficas. Os produtos são fabricados sob encomenda e a qualidade é monitorada estatisticamente por amostragem e inspeção.

Para o desenvolvimento de fornecedores os critérios adotados são os que atendem aos critérios formalizados do Sistema da Qualidade, uma vez que a empresa possui certificação ISO 9000.

Os mecanismos de segurança e proteção no trabalho são os determinados pela CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) requeridos pelo tipo de operações. A fábrica opera atualmente em dois turnos.

- *Atuação no Mercado*

A área de vendas da Empresa B, representada por um único coordenador, atua através de tele-vendas no mercado regional considerado competitivo. Atualmente seus clientes são três empresas que atuam em diferentes ramos de atividades (eletrodomésticos, auto-peças e ferramentas elétricas). A primeira, responde por 50% da produção e, as outras duas, por 22,5% igualmente.

- *A Estrutura Organizacional*

A estrutura organizacional da empresa está articulada de forma centralizada na figura do diretor-proprietário, conforme figura 5. A formalização e a atualização desta estrutura se deu a partir da certificação da ISO 9000 há aproximadamente um ano, embora já existisse um esboço de algumas atividades e processos. O quadro de pessoal da empresa é formado por 65 funcionários divididos entre as áreas, administrativa, técnica e operacional. Embora a estrutura formal aponte para uma centralização de poder na direção da empresa, na prática organizacional há considerável delegação e uma interação conjunta com as áreas de segundo nível.

Cada uma das áreas são representadas por um coordenador que possui grande autonomia operacional e uma autonomia supervisionada em assuntos mais complexos.

Deliberações e assuntos que exigem decisões mais importantes são sempre determinados pela direção da empresa.

Figura 5: Organograma da Empresa B

Na prática, o maior nível de decisão concentrado abaixo da direção está no Engenheiro Industrial. O conhecimento da estrutura organizacional por parte dos funcionários é percebido por meio da rotina de trabalho.

6.7.3 EMPRESA C

A) Histórico

A Empresa C, fundada em 1987, originou-se de uma antiga empresa do ramo de fundição que não se desenvolveu. Incorporada por três sócios, a empresa foi projetada para suprir a carência em vários setores da indústria nacional no tocante à fabricação e ao fornecimento de materiais de alta tecnologia sob encomenda capazes de atender a padrões de qualidade de nível internacional.

A empresa C fornece peças fundidas nas seguintes ligas: aços inoxidáveis; aços refratários; ligas de níquel-cobre; ligas de níquel-cromo-ferro; ligas de níquel-molibdênio e níquel-cromo molibdênio; ligas de cobalto.

Nos últimos anos, a empresa tem se desenvolvido ampliando o número de clientes e incrementando seu faturamento anual.

B) Características Gerais da Empresa C

Atualmente a Empresa C está instalada no município de São Carlos -SP, em um distrito de indústrias de base tecnológica, numa área de 12.000m² sendo 2.000m² de área construída. Sua unidade fabril possui 46 funcionários. Seu produto é considerado de alta tecnologia por atender a normas, combinações e medidas de alta precisão na elaboração de suas peças.

• O Processo de Fabricação

A base do seu processo de fundição consiste em alimentar o metal, em estado líquido, na cavidade de um molde com o formato requerido, seguindo-se de um resfriamento em condições apropriadas a fim de produzir um objeto sólido com as características desejadas. A empresa conta com dois fornos de indução com quatro cadinhos de fusão podendo fundir peças num universo de até 200 quilos, além de misturadores, lixadeiras e máquinas de jateamento. A produção é realizada totalmente sob encomenda e o processo produtivo em linha por ordem de prioridade.

A programação da produção até o momento é realizada empiricamente, entretanto, um programa informatizado está em desenvolvimento. O controle da produção é realizado em cada etapa da produção pelo próprio funcionário. A monitoração da qualidade é realizada pelo inspetor da qualidade no final do processo de fabricação. São utilizadas planilhas de ordem de produção para puxar o processo produtivo.

A empresa não tem estabelecido uma política de qualidade e suas principais dificuldades têm sido no cumprimento de prazos. A orientação para o negócio da empresa está mais voltada para o curto prazo.

Os critérios adotados pela empresa para o desenvolvimento de fornecedores são: idoneidade, preço, qualidade e prazo de entrega. Seus principais fornecedores são

empresas que produzem metais, materiais refratários e empresas químicas que atuam num mercado competitivo.

Os mecanismos de proteção e segurança no trabalho, adotados pela empresa, são os normatizados pela CIPA.

• *Atuação no Mercado*

Com relação ao seu mercado geográfico, a atuação da Empresa C é regional. Seus principais clientes estão localizados na grande São Paulo, região de Ribeirão Preto e Sorocaba. Seus principais competidores nesse mercado são de médio e pequeno porte.

A área de vendas da empresa opera através de tele-vendas e visitas junto aos clientes. Com relação ao pós-venda, a empresa tem o hábito de verificar a satisfação do cliente. Atualmente a empresa detém 20% do mercado em que atua.

• *A Estrutura Organizacional*

Com relação a estrutura organizacional da Empresa C, inexistente uma formalização da estrutura interna. Foi difícil chegar a um esboço do organograma em virtude de não haver uma divisão nítida entre os setores, e uma aparente divisão rudimentar das atribuições e responsabilidades. A estrutura organizacional da empresa, conforme figura 6, está toda articulada de forma centralizada em um dos diretores executivos que está permanentemente na fábrica acompanhando o processo de produção.

O quadro de pessoal da empresa é formado por 46 funcionários divididos entre as áreas, administrativa, técnica e operacional. Na prática, o maior nível de decisão abaixo da direção está no Engenheiro de Produção. A Empresa C adota a política de não enfatizar o cargo, mas o que é preciso ser feito. Suas relações são fortemente informais e há uma forte indefinição de responsabilidades e funções bastante difusas.

Figura 6: Organograma da Empresa C

Conforme a direção, “a empresa pequena quando se expande necessita de uma estrutura formal, que deve se iniciar pela produção”, sendo esta a maior preocupação atual da empresa.

A atividade de recursos humanos é a única terceirizada pela empresa.

6.7.4 EMPRESA D

A) Histórico

As atividades da Empresa D iniciaram-se em 1980, ano em que foi fundada ainda com outro nome. Em 1988, a empresa foi incorporada por quatro sócios, que desde então compõem a diretoria da empresa. A empresa foi desenvolvida de forma gradual e planejada no ramo de fabricação de equipamentos e softwares para regulação de motores automotivos para injeção eletrônica e eletrônica embarcada. Consequência do investimento em pesquisa e da especialização de sua equipe técnica de engenheiros, a Empresa D vem inovando e despontando no mercado desenvolvendo sua própria tecnologia. Conta com parcerias de instituições e montadoras de renome. Sua visão de mercado é oferecer além de produtos de alta tecnologia e de fácil operação, assessoria

constante a seus clientes (oficinas mecânicas da rede independente) em qualquer ponto do Brasil.

Para estarem atualizados e em sintonia com o lançamento de novas tecnologias, os técnicos e desenvolvedores da empresa mantêm contato direto e sistemático com as montadoras.

B) Características Gerais da Empresa D

Localizada no município de São Carlos-SP, a empresa faz parte do Pólo de Alta Tecnologia, inter-relacionando-se com as universidades locais. Iniciou suas atividades num galpão de 330m² que atualmente se estende por vários prédios com área construída de 4.500m². Sua missão é desenvolver e fabricar equipamentos para diagnóstico, inspeção e reparação automotiva, gerando informações, treinamento e sistemas informatizados.

• O Processo de Fabricação

Atualmente a empresa desenvolve e produz aproximadamente 22 produtos, sendo grande parte o que há de mais moderno no setor de diagnose e regulação automotiva.

O processo de fabricação é por ilha de produção sem posto fixo e os equipamentos são produzidos para estoque de 30 dias.

No programa de desenvolvimento de fornecedores os objetivos são, a qualidade, preço e prazo de entrega. A grande parte de seus fornecedores são empresas de pequeno porte.

A qualidade é monitorada durante o projeto, o processo de fabricação e montagem do produto. O sistema de planejamento da produção e materiais é totalmente integrado por um sistema informatizado.

• O Marketing da Empresa

A Empresa D possui um marketing bastante expressivo. Procurando tornar acessíveis e conhecidos todos os seus produtos, a empresa participa freqüentemente de

feiras e outros eventos no Brasil. Um informativo mensal sobre a empresa e seus produtos é enviado a todos os seus clientes espalhados pelo país, assim como materiais explicativos e de divulgação e um site na internet que oferece informações de apoio e suporte técnico.

A empresa oferece também os seguintes serviços a seus clientes: central de atendimento ao cliente em São Paulo-SP, assistência técnica, palestras, cursos e treinamento, apoio técnico por telefone e pessoalmente e uma oficina mecânica especializada em prestação de serviços automotivos que auxilia a resolver casos mais complicados de reparação.

- *Atuação no Mercado*

O mercado de atuação da empresa é nacional e internacional e considerado muito competitivo. Atualmente a empresa exporta para vários países do Mercosul. Entre seus principais competidores estão pequenas, médias e grandes empresas.

Sua equipe de vendas é bastante agressiva e atua através de representantes espalhados por todo o país, tele-vendas e sistema de consórcio para oficinas mecânicas de rede independente. Atualmente a empresa detém a maior parte do mercado de reparação eletrônica.

- *A Estrutura Organizacional*

Tratando-se de uma sociedade, o organograma em vigor na empresa, representado pela figura 7, possui uma diretoria executiva centralizada nos quatro proprietários, com uma divisão de 5 (cinco) diretorias representadas pelos 4 (quatro) sócios da empresa.

O quadro de pessoal da empresa está composto por 52 funcionários. Sua estrutura organizacional, assim como a empresa como um todo, está passando por um período de transição, quando um novo organograma mais enxuto e padronizado será implantado e novas atribuições determinadas. No organograma ainda vigente a atividade de recursos humanos consta como área de apoio subordinada à tesouraria.

Figura 7: Organograma da Empresa D

De fato, a empresa não possui um organograma geral, de forma que cada área ou diretoria articulou sua própria estrutura ocasionando uma certa despadronização nos cargos. Resumidamente, através de um rearranjo, abaixo de cada diretora opera o nível técnico ou área de apoio e num terceiro nível a área operacional.

6.8 SELEÇÃO E CONTATO COM AS ENTIDADES E INSTITUIÇÕES DE APOIO À PEQUENA EMPRESA

Existe hoje, no município de São Carlos, um complexo de ensino formado por entidades, instituições, escolas, fundações, centros e outros que atuam em diferentes áreas de desenvolvimento. O critério adotado para a seleção das entidades e instituições que serviram como objeto deste trabalho foi sua prioridade no desenvolvimento da indústria, através do oferecimento de cursos, formação e treinamento, privilegiando aqueles, especialmente preocupados com a pequena empresa. Foram assim selecionadas 7 entidades e instituições que serão apresentadas posteriormente.

O contato foi realizado através do agendamento de visitas que deram prosseguimento à entrevista. O período de realização desta etapa do trabalho foi de janeiro a fevereiro de 2001.

6.9 DESCRIÇÃO DAS ENTIDADES E INSTITUIÇÕES DE APOIO À PEQUENA EMPRESA

6.9.1 SEBRAE - SP - Agência São Carlos

O SEBRAE - SP- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo é uma entidade privada sem fins lucrativos que foi concebida para orientar e apoiar empreendedores e empresas de pequeno porte na criação, desenvolvimento e consolidação de empresas. Do ponto de vista da gestão empresarial as ações do SEBRAE devem colocar à disposição das micro e pequenas empresas um conjunto de instrumentos que assegure melhores condições para disputar um lugar no mercado e que viabilize a implantação de um processo autônomo de melhoria contínua.

O SEBRAE-SP possui quatro áreas de atuação: *desenvolvimento regional; desenvolvimento setorial; desenvolvimento de negócios e desenvolvimento da capacitação empresarial*. Dentro dessas áreas vários tipos de serviços devem ser oferecidos. Concentrando-se na área de capacitação empresarial por ser assunto de interesse deste trabalho, o SEBRAE oferece os seguintes serviços:

- Consultoria empresarial: deve iniciar-se pelo diagnóstico de dificuldades do empreendimento até a capacitação do uso de ferramentas básicas de gestão empresarial, como Plano de Negócios, Estratégias de Marketing, Orçamento, Administração dos Custos e do Fluxo de Caixa, Apuração de Resultados, Gestão de Pessoal e outras ações específicas. Atualmente o serviço de consultoria está disponível a R\$10,00/hora;
- Sistema de gestão empresarial: é formado por cursos, agrupados em cinco grandes áreas: Administração Geral; Marketing e Vendas; Comércio Exterior; e Recursos Humanos. Os cursos são disponíveis para venda;

- Empretec: é um seminário de desenvolvimento e capacitação gerencial destinado a empresários e futuros empresários com o objetivo de estimular os participantes a conhecerem e aprimorarem seu comportamento à frente dos negócios;
- Qualidade total: curso com a proposta de ajudar as micro e pequenas empresas a: produzir mais e melhor; reduzir custos; melhorar o atendimento a clientes; melhorar seus prazos de entrega; e obter base gerencial para a certificação ISO 9000;
- SEBRAEtec: serviço com o objetivo de aproximar as micro e pequenas empresas dos centros geradores de conhecimento - universidades, institutos de pesquisa, escolas técnicas e outros. As empresas devem receber consultoria na área tecnológica a preços subsidiados, solucionando problemas nos processos produtivos ou no desenvolvimento de produtos;
- PATME: serviço de consultoria para auxiliar a micro e pequena empresa a elevar seu patamar tecnológico através de instituições de ensino e pesquisa;
- Capacitação de fornecedores: tem o objetivo de oferecer preparo e desenvolvimento às micro e pequenas empresas, através de parcerias com as grandes e médias empresas que tenham a necessidade de preparar e aprimorar seus fornecedores/distribuidores para atingir os níveis de qualidade e produtividade exigidos pela globalização.

O SEBRAE-SP possui 38 agências no Estado de São Paulo, sendo que a Agência de São Carlos atende a 19 cidades da região desde 1992, ano de sua inauguração.

6.9.2 SENAC

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, é uma instituição educacional de caráter privado e foi criado em 1946. Dentre as 53 unidades operacionais paulistas, o SENAC São Carlos oferece cursos técnicos ou de formação profissional (acelerada ou curta duração) e cursos de qualificação profissional ou aperfeiçoamento que visam atender ao público geral da cidade, do comércio e da *indústria* nas seguintes áreas: *Administração*; *Beleza*; *Comunicação e Arte*; *Design de Interiores*; *Educação*

Comunitária para o Trabalho; Idiomas; Informática; Moda; Negócios; Saúde; Tecnologia e Gestão Educacional; Turismo e Hotelaria e Varejo.

A unidade do SENAC no município de São Carlos completou em 2000 seus 50 anos de atividade.

6.9.3 SENAI

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI foi criado em 1951. Sua unidade operacional em São Carlos oferece cursos técnicos de formação profissional para estudantes entre 14 e 16 anos no período diurno nas áreas de: eletroeletrônica; marcenaria; mecânica para automóvel e área metal-mecânica. Os cursos noturnos são oferecidos para estudantes com idade acima de 16 anos e estão voltados para as áreas de: informática; marcenaria e carpintaria; mecânica geral; mecânica para automóvel; metrologia; pneumática e hidráulica. A unidade SENAI - São Carlos possui também uma área de atuação recente em treinamento e assessoria técnica para empresas da região, na área de eletroeletrônica, mecânica, qualidade e processos de gestão industrial.

6.9.4 ETE Paulino Botelho

A Escola Técnica Estadual Paulino Botelho vinculada ao Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” foi fundada em 1932. Oferece cursos técnicos diurnos e noturnos de 18 meses, para as áreas de Administração, Eletrotécnica, Eletrônica, Informática Industrial, Mecânica e Refrigeração e recentemente abriu o curso de Enfermagem. Além dos cursos técnicos também oferece o 1º ano do ensino médio no período da manhã.

6.9.5 ParqTec

A Fundação ParqTec São Carlos é uma entidade de direito privado sem fins lucrativos instituída em 1984 com o objetivo de ser a gestora e promotora do pólo de tecnologia do município. Em 1985 a Fundação ParqTec implantou um programa para a incubação de empresas de base tecnológica denominado CINET - Centro Incubador de Empresas Tecnológicas, com a missão de estimular a criação de empresas a partir da transferência de tecnologia gerada nas Universidades e centros de pesquisas locais. O Centro incuba empresas que atuam nas áreas de aeronáutica, instrumentação eletrônica, mecânica de precisão, novos materiais, ótica e química fina. A Fundação também oferece serviços de Consultoria e Assessoria na área de gestão administrativa, sendo uma das parceiras do SEBRAE nesta atividade. O parque oferece um espaço para a afiliação de empresas que podem usufruir da infra-estrutura do Parque.

6.9.6 NUMA

O Núcleo de Manufatura Avançada tem sede na Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo -USP. Foi concebido para ser um centro de excelência em pesquisa fomentado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia, para realizar pesquisas integradas em manufatura, utilizando o potencial da Tecnologia de Informação como ferramenta. Seu objetivo é contribuir para que a indústria instalada no país possa tornar-se mais competitiva frente à abertura de mercado e a globalização da economia através da capacitação em integração, o que envolve pesquisa e desenvolvimento, formação de pessoal, treinamento e prestação de serviços. O Núcleo dispõe de parcerias com empresas de manufatura, de alta tecnologia e empresas de sistemas e consultorias. O NUMA possui os seguintes grupos de trabalho: Grupo MIE - Metodologia de Integração de Empresas; Grupo SIM - Simulação de Sistemas de Manufatura; Projeto PMA - Projeto de Manufatura; Grupo EI - Engenharia Integrada; Grupo CAE - Projeto de Engenharia Assistida por Computador; Grupo SCM & LI - Supply Chain Management & Logística Integrada; Grupo FFA - Fabricação Flexível

Automatizada; Grupo OPF - Otimização de Processos de Fabricação; Grupo EVI - Grupo de Empresas Virtuais; Grupo ABC - Gestão Integrada de Custos; Grupo QUA- Qualidade; Grupo AMA- Adequação Ambiental em Manufatura. A partir dos conhecimentos de competência dos grupos devem ser desenvolvidos cursos e métodos para empresas.

6.9.7 FIESP/CIESP - Diretoria Regional de São Carlos

A Federação e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo são entidades de classe com o objetivo de estabelecer sintonia com as necessidades e evolução do parque produtivo paulista. A estrutura operacional da FIESP é formada por departamentos que devem oferecer serviços nas áreas de: tecnologia, relações internacionais e comércio exterior, infra-estrutura, competitividade, estudos e pesquisas econômicas, jurídica e meio ambiente, desenvolvimento sustentável, micro e pequenas indústrias. O CIESP é uma sociedade civil de direito privado que hoje tem 41 unidades e soma cerca de 10 mil empresas associadas, sendo 45% fora da região metropolitana. Essa distribuição reflete a existência hoje no interior do Estado de São Paulo um pólo forte e emergente de empresas. A unidade operacional de São Carlos possui aproximadamente 130 empresas afiliadas, sendo aproximadamente, trinta por cento, pequenas empresas de setores diversos.

CAPÍTULO VII

Apresentação dos Dados

Neste capítulo serão apresentados os dados empíricos coletados nas quatro empresas pesquisadas e nas entidades e instituições de apoio à pequena empresa. O principal objetivo é descrever o desenvolvimento da função treinamento e suas principais barreiras no ambiente da pequena empresa. Entretanto, para melhor contextualização do assunto serão apresentados sucintamente alguns aspectos da filosofia administrativa da empresa e da gestão de recursos humanos como uma referência ampla do assunto permitindo compreender melhor a prática do treinamento e os fatores que interferem na sua aplicação.

7.1 EMPRESA A

A) Filosofia Administrativa

Conforme o diretor, *“o conceito de gestão da empresa é feito de forma integrada e participativa, onde todos fazem parte do negócio, e juntos definimos e buscamos os mesmos objetivos”*. Assim, a missão da empresa, as estratégias, metas e objetivos são conhecidos por todos tornando mais claro o papel de cada um no resultado coletivo da empresa. A personalidade também é uma característica forte na empresa, não por casualidade, mas como filosofia, por ter o poder de aproximar mais as pessoas, melhorar o clima organizacional, propiciar a criatividade e o dinamismo e gerar maior confiança entre as pessoas que são o principal ativo da empresa.

O processo de delegação é uma característica forte na empresa como um todo e é facilitado tanto horizontal como verticalmente. A delegação e o conceito de polivalência é praticado como uma política de crescimento pessoal e profissional.

Uma forte e constante preocupação da empresa é a manutenção da articulação entre os setores para promover uma equipe única de trabalho. Conforme o diretor, *“no nosso time, cada um tem papel muito importante no resultado coletivo, portanto entendemos a integração e o trabalho em conjunto como uma arma e vantagem competitiva”*.

Existe assim, um constante cuidado e preocupação em prover os recursos necessários para as pessoas desenvolverem suas atividades estando motivadas para alcançarem os resultados pretendidos.

As relações de trabalho na empresa favorecem o desenvolvimento de um clima de colaboração e criatividade. É adotado o reconhecimento como fator motivacional através de constantes reuniões de confraternização onde os funcionários participam ativamente, como: churrascos, festa de Natal, festa junina, comemoração mensal de aniversários, eleição do funcionário do mês com premiação. É proporcionado suporte para apresentações em eventos externos como: Operária do Ano, Jogos Operários SESI, competições esportivas entre empresas, etc.

A Empresa busca a recompensa como alavanca motivacional, seja na forma de reconhecimento formal e/ou informal através de política salarial que adota como manter os salários acima da média das empresas do seu mercado, independentemente do porte.

Conforme o diretor, existe uma preocupação da empresa com a questão da qualidade de vida dos funcionários, e é dada importância ao lazer para manter a sanidade e a criatividade no trabalho. A empresa mantém um pacote de benefícios compatível com as grandes empresas como, refeitório, área de lazer, plano de saúde, política salarial agressiva, vale transporte, cesta básica, participação nos resultados, programa de saúde ocupacional e outros.

B) Recursos Humanos

Na estrutura organizacional da empresa, a atividade de recursos humanos é representada pela atuação de um setor ou área em nível de coordenação, subordinado à diretoria de operações e parte equipe de apoio da empresa.

A atividade de recursos humanos da Empresa A integra uma variedade considerável de práticas agindo em sinergia com o conjunto de outras funções da empresa, podendo assim ser considerada organizada, bem estruturada e atuante. As práticas identificadas operacionalizam temas próprios da administração de pessoal (planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, rotinas trabalhistas, plano de cargos e salários,) e outras atividades complementares (benefícios, relações sindicais). Foi observado que a maioria dessas atividades está formalmente definida e estão centralizadas na coordenação da área e nos demais funcionários que a compõem, com exceção do treinamento e desenvolvimento, estando esta atividade sob a responsabilidade da direção (em nível estratégico) e dos coordenadores de área (em nível operacional).

Em termos de estratégia empresarial, conforme o diretor da empresa A, a área de recursos humanos está integrada ao processo estratégico da empresa e tem uma responsabilidade fundamental: *“manter o time como cabeças produtivas autocapazes de desenvolver as atividades de sua especialização”*. Para isso, o coordenador da área atua junto com a diretoria no processo de tomada de decisão quanto à definição das metas e objetivos para alcançar os resultados pretendidos.

Com autonomia, sem a necessidade de supervisão direta e contínua, a área de Recursos Humanos atua determinando e operacionalizando alguns procedimentos como, revisão de salários, plano de cargos e salários e outros, dentro do orçamento determinado para a área buscando alcançar os resultados pretendidos pela empresa. Segundo o diretor da empresa, 15% do faturamento anual é reservado à área de recursos humanos, incluindo benefícios e lazer, com a preocupação e a necessidade de prover os recursos necessários para desenvolver suas atividades, motivar os funcionários e atingir os objetivos propostos.

A relação da diretoria com o RH é interativa, direta e pessoal, uma vez que essa forma de trabalho é parte da filosofia da empresa.

As políticas e práticas de recursos humanos são bem definidas. Conforme observado, estas políticas são comunicadas aos funcionários por intermédio de folhetos informativos, murais, anúncios, boletins e outros meios.

Dentro das políticas de recursos humanos, a empresa possui um sistema de recompensa realizado por cada coordenação de área através de uma política salarial que adota como meta a manutenção dos salários acima da média das empresas do seu mercado (aproximadamente 10%), independente do porte. As variáveis avaliadas são, assiduidade, colaboração e desempenho. O plano salarial da empresa é comparado com o de outras empresas de seu mercado uma vez ao ano ou conforme a necessidade.

Atualmente, a preocupação principal da empresa e sua perspectiva futura com relação aos recursos humanos são quanto à capacitação e ao aperfeiçoamento, no sentido de oferecer condições de manter seu pessoal fortemente qualificado e desenvolvê-los participando do processo evolutivo de crescimento da empresa, embora o diretor da empresa considere sua equipe de forma geral bastante qualificada com relação ao seu mercado. Conforme ele, *“a perspectiva para o ano atual é a de investir maciçamente em treinamento principalmente para os funcionários das áreas administrativas a fim de diminuir o desequilíbrio que existe entre o conhecimento técnico, gerencial e atitudinal”*. Outra preocupação funcional da área de recursos humanos é com relação à estruturação completa dos cargos e salários por tratar-se também de uma reivindicação dos funcionários da fábrica, uma vez que apenas os cargos e salários da administração estão devidamente organizados e estruturados.

Quando perguntado ao diretor da empresa sobre o preparo de sua equipe de trabalho, numa escala de zero a dez, foi atribuído nota sete a seus funcionários administrativos e nota nove aos funcionários da fábrica. O nível de escolaridade formal dos funcionários é de 47,9% com formação de ensino básico, 33,7% com formação de ensino médio e 19,2% com formação universitária.

A Empresa A possui um índice de rotatividade de pessoal bastante baixo. No último ano este índice variou de 0,1% a 0,2%, com a predominância de casos no nível

operacional, setor que emprega maior número de funcionários. O tempo médio de permanência nos últimos três anos é bastante alto aproximando-se de 100% abrangendo todas as funções existentes.

O índice de absenteísmo é igualmente mínimo variando no último ano entre 1,5% a 2,0% em todos os níveis. Os principais motivos que justificam a ausência do funcionário estão relacionados a problemas pessoais, principalmente saúde (doenças pessoais ou na família). Com a finalidade de diminuir os índices de absenteísmo e rotatividade, a empresa possui algumas políticas de incentivo e manutenção, a exemplo do sistema de horário flexível (por compensação de horas ou dias) para todos os funcionários. Esse sistema permite que, em eventuais necessidades, o funcionário possa ausentar-se e posteriormente compensar as horas ou dias de serviço utilizados. A empresa oferece também aos funcionários um pacote extenso de benefícios (plano de saúde, refeitório, área de lazer, política salarial, cesta básica e outros) com o mesmo propósito.

As principais causas das demissões ocorridas na empresa no último período anual foram relacionadas a problemas de desempenho. Quanto às saídas espontâneas de pessoal, as principais causas estão relacionadas à expectativa de melhor emprego (grande empresa), mudança de cidade, doença ou motivos pessoais. A empresa procura quando possível conhecer os motivos relacionados às demissões voluntárias através de uma entrevista de desligamento.

c) Treinamento

Conforme o diretor, a questão da qualificação profissional, onde se inclui aí o treinamento, constitui-se hoje num dos aspectos mais importantes na empresa, não por acaso, mas porque, conforme ele, *“as pessoas são seu principal ativo e através delas é que se consegue um diferencial competitivo face aos imperativos de flexibilidade, criatividade e qualidade, atualmente tão importantes”*. Qualificação para ele, além de significar a autocapacidade de as pessoas desenvolverem as atividades de sua

especialização, significa também o interesse manifestado pela pessoa em investir em si própria, e isto é considerado no processo seletivo através do currículo do candidato.

A empresa A não possui uma política ou um programa de desenvolvimento profissional formal e permanente para cada ano, mas conforme o diretor da empresa, existe uma preocupação constante com o desenvolvimento das pessoas através do incentivo a partir da necessidade expressa pelo funcionário, que tem livre acesso para manifestá-la a qualquer época do ano, sendo analisada pela diretoria e subsidiada pela empresa quando reconhecida como importante profissional e pessoalmente para o funcionário. Segundo o diretor da empresa A, *“é muito importante que os funcionários associem seus projetos de vida com a empresa, e a empresa, seu crescimento com o desenvolvimento das pessoas”*.

No caso de 2001, a empresa possui um amplo projeto, denominado Projeto Educação, o qual tem o objetivo de desenvolver conceitos junto aos funcionários sobre cidadania, primeiros socorros, explicações sobre tecnologia, internet, telefonia celular e, módulos sobre técnicas de entrevista que serão realizados no próprio local de trabalho.

O treinamento para a Empresa A é considerado muito importante e é realizado como potencializador de resultados. A principal preocupação atual é com relação às áreas administrativas. Como já mencionado, a responsabilidade de formação e treinamento não depende da área de recursos humanos, mas do diretor da empresa e dos coordenadores de áreas.

No caso específico da fábrica, onde o processo é basicamente de montagem do produto, as práticas realizadas são informais, porém já incorporadas na rotina de trabalho do coordenador de área, salvo o treinamento de rodízio. Embora informal as formas básicas de treinamento envolvem:

- o *treinamento introdutório*, realizado pelo encarregado da produção, cujo objetivo é especificamente o conhecimento das funções que o funcionário irá desempenhar;
- o *treinamento operacional*, realizado com base na operacionalização da própria função, desdobrada nas tarefas que a compõem;
- o *treinamento de qualidade* no qual os funcionários observam as normas requeridas para a obtenção do nível de qualidade desejada do produto;

- o *treinamento de rodízio*, no qual há a passagem por vários postos de trabalho para que todos conheçam e dominem as diversas funções existentes mostrando o potencial do funcionário e incentivando a polivalência.

Nos níveis técnico e administrativo, a prática da polivalência também é realizada e na eventual necessidade de substituição em determinadas situações (férias, licença, viagens e outros) isso é possível sem maiores transtornos, pois os funcionários conhecem um pouco de cada função. Segundo o diretor, *“esta prática tem como objetivo maior, desenvolver competências diferentes nos funcionários para crescerem profissionalmente”*. Somente em poucos casos a empresa contrata especialistas, procurando torná-los em pouco tempo funcionários multifuncionais.

Treinamentos ou cursos externos são realizados anualmente seguindo uma programação baseada nas necessidades apontadas pelas áreas da empresa. A preferência para a realização dos cursos é dada basicamente a duas empresas de consultoria, com as quais a empresa já mantém um relacionamento anterior positivo. Para o ano de 2001, o foco dos treinamentos será voltado para a atuação dos coordenadores das áreas administrativas.

Foi observado que os diretores da empresa A investem em desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento. Durante o período desta pesquisa, um dos diretores esteve por um mês participando de cursos fora do país.

- O processo do treinamento

Na área produtiva da empresa, o levantamento de necessidades é uma atividade informal, ou seja, baseado mais na observação da rotina de trabalho (procedimentos definidos da linha de montagem) do que na definição de critérios de análise precisos e verificáveis.

Nas áreas administrativas, esse procedimento é realizado anualmente através de formulários preenchidos pelos funcionários e coordenadores apontando as necessidades da área e os interesses pessoais em realizar cursos ou treinamento.

Embora informal na produção e formal na administração, o levantamento de necessidades contempla os três níveis de análise na Empresa A: organizacional, de recursos humanos e de operações e tarefas, o primeiro é realizado pela diretoria e o segundo e terceiro pelos coordenadores de área e funcionários.

Na área produtiva, a atividade de planejamento do treinamento é informal de forma geral e baseado em necessidades detectadas na rotina do processo de trabalho, com exceção do treinamento de rodízio, no qual cada funcionário deve passar por no mínimo cinco diferentes postos de trabalho existentes a cada dois dias consecutivos. A empresa estimula esta prática de treinamento para desenvolver a polivalência que é uma política de pessoal da empresa, para poder evitar a rotina no trabalho que gera o desinteresse, para poder propiciar o desenvolvimento de potencialidades (habilidades) e para minimizar o risco de lesão por esforço repetitivo, entre outras vantagens.

Nas áreas administrativas, a atividade de planejamento do treinamento é realizada no início de cada ano pela diretoria da empresa com base nos objetivos que quer alcançar em curto, médio e longo prazo e nas necessidades das áreas apontadas por seus coordenadores para atender necessidades de conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao negócio da empresa, ao cliente e às pessoas. Nem todas as atividades de treinamento realizadas anualmente acabam sendo planejadas no início de cada ano, pois podem ser detectadas durante o processo de trabalho durante o decorrer do ano. Isto significa que o treinamento também pode decorrer de necessidades pontuais. Mensalmente as áreas fazem uma revisão de suas necessidades.

Para o ano de 2001, o planejamento do treinamento para essas áreas contempla uma programação anual de cursos para as funções administrativas com o objetivo de diminuir o desequilíbrio entre o conhecimento técnico, gerencial e de atitude percebido no levantamento de necessidades das áreas e na análise de desempenho não estruturada que a empresa realiza.

Quanto à avaliação do treinamento, na empresa A, este procedimento na área técnica e administrativa é realizado ao término dos cursos e treinamentos, no sentido de verificar a sua validação ou eficiência. Entretanto, não existe nenhum procedimento formal e sistemático para verificar se houve realmente uma mudança de atitude ou a

transferência ou aplicação efetiva de um determinado conhecimento aprendido. Outra forma de a avaliação é realizada através de discussões informais com os interessados. Eventualmente, de forma não estruturada é realizada a atividade de análise de desempenho dos funcionários, porém sem critérios pré-estabelecidos e sem uma relação direta com a avaliação do funcionário pós-treinamento ou com a verificação da transferência efetiva para o trabalho.

No caso específico da fábrica, a avaliação é uma atividade informal, na qual os resultados do treinamento são percebidos na própria rotina de trabalho, baseada nos padrões adequados a cada fase do processo e nos parâmetros de desempenho da linha de montagem realizada pelo coordenador da área e pelos próprios funcionários.

O diretor da empresa não considera que tenha problemas freqüentes com transferência de treinamento para a situação de trabalho, embora não haja na empresa nenhum procedimento sistemático para verificação. No caso de ocorrência, provavelmente deve estar associado ao desconforto do funcionário com a mudança.

Quanto à necessidade de investir mais em treinamento, o diretor da empresa acredita que na fábrica o treinamento tem atendido plenamente seus objetivos não havendo a necessidade de maior investimento, mas destacou a preocupação com os aspectos da gestão (finanças, marketing, engenharia). Segundo ele, as principais dificuldades para um investimento maior e constante em treinamento estão na falta de interesse ou indisposição dos funcionários em virtude dos horários fora de expediente, resistência à mudança ou simplesmente desinteresse pela atividade, e ainda a falta de recursos da empresa que muitas vezes obriga-a a privilegiar determinadas ações em detrimento de outras.

Quanto à utilização de serviços e produtos de entidades de apoio à pequena empresa, a freqüência de utilização da empresa A é muito pequena. Conforme o diretor, no caso dos cursos de gestão, a empresa prefere optar por consultorias, que ao seu ver, apresentam programas mais consistentes e particularizados e atendem melhor às necessidades da empresa. Treinamentos operacionais são raramente realizados fora da empresa, e quando necessários, a empresa tem optado pelo CIESP pela qualidade dos cursos e por ser associada à entidade. Quando perguntado sobre as demais entidades

locais, o coordenador da empresa, fez menção negativa aos cursos realizados no SENAC, por apresentarem fraco conteúdo. Quanto às demais entidades, o diretor da empresa A considerou apenas que os cursos do SEBRAE não atendem às necessidades específicas da empresa e também são superficiais e incipientes privilegiando mais em seus cursos as empresas que estão iniciando suas atividades e que não possuem conhecimento anterior sobre o assunto. As demais entidades não foram mencionadas.

7.2 EMPRESA B

A) Filosofia Administrativa

Conforme o diretor da Empresa B, *“a liberdade com responsabilidade no trabalho é talvez a principal filosofia da empresa”*. A missão e a estratégia da empresa é norteada pela política de qualidade de atender as necessidades dos clientes procurando superar suas expectativas, pois se acredita que a satisfação dos clientes é a garantia da satisfação da empresa como um todo, portanto cada um deve conhecer sua responsabilidade individual. A abertura e a pessoalidade são aspectos importantes na gestão, permitindo fazer com que as pessoas sintam-se mais a vontade para expor suas dificuldades, ansiedades e problema, gerando um clima de descontração e amizade na empresa. Conforme o diretor, a empresa procura realizar tudo o que é possível quando algo é solicitado por algum funcionário.

Segundo o diretor, a política organizacional da empresa define-se como descentralizada, entretanto, de forma supervisionada. O processo de delegação é realizado com relação ao desenvolvimento das atividades operacionais. Questões mais complexas são sempre acompanhadas e decididas pelo diretor-proprietário.

A empresa tem se preocupado em prover os recursos necessários para o pleno desenvolvimento das atividades funcionais dos setores da empresa para que possam desempenhar suas funções com êxito e qualidade. Igual preocupação a empresa tem tido com relação à motivação e à integração dos funcionários, pretendendo elaborar novas

políticas de recursos humanos (sistema de recompensa, plano de carreira, benefícios) visando criar incentivos nesse sentido.

Segundo o diretor, as relações de trabalho, tanto verticalmente como horizontalmente são bastante diretas e informais, favorecendo o desenvolvimento de um clima descontraído e amigável.

B) Recursos Humanos

Na estrutura organizacional da empresa, a atividade de recursos humanos está representada pela atuação de um departamento em nível de coordenação. A área de recursos humanos está em fase de organização, ou melhor, em processo de mudança. O atual coordenador, profissional com experiência na área, está na empresa há aproximadamente dois anos e meio e foi contratado para organizar e coordenar a área tornando-a mais atuante. Anteriormente a área esteve sob a responsabilidade de um auxiliar de escritório que exercia a atividade somente com relação à parte jurídica-legal do trabalho.

Atualmente, as práticas exercidas pela área ampliaram-se um pouco através da implementação de outras atividades técnicas da administração de recursos humanos e atividades complementares. O trabalho da área é bastante funcional o que não exige uma aproximação maior com outras áreas da empresa, com exceção da diretoria, da qual depende de autorização para realizar determinadas atividades, ou seja, na realização das atividades operacionais possui bastante autonomia, na necessidade de decisões mais importantes recorre à diretoria. O planejamento de recursos humanos é uma prática existente na Empresa B, entretanto informal e mais reativa do que preventiva ou de previsão. O suprimento de recursos humanos é realizado de acordo com a necessidade, porém, conforme o coordenador da área, a empresa pretende em médio prazo formalizar esse planejamento através da implementação de documentos prospectivos e de previsão visando um melhor desenvolvimento da empresa e das pessoas.

De forma geral, a relação da área de RH com a diretoria é de forma muito acessível e informal. Aliás, conforme o coordenador, *“a empresa toda possui uma*

grande liberdade e um relacionamento muito aberto com o diretor, chegando mesmo a existir um certo paternalismo por parte dele". Segundo o coordenador, a empresa nunca teve uma reclamação trabalhista. A empresa possui vários funcionários trabalhando há mais de 10 anos. E alguns deles já foram readmitidos, ou seja, saíram da empresa por um motivo qualquer e retornaram após um determinado tempo.

A empresa não possui uma política formal ou diretriz no que se refere aos processos de gestão de recursos humanos. Entretanto, conforme o coordenador da área, possui informalmente alguns critérios que orientam algumas práticas de RH como, por exemplo: a) exigir um nível mínimo de escolaridade formal na seleção de candidatos a operadores de máquinas (ensino médio), embora a empresa conte com alguns funcionários antigos que não possuem este requisito; b) privilegiar a experiência na função, como uma forma de "economizar treinamento e tempo e ter um pessoal mais qualificado"; c) privilegiar efetivação de estagiários aprendizes de escola técnica; d) analisar o desempenho de alguns trabalhadores de destaque para promoção salarial (por iniciativa da empresa ou por solicitação do trabalhador) ou analisar o currículo do funcionário a fim de analisar potencial para uma nova ocupação; e) auxiliar com bolsa-estudo a quem se interessa (casos são tratados individualmente). A empresa não possui uma política salarial estabelecida por isso mantém os salários de acordo com a média do seu mercado local. A empresa não adota um procedimento periódico de comparação de salários com o mercado

Conforme o coordenador da área de RH, existe uma necessidade real de que a área se estruture melhor, até em função do processo de certificação iniciado há algum tempo. A importância atribuída à atividade de recursos humanos tem aumentado. A empresa tem aos poucos procurado disponibilizar os recursos necessários para que a área se desenvolva de forma a atender e beneficiar aos funcionários. Como maior preocupação funcional e perspectiva de curto prazo para a atividade de recursos humanos, é a estruturação e a descrição de cargos e salários para que todos conheçam principalmente a estrutura salarial da empresa. Em dois anos, apenas dois ou três cargos administrativos foram descritos e desenhados com a finalidade de atender exigência de certificação da ISO 9002, entretanto, todos os demais cargos continuam em aberto. Esta

é uma atividade emergencial por se constituir numa reivindicação dos funcionários com a finalidade de obter ajuste salarial atualizado e compatível com a função. Ainda segundo o coordenador, *“por não haver uma descrição formal de cargos, os trabalhadores “descobrem” e aprendem o que devem fazer no dia-a-dia, às vezes, à sua própria maneira”*. Em razão de haver um acúmulo de tarefas e funções para um quadro de funcionários enxuto (um coordenador por área), a situação acaba exigindo uma multifuncionalidade e multiplicidade de papéis. O relacionamento com os funcionários por parte da área também precisa ser melhorado. Segundo o coordenador, é preciso desenvolver maior confiança e proximidade com os demais colaboradores a fim de se conversar mais sobre suas necessidades. Em alguns casos, alguns funcionários procuram um funcionário mais antigo da área administrativa para solicitar algo ou fazer uma reclamação qualquer.

Sobre o preparo da equipe de trabalho, a empresa a considera de modo geral qualificada, entretanto, necessita de aperfeiçoamento, reciclagem, treinamento. O nível de escolaridade formal exigido varia de acordo com a função. Para cargos de gerência e coordenação, o candidato deverá ter curso superior completo ou em andamento e/ou curso de especialização na área; para níveis administrativos e técnicos deverá ter o ensino médio ou curso técnico concluído; para o nível operacional, deverá ter o ensino fundamental. Entretanto, há vários casos na empresa (em todos os níveis) em que a escolaridade não é levada em conta, considerando o perfil do candidato. A empresa procura recomendar a conclusão de cursos inacabados.

A média de permanência dos funcionários na empresa é de três anos, embora, há funcionários que permanecem na empresa já por dez anos. Há aproximadamente um ano, o índice de rotatividade aumentou um pouco na produção. Todavia, este índice mantém-se baixo, embora não haja um controle estatístico que comprove a afirmação. Suas principais causas são: dispensa de funcionário no verão (quando a produção cai); mudança para empresa maior (ilusão ou ambição de crescer na grande empresa e ganhar mais, principalmente dos mais jovens); montar próprio negócio; pegar seguro desemprego.

A empresa não possui também um controle do índice de absenteísmo, porém, este número segundo a empresa se mantém baixo. Conforme o coordenador de RH, a empresa incentiva a assiduidade dos funcionários através de um complemento na cesta básica para aqueles que não possuem faltas dentro do mês.

Conforme o coordenador de RH, a empresa tem como princípio nunca mandar embora um funcionário, a não ser em casos considerados gravíssimos. É bastante comum a readmissão de funcionários que pedem demissão. Os principais motivos que os fazem voltar são: busca de liberdade que só encontram na pequena empresa (uso do telefone, contato mais próximo com o patrão, saída negociada, ambiente familiar).

Como “política” para diminuir a rotatividade, a empresa procurar fazer algum tipo de acordo com o funcionário (liberar fundo de garantia, receber seguro desemprego) ou mesmo aconselhar o funcionário. Segundo o coordenador de RH, a empresa procura sempre conhecer os motivos que levam o funcionário a deixar o trabalho. A finalidade disso está em melhorar algo que possa estar errado, ajudar o funcionário em alguma necessidade ou mesmo procurar manter o funcionário na empresa.

C) Treinamento

A questão da qualificação e da formação profissional é vista pelo diretor-proprietário da Empresa B como um importante desafio. Segundo ele, a pequena empresa para sobreviver nos próximos anos dependerá cada vez mais de um quadro de pessoal reduzido, com pessoas criativas, de iniciativa e muito qualificadas. Parte dessa qualificação é possível ser adquirida através da formação interna. Para ele, “*o importante é ter habilidade para exercer o trabalho independente da experiência, o restante é consequência da ação do treinamento*”. Portanto, após a reestruturação da área de recursos humanos, pretende investir mais em treinamento nos próximos anos.

A Empresa B não possui um programa de desenvolvimento profissional formalizado. Algumas ações isoladas são concretizadas como, por exemplo, oferecer auxílio bolsa-estudo para quem se manifesta interessado. Porém, o nível de procura é

muito baixo. Explica o coordenador de RH que a faixa etária média do pessoal é de 35 anos e talvez esse possa ser um dos motivos que leva ao desinteresse em prosseguir nos estudos. A falta de recursos não representa no momento uma barreira para a empresa em investir neste sentido. A forma como a empresa estimula o aperfeiçoamento profissional é divulgando cursos externos, atendendo as solicitações dos funcionários também neste sentido e indicando e incentivando a participação dos funcionários. Quando o número de interessados excede a disponibilidade financeira, a empresa escolhe um funcionário (normalmente o mais experiente) para fazer o curso ou treinamento e depois deve multiplicá-lo para os demais que não participaram.

O treinamento para a Empresa B é considerado importante e ao mesmo tempo um desafio, pois segundo o diretor, sua necessidade é presente em número e gênero. A empresa tem realizado apenas o mínimo que exige a norma e é necessário investir principalmente em treinamento de reciclagem. A responsabilidade de formação e treinamento na Empresa B depende em sua maior parte do Engenheiro e do Encarregado de Produção, responsáveis pelo apontamento de necessidades ou pela própria execução do treinamento na área de produção. Na área administrativa, o diretor é quem decide pelos treinamentos externos. O coordenador de RH é responsável pela divulgação na empresa e agendamento de cursos oferecidos por diversas entidades ou ainda pela procura de cursos no mercado quando solicitado pela empresa.

É pouco freqüente a participação em cursos externos por parte da diretoria. Ela ocorre quando o curso é considerado interessante.

As formas básicas de treinamento na produção envolvem:

- o *treinamento em serviço* (aprendizagem informal com o encarregado ou funcionários mais experientes na função e procedimento escrito na máquina);
- o *treinamento de qualidade*, orientado pelos supervisores, valendo também para os estagiários;
- o *treinamento de rodízio*, bastante empregado a fim de que todos os funcionários possam ser multiquificados tendo competência para operar vários equipamentos e estejam aptos para eventuais substituições. Embora não programado e sistematizado, o treinamento de rodízio existe conforme há a necessidade ou quando há o desejo

por parte de um operador em aprender a operar uma outra máquina. O pessoal iniciante começa com as máquinas mais fáceis e com o passar do tempo poderá operar máquinas mais complexas. Coloca o diretor, *“esta não seria talvez uma política informal de treinamento na fábrica?”*;

- o *treinamento de reciclagem* foi apontado como uma necessidade real na Empresa B, não só na produção como nas demais áreas administrativas, todavia raramente utilizado, sendo efetuado somente quando surge o interesse de alguém ou há uma exigência concreta no trabalho. Todos os tipos de treinamento mencionados são realizados de maneira informal como um procedimento rotineiro no processo de trabalho.
- O processo do treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento é uma atividade realizada informalmente e de forma assistemática. Na Produção, é exercido pelo encarregado de Produção ou pelo Engenheiro de Produção ou Qualidade na própria rotina de trabalho sem o emprego de procedimentos sistemáticos de análise, porém mais baseado na produtividade, nos procedimentos da qualidade e na observação do desempenho do funcionário. Conforme o encarregado da Produção, os próprios trabalhadores também têm o hábito de se manifestar quando surge uma necessidade de treinamento. Eventualmente o profissional de RH propõe a realização de algum tipo de curso analisado anteriormente com a diretoria por entenderem importante para a empresa a curto ou médio prazo. Nas áreas administrativas não há um procedimento sistemático para detectar necessidades de treinamento, elas surgem quando são detectadas ou manifestadas por algum funcionário.

O levantamento de necessidades baseia-se nos seguintes níveis de análise: de recursos humanos (quando apresentam uma necessidade); de operações e tarefas (defasagem do que se deve saber com relação ao que se sabe). A autorização para a realização de qualquer treinamento depende da diretoria.

A Empresa B não faz planejamento formal das atividades de treinamento e isso é válido para todas as áreas. Na Produção, o treinamento é decorrente de necessidades imediatas ou de curto prazo (troca de equipamento, incremento de tecnologia, auditoria da qualidade, interesse de algum funcionário, solicitação da diretoria ou engenheiro e outros). Eventualmente, uma ou outra atividade é programada a médio prazo, conforme a necessidade. Nas áreas administrativas, a atividade decorre da mesma forma de necessidades pontuais ou a partir da manifestação do interesse de algum funcionário. Um procedimento sistemático é o de divulgar a programação de cursos externos oferecidos por entidades. A quem se interessa o curso é subsidiado.

Quanto à avaliação do treinamento, na fábrica não é seguido nenhum procedimento sistemático. Quando concretizada, a avaliação é realizada pelo Encarregado ou Supervisor durante e logo após o término do treinamento com base em observação do desempenho, em conversa informal e na produtividade individual e geral. Não há um acompanhamento periódico e sistemático (mês a mês) para verificação da aplicação efetiva do conhecimento adquirido para a situação de trabalho. A empresa realiza esporadicamente avaliação de desempenho, porém, sem preocupar-se necessariamente em vinculá-la com treinamento. A análise é realizada por iniciativa da empresa ou por pedido do funcionário sendo subjetiva e por constatações. Os resultados desta avaliação são para fins de aumento de salário ou eventualmente para definir a participação em algum treinamento. O assunto quando tratado é discutido em particular entre o profissional de RH e o diretor ou diretamente com o funcionário.

Nas demais áreas, a avaliação do treinamento ou curso é realizada logo após o término da programação por iniciativa normalmente do facilitador. Não há avaliação dos cursos ou treinamento realizada pela empresa.

Conforme o diretor, não existe nenhum tipo de intervenção ou procedimento para verificar se o treinamento se converteu em mudança efetiva para a situação de trabalho pela falta de tempo e preparo das pessoas para realizar tal procedimento.

Possíveis problemas de transferência de treinamento foram mencionados: a falta de suporte na transferência do treinamento (Supervisor ou Encarregado); a retenção

de informações na multiplicação do treinamento (conhecimento como garantia de emprego e poder); idade (a não aceitação do mais novo ensinando o mais velho).

As preocupações e dificuldades inerentes ao processo de formação e treinamento na Empresa B assentam-se sobre as seguintes questões: a) falta de comprometimento e motivação dos funcionários refletindo nos resultados da empresa e na eficácia da produção; b) necessidade de investir mais em treinamento de reciclagem para melhorar qualificação e conseqüentemente obter ganho no processo produtivo. Atualmente a empresa só faz o que determina a norma; c) falta de interesse por parte dos funcionários; d) limitação para a realização de cursos internos no horário de trabalho; e) cursos externos caros e desinteressantes não voltados para as necessidades reais da empresa.

A empresa eventualmente se serve de cursos externos oferecidos por entidades locais. Por ocasião do processo de certificação ISO 9002 há três anos atrás, vários cursos foram realizados. Os cursos oferecidos pelo SEBRAE foram avaliados positivamente, porém de alto valor. Os cursos da CIESP foram muito bem avaliados. O SENAC foi criticado por oferecer cursos muito genéricos e para público de segmentos muito diversificados. A empresa possui um estreito relacionamento com a ESCOLA PAULINO BOTELHO de onde busca seus estagiários, futuros funcionários. O SENAI e as demais entidades não foram mencionados.

7.3 EMPRESA C

a) Filosofia Administrativa

A filosofia de trabalho da Empresa C é a do trabalho sério para fornecer seus produtos com excelente nível de qualidade e garantir o crescimento da empresa. Segundo o diretor, *“a informalidade é uma característica inevitável em qualquer PE que esteja em crescimento e a sua empresa não foge disso. Entretanto, é preciso cuidar para que o profissionalismo e a responsabilidade sejam mantidos”*.

Para isso, o diretor-proprietário acredita que a presença do dono na fábrica, acompanhando o processo de trabalho traz um grande diferencial nos resultados da empresa. Segundo ele, *“a empresa procura incentivar a iniciativa e o comprometimento no trabalho, pois o mais importante é o que deve ser feito, não importa o cargo ou a função, pois a empresa não está preocupada em ter artistas, mas sim profissionais competentes”*.

As relações e o clima de trabalho na empresa são considerados positivos, pois não apresentam nenhum tipo de conflito. Existe uma preocupação em definir a missão da empresa e algumas políticas para que os funcionários conheçam melhor a cultura da empresa.

A Empresa C ainda não possui um plano de benefícios para os funcionários, porém pretende oferecer cestas básicas aos funcionários. Conforme o diretor, a pretensão é criar metas de produção e assiduidade para usufruir deste benefício.

b) Recursos Humanos

A atividade de recursos humanos não consta na estrutura organizacional da Empresa C em virtude de esta ser uma atividade terceirizada. A opção pela terceirização decorre da vantagem de um custo menor com relação a pessoal, encargos sociais etc. Conforme o diretor, a empresa está em fase de crescimento e a prioridade atual é uma nova formatação do planejamento da produção, pois para ele: *“A empresa pequena quando se expande necessita criar uma estrutura formal que deve começar pela produção e então com o passar do tempo investir nas demais atividades”*. Sendo assim, para ele, de acordo com o estágio atual de desenvolvimento da empresa, não convém em termos de custos manter um departamento de recursos humanos ou mesmo um profissional para exclusivamente realizar atividades voltadas à parte legal do trabalho (folha de pagamento, demissão, admissão etc).

Embora inexistente como área, foi observado que determinadas práticas de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, planejamento) ainda que informais e pouco explícitas estão dispersas pela empresa, ora desempenhadas pelo

diretor, ora pelo gerente de produção ou líderes espontâneos de grupo. Quanto ao planejamento de necessidades de recursos humanos, não há qualquer procedimento de previsão formalizada de médio ou curto prazo, nem é uma prioridade. A percepção de uma necessidade futura está sempre apoiada em experiências anteriores. Na necessidade de preenchimento de uma vaga, a responsabilidade varia entre o diretor-proprietário ou o gerente de produção que se incumbem do processo de seleção, normalmente baseado na experiência ou por recomendação. O recrutamento é realizado pela empresa terceirizada através de anúncios. Esse processo ocorre geralmente quando uma necessidade se faz sentir.

Conforme o diretor, apesar de não haver qualquer política de recursos humanos formalizada, os funcionários conhecem bem a filosofia da empresa quanto ao desempenho no trabalho e o papel das pessoas. A empresa possui algumas idéias que são transmitidas às pessoas e que podem até ser apontadas como políticas. As principais idéias ou “políticas” que fazem parte da cultura da empresa são:

- *“O importante é o que é preciso ser feito sem enfatizar o cargo ou funções, ou seja, todos devem possuir igualdade técnica, não deve haver”artistas”. A empresa deve ser uma estrutura que funcione”.*
- *“Educação para confiança (ex: almoxarifado aberto)”.*
- *“Caixa de sugestões usada de forma séria levando em consideração a opinião e sugestão dos funcionários seja quanto ao processo de trabalho como para a gestão”.*

A empresa não adota uma política salarial, entretanto, procura manter seus salários na média do mercado. Em algumas funções a empresa paga o piso salarial.

Segundo o diretor, há a preocupação de se realizar uma “cartilha” ou um “manual de idéias” sobre a cultura e a missão da empresa para facilitar o processo de integração das pessoas. Além disso, é preciso melhorar também o desenvolvimento de algumas das práticas de recursos humanos realizadas na empresa através de sistematização e padronização de alguns procedimentos. Por exemplo, estruturar melhor as funções das pessoas, uma vez que muitas atividades são difusas, o que acaba por comprometer o processo de trabalho, pois as pessoas não se sentem plenamente

responsáveis e comprometidas com o que fazem “empurrando” sempre a responsabilidade para outra pessoa. De acordo com o diretor da Empresa C, muito precisa ser melhorado quanto à gestão dos recursos humanos. A começar por uma melhor estruturação das atividades até a sistematização de algumas práticas, como o treinamento. Para ele, a PE precisa de um “modelo” de gestão de recursos humanos mais adequado às suas necessidades para que possa ser mais atuante do que tem sido. A universidade, segundo ele, poderia ter um papel muito importante neste processo através da pesquisa (motivação, clima organizacional, levantamento de necessidades etc), e da prestação de assessoria que atendesse aos objetivos da universidade em termos de desenvolvimento e aplicação de técnicas e conceitos e, ao mesmo tempo à pequena empresa que não possui recursos suficientes e nem preparo adequado.

Uma das principais preocupações atuais da empresa é com relação à diminuição do índice de absenteísmo e com o comportamento no trabalho, tratando de questões como motivação, postura, autonomia e comprometimento que necessitam urgentemente ser desenvolvidas para melhorar o ambiente de trabalho, evitar desperdício e refugo, melhorar a qualidade de processo e conseqüentemente a qualidade final do produto. Segundo o diretor, a Empresa C embora de alta tecnologia, seu processo é quase plenamente artesanal, onde os aspectos comportamentais são muito influentes e importantes na realização e eficácia do trabalho.

Sobre o preparo da equipe de trabalho, o diretor a considera qualificada de modo geral, considerando as limitações do setor em termos de treinamento e cursos. O nível de escolaridade formal na Produção é bastante baixo, porém os trabalhadores possuem larga experiência na função. Nas demais áreas, o nível de escolaridade é o ensino médio e superior.

Na Empresa C, o tempo médio de permanência de funcionários gira em torno de cinco anos na produção e doze anos na administração. Os índices de absenteísmo e rotatividade são considerados altos na produção, embora não sejam controlados estatisticamente. O absenteísmo sendo de aproximadamente duas faltas por mês de cada funcionário. A rotatividade tendo um índice aproximado no último ano de 10%. Com

relação aos dois índices, a predominância de faltas e demissões ocorre na parte operacional da empresa.

As principais causas das demissões ocorridas no ano foram relacionadas ao desempenho. Quanto às saídas espontâneas de pessoal, o índice anual é de aproximadamente 2% ao ano. Conforme o diretor, na Empresa “*o funcionário quando quer ir embora ele cria situações diversas para ser mandado embora, principalmente, problemas associados ao desempenho*”. A empresa não tem o procedimento de realizar entrevista de desligamento com os funcionários. A empresa está elaborando algumas medidas para reduzir os índices de absenteísmo.

C) Treinamento

Para o diretor, a qualificação profissional no contexto da Empresa C constitui-se em obter experiência prática na função uma vez que não existe formação técnica e nem oferta de treinamento para melhorar o grau de habilidade dos trabalhadores nas funções operacionais do processo produtivo do setor de fundição.

A empresa não possui um programa de desenvolvimento profissional por não ter recursos financeiros suficientes e não ver opções no mercado voltadas para as suas necessidades.

A responsabilidade do treinamento na Produção é do engenheiro e dos funcionários mais experientes, entretanto, isso não é rígido e determinado pois o processo é muito informal.

Quando realizado, o treinamento na Empresa C ocorre no próprio local de trabalho e refere-se basicamente à *segurança* e *aprendizagem* da função ou a uma *melhor adaptação ao posto de trabalho* realizada normalmente por alguém mais experiente na função. Uma atividade assistemática de *rodízio* de postos de trabalho também é realizada, porém muito mais por uma necessidade de conhecer todas as etapas do processo para eventuais substituições ou por uma interferência natural no processo de trabalho em virtude da indefinição de tarefas do que como uma atividade programada de treinamento com objetivos determinados. Conforme o diretor da empresa: “O

treinamento constitui-se numa atividade tão informal e natural no processo produtivo da empresa que os funcionários talvez nem saibam que estejam sendo treinados”.

Nas demais áreas administrativas é muito raro a participação em algum treinamento ou curso, salvo em necessidades específicas, as quais são bastante raras.

- O Processo do Treinamento

O levantamento de necessidades é informal, diz o diretor, e geralmente realizado pelo engenheiro ou gerente de produção; baseia-se no nível das operações e tarefas sendo uma atividade realizada também informalmente e de forma assistemática com base no acompanhamento do ritmo da produção apoiado na experiência e na observação. O enfoque desta atividade é sempre de curto prazo, ou seja, em decorrência de uma necessidade imediata. Na administração, quando realizado, a necessidade é detectada ou manifestada pelo próprio funcionário.

Com relação às ações de treinamento, na Empresa C, elas decorrem de necessidades pontuais ou imediatas, ou seja, seus objetivos estão relacionados a necessidades de curto prazo e estão concentrados totalmente na área produtiva da empresa.

A avaliação do treinamento é considerada como a avaliação do próprio processo produtivo na rotina de trabalho. Não há, portanto, nenhum procedimento sistemático para avaliar resultados de treinamento porque esses resultados estão muito implícitos no processo de produção. Se algum procedimento ou habilidade necessita ser aperfeiçoado não há uma retroalimentação do processo de treinamento através da avaliação, até porque o processo é quase imperceptível. Assim sendo, também não há nenhum tipo de intervenção formal para verificar se o treinamento converteu-se em mudança efetiva para a situação de trabalho. A realidade baseia-se em perceber no dia-a-dia se o funcionário executa bem o serviço ou precisa melhorar em alguma parte do processo de trabalho ou ainda com base na produção diária.

A natureza informal do treinamento é vista como parte de um processo natural da PE, embora segundo o diretor, exista a necessidade de uma certa padronização

das atividades de treinamento. Conforme ele, *“a limitação de recursos financeiros é a principal barreira, sendo natural dentro do processo de desenvolvimento da PE, porém não permite sustentar uma formação mais adequada ou um preparo melhor dos trabalhadores de determinadas funções críticas, como por exemplo, o forneiro que poderia melhorar seu preparo na manipulação de elementos químicos”*. A grande questão da formação e do treinamento na Empresa C é como treinar dentro das suas possibilidades.

A empresa acredita que com a informatização da parte estrutural da produção quando as funções atualmente difusas ficarão mais claras e definidas por causa da formalização do processo, será mais fácil e necessário partir para um treinamento mais padronizado e eficiente baseado nas funções e habilidades específicas de cada trabalhador quando os objetivos poderão ser mais precisos e os resultados verificáveis. Conforme o diretor, a empresa tem sentido uma certa pressão em formalizar algumas de suas atividades por uma necessidade de mercado, ou seja, o cliente certificado exige que seu fornecedor também o seja.

A Empresa C possui também uma grande preocupação com a parte comportamental; especificamente com as questões de autonomia, motivação e responsabilidade. Para o diretor, esses pontos são fundamentais e críticos para qualquer empresa, pois estão associados ao desempenho e ao sucesso do produto final assim como com a satisfação do trabalhador.

Conforme o diretor da empresa, possíveis problemas podem dificultar o aprendizado ou a aplicação efetiva do que é ensinado, tais como, o envolvimento e a motivação do funcionário que aprende, pois segundo ele: *“O treinamento por ser informal é tão natural que as pessoas acabam não se envolvendo inteiramente”*.

Com relação às preocupações ou dificuldades ligadas à formação e ao treinamento, a Empresa C aponta as seguintes limitações: a) falta de recursos financeiros e disponibilidade para sustentar uma formação mais adequada e consistente; b) inexistência de órgãos ou entidades que atendam às necessidades de treinamento do setor de fundição e com custos acessíveis embora o setor de fundição seja de porte na cidade; c) as entidades oferecem cursos apenas informativos e não treinamento para

aplicação ou implementação e que não atendem às necessidades da pequena empresa de vinte a cem funcionários, d) falta de oferta de cursos voltados ao setor de fundição; e) consultorias muito caras para a PE; f) falta de cultura de relacionamento entre empresa e universidade.

Quanto ao relacionamento com as entidades que oferecem cursos e treinamentos, a Empresa C vem ultimamente participando de alguns projetos com as Universidades locais (Projeto VIRTEC -Empresas Virtuais de Tecnologia do Núcleo de Manufatura Avançada), entretanto, com as demais entidades seu grau de relacionamento é basicamente zero. Isso se justifica pelas dificuldades apontadas anteriormente tendo como principal fator a necessidade de implementação e não informação. Essa afirmação sobre cursos meramente informativos baseou-se no conhecimento dos programas e cursos de gestão oferecidos pelo SEBRAE local.

A empresa acredita, que uma maior interface com as universidades em nível de pesquisa e implementação será o melhor caminho para a PE.

7.4 EMPRESA D

a) Filosofia Administrativa

Conforme o diretor administrativo, *“a principal meta da empresa sempre foi a de estar à frente, construindo, investindo em pessoas e equipamentos, divulgação e treinamento, e principalmente estando atentos às reais necessidades de nosso cliente”*.

A transparência e o respeito com clientes e funcionários são as características mais preservadas pela empresa, conforme o diretor. Assim toda a equipe tem um papel individual e coletivo muito importante para a empresa. A empresa adota para isso a filosofia de melhoria contínua em todos os processos da empresa.

O processo de delegação e autonomia é visto como inevitável para a sobrevivência de uma empresa que gera inovação e quer estar sempre à frente. Segundo o diretor, *“existe uma grande preocupação em oferecer os recursos e suportes necessários para o desenvolvimento do trabalho das pessoas. Isso porque, por trás de*

toda a tecnologia e desenvolvimento estão pessoas que trabalham de forma muito profissional e entusiasmada”.

As relações de trabalho favorecem um clima muito positivo para empresa, na qual as pessoas possuem liberdade para dizerem o que pensam e o que querem. Mostra disso, é a existência de um Grêmio de Funcionários, criado por incentivo das diretorias dentro do qual se discute inclusive questões salariais e problemas diversos. A empresa também procura estimular o lazer e a confraternização com os funcionários, organizando sempre churrascos e festas a fim de manter a saúde mental e a criatividade no trabalho

A empresa oferece os seguintes benefícios: restaurante, plano médico extensivo à família, 14º salário e cesta básica. A empresa possui um sistema de recompensa (15º salário) baseado na participação dos resultados da empresa, considerando variáveis como assiduidade, participação em cursos etc.

B) Recursos Humanos

Na Empresa D, a atividade de recursos humanos é representada na estrutura organizacional como departamento de apoio subordinado ao setor de tesouraria.

A atividade de recursos humanos da Empresa D é integrada pelas práticas básicas de rotina trabalhista (admissão, demissão, folha de pagamento, relações sindicais) realizada por um único funcionário. Dentro de sua esfera funcional de atuação o departamento cumpre suas atividades com suficiente autonomia. As atividades de recrutamento e seleção estão sob a responsabilidade da direção das áreas requerentes e dos líderes na produção. Estas ações caracterizam-se por ser freqüentemente informais e intuitivas com um pré-requisito básico de qualificação para todas as áreas: ser usuário de informática, e em outras áreas específicas, o domínio da língua inglesa.

Segundo o diretor administrativo, a partir da implementação de um novo sistema integrado de gestão e da nova estrutura organizacional é esperado que o departamento de recursos humanos passe a exercer uma maior atuação com relação a outras atividades complementares de recursos humanos, a exemplo da atividade de plano de cargos e salários e passe a ter uma integração maior com as outras áreas, agilizando,

organizando e sistematizando todo o processo de trabalho e com isto tendo um papel mais atuante. Foi observado que praticamente todos os processos decisórios da empresa, desde o desenvolvimento do produto ou serviço até o atendimento ao cliente estão centralizados nos quatro diretores das cinco áreas da empresa (administrativa, marketing, comercial, técnica, industrial). Com relação à parte tática e operacional, as áreas possuem autonomia para a realização de suas atividades.

O relacionamento do RH com a diretoria administrativa é direto e pessoal quando necessário.

Com relação às diretrizes ou políticas voltadas à gestão das pessoas, essas se encontram em sua maior parte informais. Das políticas formalizadas estabelecidas, todas são referentes à área produtiva da empresa. Como exemplo, a produção é a única área que possui um plano de carreira definido, bem como um programa salarial baseado no tempo de trabalho e na qualificação. Para as demais áreas o nível salarial é superior aos de seu mercado de atuação.

As perspectivas de curto e médio prazo da empresa com relação à gestão de pessoas são quatro: 1) dar início à descrição de cargos e salários da área produtiva; 2) sistematizar levantamento de necessidades de treinamento interno a fim de evitar treinamento reativo e investir em treinamento preventivo priorizando a filosofia de melhoria contínua da empresa evitando sempre as não conformidades; 3) melhorar a prática das atividades de recrutamento e seleção através da determinação de critérios e procedimentos; 4) atualização de um software de gestão integrada com um módulo específico e ampliado para recursos humanos.

Quanto ao preparo da equipe de trabalho, para o diretor administrativo, sua empresa pode ser considerada uma *empresa inteligente*, pois é uma fonte geradora de tecnologia e produtora de conhecimento. Portanto, seu pessoal, principalmente da parte de desenvolvimento de produto e serviço é considerado muito qualificado. O nível de escolaridade formal é alto (aproximadamente 20% dos funcionários possuem nível superior completo e o restante possui o ensino médio) e a capacidade de aprendizagem autônoma é um aspecto particular de seus funcionários, ou seja, a capacidade criativa de aprender por si mesmo através da busca de informações.

A Empresa D tem crescido muito desde a sua fundação e, portanto vem ampliando seu quadro de pessoal constantemente. Embora sem um acompanhamento específico, conforme o diretor administrativo, a Empresa D não apresenta problemas com rotatividade e absenteísmo acreditando, pois não há registros, que seus índices sejam bastante baixos. O tempo médio de permanência dos funcionários na empresa é de aproximadamente cinco anos. Conforme o diretor, a empresa demite muito pouco seus funcionários, sendo a principal causa a não adaptação à cultura da empresa.

Dos fatores relacionados ao absenteísmo, as principais causas referem-se a problemas pessoais, geralmente associados à saúde pessoal ou de algum membro da família.

A empresa tem o hábito de procurar conhecer os motivos que levam à demissão voluntária de seus funcionários. Dos poucos casos associados à saída espontânea, os principais motivos relacionam-se a melhores oportunidades de emprego (grande empresa) ou a não identificação com a função exercida.

C) Treinamento

A qualificação profissional para a Empresa D é tida como fundamental. Segundo o diretor administrativo, a própria característica do produto da empresa exige estimular os funcionários a tomarem iniciativa e serem criativos para ousarem na busca de novas respostas e formas de realização do trabalho, ou ainda novos incrementos para os produtos correntes da empresa. O preparo e a capacidade de aprendizagem autônoma são fatores importantíssimos e responsáveis para o alcance dos resultados que a empresa vem obtendo.

A empresa procura oferecer um incentivo em termos de desenvolvimento profissional custeando cursos realizados pelos funcionários, quando associados a alguma necessidade da empresa, porém, isso não se trata de um programa formal de desenvolvimento. Esses cursos podem ser solicitados pelos próprios funcionários ou indicados pela empresa.

Assim, na área administrativa, especificamente na área de desenvolvimento de produtos ou serviços, a geração de conhecimentos está baseada na pesquisa e no estudo contínuo. Para isso, são utilizadas algumas bases de informações de onde se extrai o conhecimento necessário para o desenvolvimento dos produtos (equipamentos eletrônicos, hardware, software e outros) e serviços, tais como, manuais de automóveis, pesquisa na internet sobre o assunto e com as montadoras de carros.

Quanto à prática do treinamento interno, conforme o diretor, ela é de forma geral informal, e é resultado do que se pode chamar, de uma aprendizagem em ação, que ocorre naturalmente no processo do trabalho, sem ser necessariamente designada como treinamento. É como se fosse uma disseminação natural do conhecimento pela empresa como um todo. Ao final de cada projeto elaborado existe um procedimento comum como se fosse uma “*cadeia de treinamento*” por multiplicação das informações referentes ao produto ou serviço desenvolvido, que se inicia com o pessoal de projeto e desenvolvimento ao pessoal da produção e apoio técnico, e este último à equipe de vendas e seus representantes e por fim o treinamento de uso do equipamento para clientes, porém isso ocorre de forma muito natural, como parte inerente ao processo de trabalho.

A empresa possui um ciclo de qualidade, embora não tenha certificação, no qual qualquer setor ou funcionário da empresa ao apresentar uma reclamação, em virtude de uma não conformidade, pode exigir uma solução da área competente, que pode inclusive necessitar de um melhor treinamento interno (informal) das áreas envolvidas. Esse procedimento é facilitado pela integração da empresa através de um software de gestão que embora ainda não contemple todas as áreas, pode rastrear uma não conformidade nas áreas envolvidas. Dentro de poucas semanas um novo sistema será implementado incorporando todas as áreas, inclusive recursos humanos, quando todos os funcionários participarão novamente de um curso interno a respeito do novo sistema.

Essa característica, chamada de aprendizagem em ação pelo diretor, ocorre em todas as áreas da empresa, inclusive na parte produtiva, onde os técnicos com base nos manuais de projeto são capazes de montar o produto. Assistemáticamente, ou

conforme a necessidade, os mais novos aprendem e são treinados pelos líderes de grupo ou por trabalhadores mais antigos e experientes a desenvolverem alguma parte do processo. Toda a parte de integração e aprendizagem do serviço e qualidade é realizada de modo informal dirigida pelos líderes de grupo ou profissionais mais experientes designados. As não conformidades na produção são identificadas pelo próprio montador no processo de trabalho.

A aprendizagem contínua e o treinamento são vistos como fundamentais para a empresa como um todo. A principal preocupação atual é em investir com a nova formatação do sistema de gestão integrada em treinamento preventivo, priorizando o levantamento de necessidades a médio e longo prazo.

Treinamentos ou cursos externos são pouco realizados, salvo quando há uma necessidade específica. Por exemplo, nos últimos dois anos, a empresa requisitou a todos seus funcionários para participarem de cursos de informática, por ocasião específica da implementação de um software de gestão. Os diretores da empresa são os que com mais frequência participam de cursos externos.

• O Processo do Treinamento

Na produção, uma necessidade de treinamento é levantada, ainda que informal, a partir das necessidades de aprendizagem do processo do trabalho (recém-contratados, estagiários, trainees) orientada pelos líderes de célula ou funcionários mais experientes, ou com base em alguma não conformidade detectada no processo.

O levantamento de necessidades de treinamento nas áreas administrativas ocorre informalmente com base nas não conformidades percebidas nos processos de trabalho por qualquer funcionário, a partir da finalização ou incremento de um produto a ser multiplicado pela empresa ou ainda pela necessidade manifestada por um funcionário ou pela diretoria. Esse procedimento na Empresa D tem enfoque nas necessidades da empresa de curto e médio prazo

Os níveis de análise das necessidades estão mais baseados nas operações e tarefas pela empresa como um todo, no nível organizacional baseado em necessidades de

curto e médio prazo, realizado pela diretoria, e no nível dos recursos humanos, determinado por alguma diretoria ou chefia imediata.

A Empresa D não possui um planejamento formalizado de treinamento, nem para a produção, nem nas demais áreas da empresa. Segundo o diretor administrativo, uma necessidade de treinamento interno, o qual ele chama de aprendizagem em ação é voltada para os objetivos de curto e médio prazo também.

A avaliação do treinamento ou da aprendizagem requerida, assim como a verificação de sua transferência é realizada na produção informalmente e no próprio processo de trabalho, verificando as conformidades estabelecidas e também com base na capacidade produtiva. Na administração, ela ocorre informalmente no próprio processo de trabalho e através dos parâmetros de análise das conformidades exigidas. Conforme o diretor administrativo, de forma assistemática e informal é realizada uma avaliação do potencial de alguns profissionais para fins de promoção ou aumento de salário. Quanto aos cursos externos realizados pelos funcionários, quando realizados, a avaliação refere-se unicamente quanto à qualidade do curso logo após sua finalização.

Conforme o diretor, *“a empresa não apresenta problemas com transferência de treinamento ou aprendizagem até porque isso faz parte da sobrevivência da empresa”*.

Quanto às barreiras ou dificuldades internas ligadas ao treinamento ou aprendizagem, a principal preocupação da empresa tem sido em analisar necessidades de treinamento a longo prazo para atuar de forma mais preventiva e não reativa como vem sendo realizado e também em dispor de tempo para programar melhor treinamentos internos. Conforme o diretor, isso será possível dentro de pouco tempo com a implementação do novo software integrado que vai reorganizar as atividades da empresa. Quanto ao que tem sido feito dentro das atuais condições da empresa, o diretor diz sentir-se satisfeito com os resultados, pois as necessidades da empresa e das pessoas estão sendo supridas.

Quanto a treinamentos e cursos externos, a empresa se utiliza com pouca frequência. A explicação principal é que a base de conhecimento para o desenvolvimento do produto da empresa não depende de treinamento externo, ela

depende dos próprios funcionários realizando pesquisas junto às montadoras automobilísticas, nos manuais de automóveis, internet e outras fontes. Portanto, o relacionamento com as entidades locais fornecedoras de cursos e treinamentos é bastante restrito.

Entretanto, com as universidades locais, o relacionamento e o desenvolvimento de trabalhos de pesquisa tem-se ampliado cada vez mais, exemplo disso, é a participação da empresa no projeto VIRTEC (Empresas Virtuais de Tecnologia) do NUMA da Universidade de São Paulo e sua associação ao ParqTec. Esse relacionamento é influenciado pela característica tecnológica do produto que desperta maior interesse pelas universidades e fornece uma base de informações mais atualizada e, pela formação superior de alguns dos diretores nas universidades locais o que facilita esse relacionamento. Até o momento essa parceria tem sido bastante positiva para a empresa.

Sobre as demais entidades, a Empresa D possui apenas uma maior proximidade com o SENAI, onde realiza jornadas de qualidade sob a liderança da fábrica, auxiliando-o em seus cursos de formação. Nada foi observado a respeito das outras entidades e instituições locais, pelo fato de a empresa não utilizar seus serviços e, portanto, não os conhece suficientemente.

7.5 PRINCIPAIS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Concluindo a apresentação dos dados empíricos é apresentado a seguir no quadro 1, um resumo dos aspectos organizacionais mais relevantes pesquisados nas empresas.

Quadro 1: Síntese dos principais aspectos organizacionais pesquisados nas empresas

Síntese dos aspectos organizacionais pesquisados nas empresas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
a) Filosofia Administrativa	delegação e autonomia	delegação operacional supervisionada	centralizada conhecimento de deveres e papéis	delegação e autonomia
b) Recursos Humanos	-políticas bem definidas e formalizadas -boa estruturação da área de RH -maioria das práticas de RH formais -atuação estratégica e operacional	-algumas políticas definidas e informais - área em reestruturação -maioria das práticas de RH informais -atuação operacional	-políticas indefinidas e informais -área terceirizada -práticas trabalhistas -sem atuação dentro da empresa	-algumas políticas definidas e informais -área em reestruturação -maioria das práticas de RH informais -atuação operacional
c) Treinamento	-considerado de fundamental importância -níveis operacional e estratégico -natureza do treinamento interno é formal e informal -muito pequena a frequência de utilização de cursos e treinamentos de entidades de apoio à PE	-considerado importante e um desafio -nível operacional -natureza do treinamento interno é informal -pequena a frequência de utilização de cursos e treinamentos de entidades de apoio à PE	-as pessoas nem percebem que são treinadas -nível operacional -natureza do treinamento interno é informal -vem aumentando a participação em projetos com Universidades	-considerado fundamental para o negócio -nível operacional - natureza do treinamento interno é informal -relacionamento restrito com entidades fornecedoras de cursos e treinamentos

7.6 ENTIDADES E INSTITUIÇÕES FORNECEDORAS DE CURSOS E TREINAMENTOS

7.6.1 SEBRAE

As ações desenvolvidas pela unidade SEBRAE - São Carlos a fim de atender às micro e pequenas empresas estão divididas da seguinte forma:

- cursos e palestras sobre gestão administrativa (finanças, marketing, recursos humanos, legislação etc) para micro e pequenas empresas;
- Consultoria em gestão empresarial (plano de negócios, estratégias de marketing, orçamento, qualidade, 5S, administração dos custos e fluxo de caixa, apuração de resultados, gestão de pessoal, informática, comércio exterior e outras ações específicas). Inicia-se por um diagnóstico das dificuldades do empreendimento e, em seguida, são dadas as orientações para o desenvolvimento de soluções. O empresário pode montar uma sequência de acordo com o seu interesse e necessidade. Conforme consultores locais, a partir de dezembro de 2000, o serviço de consultoria antes cobrado por hora, passou a ser gratuito;
- Balcão SEBRAE, com atendimento personalizado, onde são obtidas informações sobre: os produtos e serviços do SEBRAE local e estadual; abertura de empresas; legislação comercial, tributária e previdenciária; diagnósticos básicos; orientação sobre os cursos e ações de capacitação de gestão empresarial;
- Orientação ao crédito, com o objetivo de facilitar o acesso das micro e pequenas empresas às diversas modalidades de crédito, intercedendo junto às instituições financeiras. Presta garantias complementares necessárias à contratação de financiamentos voltados à exportação e às linhas específicas de investimentos do PROGER/FAT (Programa de Geração de Emprego e Renda);
- PATME - Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas, serviço de consultoria remunerado com o objetivo de auxiliar a micro e a pequena empresa a elevar seu patamar tecnológico, através de instituições de ensino e pesquisa;

- Incubadora de empresas, desenvolvida com parceiros (consultores e ParqTec - Parque de Tecnologia de São Carlos) sendo um espaço para empreendedores com planos de negócios definidos para “organizar” suas empresas por um prazo determinando, contando com uma estrutura de apoio gerencial e tecnológico fornecida pelo SEBRAE-SP e seus parceiros;
- Balcão avançado, que presta atendimento com a mesma finalidade do balcão local SEBRAE em outras cidades da região, em determinados períodos do ano.

Dos serviços existentes, o balcão de informações local, as consultorias em gestão administrativa e os cursos e palestras são serviços que mais possuem procura. Segundo a coordenadoria de cursos e alguns consultores entrevistados, a grande parte da procura por esses serviços é proveniente das micro empresas até dez funcionários do setor da indústria e comércio, por serem mais vulneráveis e desconhecerem quase completamente a parte administrativa de uma empresa. Os motivos pelos quais as PE's procuram menos o SEBRAE do que as micro são os seguintes:

- a) Recursos financeiros escassos;
- b) O pequeno empresário de forma geral pouco investe no funcionário porque acredita que isso não gera resultados financeiros;
- c) A maioria dos pequenos empresários não possui visão ou conhecimento da importância em investir em treinamento e cursos;
- d) A pequena empresa (de vinte a cem funcionários) já possui uma estrutura funcional básica diferentemente da micro empresa;
- e) O pequeno empresário de modo geral busca retorno rápido (visão de curto prazo) e, portanto, não vê resultados nos cursos e treinamentos;
- f) Quanto às consultorias, a pequena empresa, na opinião dos consultores, busca mais um assessor (alguém que faça pela empresa) e não um consultor que mostre o caminho a ser seguido.

A organização, conteúdo e programação dos cursos e treinamentos oferecidos às empresas locais são desenvolvidos com base em pesquisas mercadológicas realizadas pelo SEBRAE -SP e que apontam as tendências para o interior do Estado. Não são realizadas pesquisas locais ou regionais por demandarem muito tempo. A divulgação

dos cursos e treinamentos é realizada via mala direta às empresas e anúncios no SEBRAE.

A adequação e efetividade dos cursos e treinamentos ministrados são medidas através de avaliação junto aos participantes logo ao término da programação e não posteriormente junto às empresas.

7.6.2 SENAC

Embora o SENAC tenha sido concebido com o objetivo de atender a clientela tradicional do setor terciário, ultimamente vem se envolvendo pouco a pouco na prestação de serviços e na profissionalização de atividades que podem ser desenvolvidas em outros setores da economia, como saúde, indústria e outros.

Conforme o coordenador de cursos da unidade local, as propostas para o ano de 2001 de cursos técnicos e de qualificação profissional ou aperfeiçoamento voltadas também para o setor industrial são as seguintes:

- Curso Técnico em Segurança do Trabalho;
- Curso Técnico em Secretariado;
- Curso Técnico em Contabilidade;
- Curso Técnico em Gestão Empresarial (Administração);
- Curso Técnico em Informática com ênfase em Tecnologia da Informação;
- Programador de Microcomputador;
- Cursos rápidos, tais como: Como melhorar a motivação interna; Treinamento para membros da CIPA; Segurança na Operação de Empilhadeiras; Sistema de Qualidade ISO 9001:2000; Matemática Financeira Aplicada; Atendimento ao cliente; Interpretação da Nova Norma ISO 9001:2000; Auxiliar de Administração de Pessoal; Programa Educação para o Trabalho.

Todos os cursos acima, tanto de formação ou de qualificação profissional são cobrados de acordo com a carga horária programada.

Conforme o coordenador de cursos da unidade do SENAC local, ambos tipos de cursos (formação ou qualificação profissional) são procurados por empresas de

pequeno, médio e grande porte da cidade e da região (em menor proporção). Embora sem um acompanhamento estatístico, o coordenador afirma que a pequena empresa com relação à média e a grande se interessa menos pelos cursos, sendo o principal fator a limitação de recursos financeiros. Quando a empresa participa envia apenas um ou dois funcionários para posteriormente multiplicarem os conhecimentos adquiridos.

A proposta e organização dos cursos são baseadas, segundo o coordenador de cursos, em várias fontes de informações, sendo as principais:

- Balcão de informações da unidade (onde o cliente procura por determinados cursos ou é verificada a demanda);
- Visita a indústrias;
- Sugestões de cursos dos clientes na avaliação final dos cursos freqüentados;
- Solicitação de sugestões de cursos às Associações Comerciais e Sindicatos;
- Eventualmente pesquisa encomendada;
- Pesquisa balcão com clientes para aprovar uma proposta de curso.

A avaliação dos cursos oferecidos é realizada por escrito pelos participantes no final da programação das atividades. Em alguns cursos que demandam estágios, é realizado um acompanhamento do desempenho do estagiário, podendo avaliar a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

7.6.3 SENAI

A Escola SENAI “Antonio Adolpho Lobbe” em São Carlos -SP, desenvolve suas atividades voltadas as seguintes áreas de atuação: mecânica, eletroeletrônica, automobilística e madeira. A escola oferece os seguintes programas:

- Cursos de aprendizagem Industrial: programas dirigidos a menores, na faixa de 14 a 18 anos. O objetivo é a capacitação de conhecimento e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas nas áreas de mecânica, eletroeletrônica, automobilística e madeira;
- Programas de Educação Continuada: treinamentos teóricos e/ou práticos destinados aos jovens e adultos (maiores de 16 anos) desenvolvidos na própria Escola no

período noturno e aos sábados. O objetivo é qualificar, reprofissionalizar e atualizar trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade, visando o melhor desempenho no exercício do trabalho. Conforme o diretor da Escola, a maioria dos alunos é proveniente de empresas, em sua maioria médias e grandes;

- **Treinamento Industrial:** treinamentos teóricos e/ou práticos desenvolvidos nas instalações das empresas por instrutores do SENAI, parceiros ou da própria empresa. São programas com conteúdo e duração variável, conforme necessidades identificadas. Conforme a coordenadora de treinamento, os treinamentos abrangem todas as áreas e temas de interesse das empresas, tratando de situações específicas do trabalho dos participantes;
- **Telecurso 2000:** programa de ensino supletivo, desenvolvido pelo sistema FIESP em convênio com a Fundação Roberto Marinho, com características de educação à distância, destinado a jovens e adultos que não tenham concluído o ensino regular. O programa inclui cursos profissionalizantes que, no momento, destinam-se à área Mecânica.

Dos programas existentes, os mais procurados pelas empresas são, o treinamento industrial e os programas de educação continuada. Um módulo de treinamento de vinte horas com até vinte pessoas, gira em torno de R\$ 900,00. Conforme o diretor e a coordenadora da Escola, a pequena empresa é a que menos procura pelos programas, embora talvez seja a que mais tenha carência neste sentido. Foi dito existir muita demanda passiva ou represada e acrescentado que a Escola não se encontra numa posição ideal de pró-atividade de atendimento a todas as empresas que necessitam por falta de disponibilidade de tempo e pessoal. A área de treinamento tem procurado atender prioritariamente quem procura seus serviços, que na maior parte dos casos é a grande empresa local e regional.

A montagem dos treinamentos e cursos é realizada com base em pesquisas de levantamento de necessidades de treinamento das empresas realizadas de dois em dois anos. Conforme o diretor, a partir da implantação do setor de treinamento e cursos na unidade, esse procedimento passou a ser sistemático. Uma pesquisa sobre levantamento

de necessidades de treinamento das empresas de São Carlos e região para o ano de 2001 acabou de ser concluída em dezembro de 2000

A avaliação dos treinamentos e demais programas é realizada ao término de cada módulo pelos participantes. Na necessidade eventual de retorno à empresa para algum tipo de suporte solicitado, também é procurado informalmente obter um retorno da eficácia do programa realizado.

Conforme o diretor e a coordenadora da área de treinamento da Escola, os motivos pelos quais a instituição não mantém um relacionamento mais atuante com as pequenas empresas são basicamente os seguintes:

- Existe uma demanda repressada, mas não bem identificada;
- A Instituição carece de disponibilidade de tempo para realizar um trabalho mais direcionado às pequenas empresas;
- As pequenas empresas embora careçam de profissionais melhores qualificados, não dedicam a importância e atenção necessária à prática do treinamento. Talvez mais pela falta de visão do empresário do que por recursos financeiros tão escassos.

7.6.4 ETE PAULINO BOTELHO

Vinculada ao Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”, a Escola Técnica Paulino Botelho oferece cursos técnicos diurnos e noturnos de 18 meses para as áreas de Administração, Eletrotécnica, Eletrônica, Informática Industrial, Mecânica e Refrigeração. O diretor da Escola não soube precisar se empresas grandes ou pequenas investem na formação de algum funcionário custeando ou subsidiando algum curso. Entretanto, afirmou existir forte interesse das empresas, sobretudo das médias e pequenas, nos alunos da escola para atuarem como estagiários. Segundo ele, embora sem dados estatísticos é comum que alunos estagiários das empresas tornem-se funcionários efetivos. Portanto, acredita que a ênfase que tem sido dada na formação da mão-de-obra especializada tem atendido bem às necessidades das empresas locais.

Por tratar-se de uma Escola Estadual não é possível oferecer cursos de qualificação e requalificação profissional para a população. Porém, existe a idéia de colocar um projeto em prática neste sentido através de parcerias ainda indefinidas.

7.6.5 ParqTec

Segundo o gerente da Fundação, o ParqTec São Carlos tem como principal objetivo estimular a criação de empresas a partir da transferência de tecnologia gerada nas Universidades e centro de pesquisas locais, portanto os cursos e serviços que a Instituição oferece estão voltados prioritariamente às empresas incubadas ou filiadas, em sua maioria micro e pequenas empresas.

O Parque possui uma Escola de Negócios dividida em módulos voltada para a formação, treinamento e especialização empresarial. O módulo básico tem o objetivo de capacitar empreendedores para iniciar novos negócios e administrá-los nas fases de implantação e crescimento. O módulo específico oferece aos participantes conhecimentos fundamentais ao desenvolvimento e gestão da empresa. O terceiro módulo oferece um ambiente aos empresários no qual os problemas específicos de suas empresas são analisados e resolvidos. Conforme o gerente da Fundação, além da capacitação dos empreendedores, são organizados seminários, cursos e eventos de interesse dos empresários da região e do Pólo de Alta tecnologia.

A Fundação dispõe às empresas filiadas os seguintes serviços que podem ser adquirido através de uma mensalidade de R\$ 50,00:

- Informática: laboratórios em ambiente de rede com softwares e assessoria para o desenvolvimento de programas;
- Centro de Informação Tecnológica: com livros, periódicos, manuais, clippings, multimeios nas seguintes áreas: tecnologia, informática, pólos, parques e incubadoras de base tecnológica, eletrônica, economia e administração;
- Estudos e Projetos: consultoria para desenvolvimento de plano de marketing e peças publicitárias;

- Jurídica: consultoria jurídica especializada em direito comercial, industrial e marcas & patentes;
- Comunicação Empresarial: assessoria de imprensa e divulgação para produtos e serviços das empresas filiadas;
- Estrutura de apoio: anfiteatro com capacidade para 46 lugares, dotado com sistema audiovisual; sala de reunião com TV, vídeo e capacidade para até 10 pessoas; sala de reunião VIP com capacidade para até 20 pessoas;
- Internet: endereço de e-mail exclusivo e espaço para hospedar “banner” da empresa na home-page da Fundação ParqTec;
- Informativos: editado mensalmente e anualmente com notícias e informações de interesse e com relação às empresas filiadas, seus produtos e serviços;
- Eventos e Promoções: a Fundação promove anualmente eventos, nos quais as empresas filiadas podem participar desses programas em condições especiais;
- Oficina eletrônica: com equipamentos especializados;
- Treinamento e capacitação: cursos e palestras em diversas áreas (Plano de Negócios, Empreendedorismo, 5S, Informática e outros), extensivas aos funcionários da empresa filiada.

Os cursos e programas desenvolvidos pelo Parque baseiam-se nas necessidades das empresas incubadas e na solicitação dos empresários. A avaliação dos cursos é realizada após o término da programação. O público de maior frequência dos cursos e palestras vem das empresas incubadas e em menor parte das filiadas. Embora os cursos sejam abertos à comunidade empresarial local, a frequência deste público não é tão significativa.

Conforme o gerente, o principal motivo das empresas sem filiação não participarem dos cursos e palestras é talvez a falta de conhecimento e relacionamento com a Fundação.

7.6.6 NUMA

O Núcleo de Manufatura Avançada dispõe de parcerias com empresas de manufatura, de alta tecnologia e empresas de sistemas e consultorias. Atualmente tem focado suas atividades exclusivamente à pesquisa aplicada. A partir dos conhecimentos de competência dos grupos são desenvolvidos cursos e métodos para as empresas envolvidas em projetos ou grupos de pesquisa, dentre as quais, um número não muito grande, é de pequenas empresas.

7.7.7 FIESP/CIESP - Diretoria Regional de São Carlos

O FIESP/CIESP -São Carlos possui a seguinte estrutura de serviços voltados às indústrias locais associadas:

- Orientação para abertura de empresas;
 - Banco de currículos para auxiliar a empresa na escolha de seus profissionais;
 - Assessoria em Informática;
 - SOS Energia voltado à resolução de problemas com energia elétrica;
 - Assessoria Sindical;
 - Crédito: disponibiliza as linhas de crédito existentes no mercado;
 - Tecnologia: oferece lista dos serviços de calibração credenciados pelo Immetro;
- orienta e acompanha projetos de design de produtos;
- Cursos, Seminários e Treinamentos dirigidos nas áreas: Administração Geral; Comércio Exterior; Finanças; Marketing; Produção; Qualidade; Recursos Humanos; Tecnologia de Informação; Vendas.

Toda a estrutura de cursos e treinamentos é desenvolvida e aplicada por um Centro de Treinamento na matriz FIESP em São Paulo. Conforme o secretário da unidade CIESP local, cursos direcionados às micro e pequenas empresas são desenvolvidos por um centro de treinamento exclusivo para empresas desses portes.

Conforme dados da secretaria da CIESP local, a Unidade possui atualmente cento e trinta empresas associadas, sendo aproximadamente, trinta por cento, pequenas

empresas. A valor cobrado para associação é conforme o porte da empresa. Para as pequenas empresas de vinte a cem funcionários, a taxa mensal é de R\$50,00. A associação permite às empresas usufruírem descontos nos serviços disponibilizados. Para cursos e treinamentos, os descontos são de aproximadamente setenta por cento do valor cobrado em São Paulo. Um curso ou palestra atualmente gira em torno de R\$ 75,00 por participante.

Segundo o secretário local, os cursos e treinamentos são organizados anualmente com base em pesquisa realizada com as empresas associadas, na qual são apontadas suas principais necessidades.

A avaliação da adequação dos cursos é aplicada pelos instrutores no final das programações com os participantes.

Conforme o secretário, a CIESP acredita que a tendência do número de pequenas empresas associadas deve aumentar, tendo em vista um projeto de trabalho voltado exclusivamente para atrair essas empresas. A falta de interesse das empresas em associarem-se pode ser justificada principalmente pela falta de visão e conhecimento das vantagens que podem obter.

CAPÍTULO VIII

Análise dos Resultados

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise dos dados empíricos coletados nas quatro empresas pesquisadas e nas entidades e instituições de apoio à pequena empresa confrontada com o referencial teórico estudado.

A primeira parte da análise apresenta os critérios e conceitos utilizados para descrever e interpretar as práticas de recursos humanos e treinamento nas PE's.

A segunda parte da análise concentra-se em aspectos da gestão nas empresas pesquisadas influentes na concepção da gestão de recursos humanos e suas políticas e práticas.

A terceira parte da análise refere-se às especificidades das práticas de recursos humanos observadas no contexto das pequenas empresas e seus diferentes níveis de formalização.

A quarta parte da análise trata com mais profundidade as especificidades observadas empiricamente no que se refere ao treinamento e suas barreiras e uma interpretação das relações e fatores internos e externos influentes ou condicionantes nas PE's.

8.1 CRITÉRIOS E CONCEITOS UTILIZADOS NA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

- Qualificação: “é a capacidade de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e para transpor experiências adquiridas de uma situação concreta à outra. A qualificação de um indivíduo é sua capacidade de resolver pronto e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional” (IRIBARNE, 1982:1-2 APUD LEITE, 1996).

- Atividade Formal: que obedece a um planejamento ou uma intencionalidade articulada com objetivos pré-estabelecidos.
- Atividade Informal: que não obedece à critérios ou regras determinadas; que não possui caráter oficial ou sistemático.
- Empresas de base tecnológica: são aquelas que operam com processos, produtos ou serviços onde a tecnologia é considerada nova ou inovadora. Algumas podem ter índices de avanço tecnológico mais altos e outras, mais baixos (SANTOS,1987).

8.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEUS FATORES DE INFLUÊNCIA

Através do trabalho empírico nas empresas foi possível observar diferentes filosofias administrativas ou valores organizacionais e, conseqüentemente diferentes formas ou estilos de gerenciamento e de atuação no mercado no qual estão inseridas as empresas. Do ponto de vista da gestão das pessoas, essas filosofias administrativas alternam-se em grau quanto às variáveis descentralização, profissionalização e foco nos indivíduos, entre outros aspectos que influenciam as adoções de estratégias, políticas e ações resultando em diferentes tipos de dificuldades para gerir sistematicamente seu pessoal.

Observou-se, portanto, como interagem esses fatores nas empresas pesquisadas. Conforme observado, a Empresa A, a mais jovem das empresas pesquisadas, é a que contempla em termos de estratégia de gestão um nível mais alto de profissionalização, haja vista a forma como a empresa toda está estruturada (divisões funcionais bem definidas e atividades formalizadas) e articulada de forma descentralizada e participativa. Do ponto de vista do empresário, este possui um perfil bastante empreendedor com um campo de visão amplo que conduz a empresa a buscar a ser sempre mais competitiva e a crescer juntamente com as pessoas.

Todo o negócio é administrado através de diretrizes globais. A dimensão da atuação das áreas funcionais está relacionada a outros fatores organizacionais como a estratégia de ação da empresa, isto impõe um sistema participativo no processo de tomada de decisões e na definição das metas. A situação está em oposição à afirmação genérica de BILLI (1997) de que o processo decisório na pequena empresa é intuitivo, ou, pelo menos neste caso, esta afirmação não se aplica. Pode-se dizer que empresa possui métodos gerenciais sofisticados e um alto nível de formalização e organização das atividades e funções que não foi observado nas demais empresas. Esses fatos podem estar relacionados ao que dizem JULIEN (1997) e LONGENECKER et al. (1998), que a informalização tende a diminuir conforme a empresa vai crescendo e vice-versa e sua tarefa gerencial se torna mais complexa.

Tanto a missão, como as metas e objetivos da empresa assumem o desempenho individual como muito importante para o resultado final e à satisfação do cliente. Para isso, a empresa preocupa-se em bem assistir aos funcionários provendo-lhes os recursos necessários para o desempenho de suas funções a fim de propiciar melhor satisfação e motivação no trabalho. A direção reconhece que o investimento no desenvolvimento profissional e pessoal e na satisfação das pessoas é ativo importante com retorno certo.

Quanto à abordagem das pessoas, o conceito de polivalência adotado como política não parece estar ligado a uma visão de exploração do trabalho, mas uma prática ligada ao crescimento pessoal e profissional. A preocupação com a satisfação no trabalho, qualidade de vida e desenvolvimento profissional e pessoal podem ser percebidos através das diversas políticas de recursos humanos adotadas, e benefícios (compatíveis às grandes empresas) oferecidos pela empresa, assim como pela política salarial que adota (salários aproximadamente 10% acima da média das empresas do seu mercado). Interessante ressaltar que os benefícios oferecidos não atuam como estratégia única de controle atrelados a alguma meta de produção ou redução de algum índice.

A gestão dos trabalhadores contempla de forma cuidadosa o envolvimento e a cooperação das pessoas como fator estratégico. Conclui-se assim que a filosofia administrativa da Empresa A vai além dos objetivos econômicos considerando a

perspectiva de satisfação dos objetivos e de crescimento das pessoas, revelando uma fundamentação forte na Teoria Comportamental da Administração em seus alicerces da hierarquia das necessidades dos funcionários.

A partir dos indicadores tratados anteriormente e dos dados empíricos, será explanado a seguir como se dá a concepção, a importância, o papel e a atuação da função recursos humanos nas empresas pesquisadas.

A função recursos humanos na Empresa A é mais do que um conjunto de técnicas ou instrumentos. Sua dimensão de atuação e o emprego das atividades funcionais fazem parte da filosofia administrativa empresarial e fluem de uma abordagem global da empresa atuando de forma integrada através de objetivos comuns. Esta estruturação está de acordo com a concepção de administração de recursos humanos descrita por GUTIERREZ (1995) e LUCENA (1995), onde as atividades da função são orientadas e articuladas aos objetivos estratégicos da empresa. Os resultados demonstraram que a atividade de RH não é considerada como um simples anexo marginal ao processo de gestão, mas ao contrário, uma função articulada ao processo estratégico da empresa através de uma visão que valoriza as pessoas como fonte de potencialidades.

O fato de a empresa reservar 15% do seu faturamento anual para a área de recursos humanos no desempenho de suas atividades demonstra, já na prática, a importância atribuída à área, fato que vai além do discurso de muitas empresas, conforme diz a literatura.

Com relação às políticas e diretrizes da empresa, primeiramente elas se apresentam com um nível alto de formalização não encontrado nas demais empresas pesquisadas. Em segundo lugar, elas expressam de forma muito clara a preocupação com os processos de gestão de pessoal com os seguintes aspectos: contratação, remuneração, incentivos, relações sindicais e outros.

Com relação aos aspectos funcionais da área de recursos humanos, pôde-se perceber a preocupação da empresa em oferecer condições de manter seu pessoal fortemente qualificado participando do processo evolutivo de crescimento da empresa, embora sua equipe de trabalho já seja considerada muito qualificada. Interessante notar

que a Empresa A, nesse sentido, está estrategicamente mais voltada às áreas administrativas, não significando, porém, que na área produtiva suas necessidades estejam cem por cento supridas, mas que tem atendido aos objetivos propostos.

Em relação à mobilidade de pessoal, a empresa apresenta índices muito baixos, tanto de absenteísmo, como de rotatividade nos últimos anos, o que parece demonstrar a efetividade das políticas de manutenção e incentivo e, uma pelo menos aparente, satisfação na empresa. Dos motivos de saída espontânea verificados pelas quatro empresas, a expectativa de melhor emprego ou oportunidade na grande empresa foi apontada como o fator mais influente na decisão do funcionário. A principal causa de demissão na Empresa A está associada a problemas de desempenho.

Com respeito à Empresa B, uma característica que se sobressai entre as demais na sua filosofia administrativa é a preocupação em preservar o ambiente da empresa como um espaço de liberdade, ou seja, onde os funcionários não tenham receios de exporem suas dificuldades e ansiedades e onde eles possam contar, na medida do possível, com o atendimento dessas. É como se em termos de liberdade de expressão, a empresa devesse ser uma extensão familiar, o que caracteriza a gestão administrativa por traços paternalistas. Do ponto de vista da estruturação da empresa, suas divisões funcionais são bem definidas e as atividades ainda estão passando por um processo de reformulação em virtude do processo de certificação ISO iniciado há três anos. Daí o nível de formalização dos processos de trabalho na área produtiva ser um pouco maior, até por consequência da certificação. Nas demais áreas administrativas como Recursos Humanos, foi destacada a necessidade de formalização das atividades principalmente por imposição do processo de certificação e também pela intenção da diretoria de poder prover melhores recursos à área ampliando assim sua atuação para assistir melhor aos funcionários.

A dimensão da atuação das áreas funcionais está mais relacionada à parte operacional da empresa. Isso significa que em termos de delegação, as áreas possuem suficiente autonomia operacional para a realização de suas atividades. O processo de tomada de decisões mais importantes ainda está centralizado no diretor, embora exista abertura para discutir e negociar as decisões.

Quanto à abordagem das pessoas, é manifesta a preocupação em atender as necessidades individuais, entretanto, de uma forma bastante particularizada e pessoal. A empresa pretende elaborar novas políticas extensivas a todos os funcionários, tais como sistema de recompensa, plano de carreira, pacote de benefícios. Atualmente, o único benefício oferecido aos funcionários é a cesta básica, que ganha um complemento quando o funcionário possui cem por cento de assiduidade no mês. Essa estratégia tem a intenção de incentivar a diminuição do índice de absenteísmo, que tem se mantido baixo. A empresa não possui uma política salarial pagando os salários de acordo com a média do seu mercado local. A direção da Empresa B reconhece as necessidades das pessoas como importantes, entretanto, com um enfoque diferente da Empresa A. Observa-se que para a Empresa B o suprimento das necessidades tem um aspecto de benevolência, paternalismo, já para a Empresa A, a satisfação e o envolvimento das pessoas é visto além da ótica de valorização dos indivíduos também com um enfoque estratégico, de melhoria de performance organizacional.

As orientações da Empresa B e a gestão dos trabalhadores se expõem sobre uma visão operacional o que pode ser observada na modelagem das práticas de recursos humanos.

A prática da função recursos humanos na empresa tem sido orientada e articulada para atender aos objetivos operacionais da empresa de curto e médio prazo.

As políticas e diretrizes com relação aos recursos humanos encontram-se em sua totalidade informais, embora a empresa manifeste a necessidade de formalização das mesmas, com o objetivo de atender às exigências de certificação e melhorar a assistência aos funcionários.

Com relação aos aspectos funcionais da área de recursos humanos nota-se na Empresa B que a maior preocupação concentra-se em formalizar a descrição de cargos e salários que tem acarretado problemas de eficiência à empresa, pois a indefinição das atividades e funções fazem com que as pessoas “descubram” e aprendam o que devem fazer a suas próprias maneiras, estando em coerência com a afirmação de LONGENECKER et al., (1998) e JULIEN (1997) de que a informalidade ou a falta de

normas escritas desde a simples descrição de cargos possibilita o surgimento de problemas administrativos relacionados à eficiência.

Com relação à mobilidade de pessoal, a Empresa B apresenta baixos índices de absenteísmo, talvez até justificada pela medida de incentivo do acréscimo na cesta básica, entretanto, os índices de rotatividade encontram-se um pouco mais elevado do que nos últimos anos, notadamente na produção. Os principais motivos se justificam pela sazonalidade da produção, expectativa ou oportunidade de crescimento na grande empresa, sobretudo por iniciativa dos mais jovens, montar próprio negócio, receber seguro desemprego. Talvez as causas de demissões voluntárias estejam associadas à falta de benefícios oferecidos pela empresa e/ou pela falta de programa de desenvolvimento profissional que faz com a empresa perca seus funcionários conforme diz AQUINO (1988).

Quanto à filosofia administrativa e a gestão da Empresa C, observa-se que estão voltadas exclusivamente ao desenvolvimento econômico da empresa. A preocupação principal está em garantir seu crescimento econômico através das pessoas. Para isso o controle da força de trabalho é muito importante para empresa a fim de alcançar seus objetivos, que parece apontar menos para a preocupação com as pessoas e mais com a necessidade de garantir sua manutenção no mercado.

Embora com quase cinquenta funcionários, a empresa possui uma estrutura organizacional bastante rudimentar na qual a divisão funcional não se apresenta nítida, havendo um acúmulo de funções decorrente dessa divisão excessivamente simples. Todo o negócio, ou pelo menos a maior parte de seus aspectos, é centralizado e controlado pelo proprietário-dirigente participando até diretamente de algumas funções estando de acordo com JULIEN (1997) a esse respeito. Acrescenta-se a isso, a marcante informalidade da administração, observada inclusive no processo produtivo da empresa. Essa excessiva informalidade na produção, por estar causando problemas de eficiência e desperdício, tem pressionado a empresa a investir num planejamento da produção.

A dimensão da atuação das áreas funcionais é estritamente operacional estando relacionado aos objetivos de curto prazo da empresa. Assim o processo de

participação e envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão é bastante restrito.

Quanto à abordagem das pessoas, na Empresa C elas são vistas como recursos da estrutura para alcançar os objetivos organizacionais. A empresa “reconhece” que pessoas motivadas, satisfeitas e comprometidas trazem melhores resultados, entretanto não possui nenhuma política de incentivo ou benefícios, justificada pela falta de recursos financeiros, sendo a justificativa apresentada para a maioria dos problemas presentes na administração da empresa. A pretensão manifestada em oferecer o benefício de cesta básica aos funcionários está mais relacionada a uma estratégia de controle do comportamento das pessoas para diminuir índices altos de absenteísmo do que uma forma de reconhecimento ou política de incentivo. A gestão das pessoas caracteriza-se como instrumental por sua valorização do controle das pessoas na empresa. As relações e o clima de trabalho são considerados positivos por que não apresentam conflitos, ou melhor, não há pelo menos manifestações concretas de conflito.

Com base nos aspectos descritos, a terceirização da função recursos humanos e a ausência de qualquer tipo de política ou ação de incentivo às pessoas não parece apenas ser consequência ou reflexo da limitação de recursos financeiros, mas também representa uma concepção limitada do significado e do papel das pessoas na Empresa C.

Com relação aos aspectos funcionais de recursos humanos, conforme o próprio diretor da empresa, muito precisa ser melhorado quanto à gestão dos recursos humanos de modo geral, a começar pela padronização de alguns procedimentos como a descrição de funções que tem gerado vários problemas, até a elaboração de políticas que procurem diminuir os índices de absenteísmo e rotatividade na produção. Como já foi apontado anteriormente, a pressão para oferecimento de alguma espécie de “benefício” aos funcionários parece advir da intenção de minimizar consequências econômicas negativas. As principais causas de demissões estão associadas ao mau desempenho do funcionário e no caso de saídas espontâneas a empresa ignora saber os reais motivos, alegando que o funcionário quando quer sair da empresa ele cria situações diversas para ser mandado embora, ou seja, a argumentação está baseada na visão de que os problemas só estão nas pessoas.

Em termos de filosofia e gestão administrativa, a Empresa D adota o princípio da melhoria contínua que inclui o investimento não só em equipamentos, mas também nas pessoas, entretanto, com uma visão um pouco diferente da Empresa A, talvez mais influenciada pela própria característica do negócio da empresa, contexto de desenvolvimento tecnológico, completamente dependente do conhecimento das pessoas. Essa última característica está de acordo com os autores TEIXEIRA (1997), GONÇALVES (1998), ROESCH e ANTUNES (1990) e outros, a respeito da influência da tecnologia de manter, atualizar e investir nos conhecimentos que as pessoas e as organizações precisam para sobreviver e conservarem-se competitivas. O estudo permitiu observar que no caso da Empresa D, a criação e a utilização de novas tecnologias têm se constituído em oportunidade positiva influenciando numa forma de organização de trabalho da produção mais autônoma e flexível.

Em termos de estrutura organizacional, a empresa vem passando por um processo de reformulação, no qual várias divisões funcionais e atividades serão redefinidas e formalizadas para evitar problemas como atividades difusas. A empresa está toda conectada por meio de um sistema integrado de gestão que tem facilitado o relacionamento e proporcionado melhor articulação entre os setores. Entretanto, com a renovação da estrutura, a empresa passará concomitantemente por um processo de reengenharia ou atualização do sistema, quando será ativado o módulo de recursos humanos no programa a fim de otimizar, ampliar e melhorar a atuação da área. A integração do sistema todo, além de proporcionar mais agilidade nos processos de trabalho, ajuda a evitar ambigüidades no entendimento de ações e procedimentos. Observa-se que o crescimento da empresa tem sido acompanhado com o desenvolvimento dos sistemas de comunicação e envolvimento das pessoas.

A linha de ação da empresa hoje está mais voltada aos objetivos de curto e médio prazo, mas no futuro deverá ser ampliada desenvolvendo um tipo de atuação estratégica voltada mais a longo prazo, inclusive para investir melhor em prevenção e antecipação. Talvez em virtude da estratégia da empresa estar mais voltada a objetivos de curto e médio prazos, isso também influencie na atuação mais tática e operacional dos setores. O processo de tomada de decisão em nível estratégico envolve, em todos os

processos, o parecer final dos diretores, o que leva a concluir a existência de uma filosofia de delegação monitorada.

Tanto a missão, como as metas e objetivos da empresa assumem as pessoas individualmente e coletivamente como importantes para o sucesso da empresa. Entretanto essa ligação das pessoas com o processo estratégico da empresa parece mais casuística, diferentemente do que ocorre na Empresa A. Para isso, a empresa também se preocupa em bem assistir aos funcionários provendo-lhes dos recursos necessários para o desenvolvimento de suas funções a fim de propiciar-lhes também melhor satisfação e motivação no trabalho. Esta preocupação é revertida não só em recursos materiais e financeiros, mas refletida em benefícios diversos e adoção de políticas de recursos humanos (embora a maioria ainda informal), política salarial e política de incentivo e sistema de recompensa (14º e 15º salários), grêmio de funcionários e outros. Assim como na Empresa A, os benefícios oferecidos não parecem estar atrelados à uma estratégia de controle mas de incentivo e manutenção dos funcionários.

A partir desses elementos torna-se mais fácil compreender como se articulam as práticas de Recursos Humanos na empresa. Na Empresa D a atividade de RH possui uma dimensão atualmente mais operacional, sendo integrada por práticas básicas de rotina trabalhista. Entretanto, a administração da empresa reconhece a necessidade de ampliação da atuação da área e da formalização de algumas atividades e políticas gerais, como descrição de cargos, critérios de recrutamento e seleção e outros, a fim de acompanhar também de forma organizada o crescimento da empresa.

Com relação à mobilidade de pessoal os índices de absenteísmo e rotatividade são igualmente baixos, o que parece demonstrar uma certa efetividade das políticas de incentivo e manutenção. A principal causa de demissão voluntária está na não adaptação à cultura da empresa.

Com base na análise dos dados empíricos apresentados foi possível observar que vários fatores organizacionais influenciam e condicionam fortemente as diferentes estratégias de gestão de recursos humanos empreendidas pelas empresas e o grau de sofisticação de suas práticas, impedindo qualquer forma de generalização, uma vez que o contexto e as pressões organizacionais diferem um dos outros. A adoção de um ou

outro tipo de estratégia não faz parte de um estágio de desenvolvimento natural orientado para modelos melhores, mas como opção ou adoção de estratégia resultante da decisão ou opção de uma ou mais pessoas responsáveis pelo negócio.

A influência dos fatores encontrados nas PE's está em consonância com CHIAVENATO (1994), LUCENA (1995) e LONGENECKER et al. (1998) quanto ao caráter contingencial da administração de recursos humanos, ou seja, dependente das pressões organizacionais, do seu estágio de desenvolvimento, do ambiente, da tecnologia empregada pela empresa, das políticas e diretrizes, da filosofia preponderante e da concepção acerca do homem e de sua natureza. Entretanto, pode-se somar para as PE's ainda outros fatores, como relacionados na tabela 10.

Tabela 10 - Fatores organizacionais influentes na concepção da gestão de recursos humanos e na dimensão de atuação de suas práticas

Fatores organizacionais influentes na dimensão das práticas de RH	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1-concepção das pessoas	parceiros/estratégia da empresa	fator produtivo fundamental/ pessoas dependentes	recursos da estrutura	recursos estratégicos da empresa
2-filosofia administrativa	descentralização	centralizada delegação monitorada	centralização	centralizada delegação pelo processo
3-estrutura da empresa/ tamanho da empresa	bem definida (aparato administrativo) 98 funcionários	definida 65 funcionários	rudimentar 46 funcionários	definida (transição) 52 funcionários
4-nível de formalização	alto	médio	baixo	médio/alto
5-recursos financeiros e materiais	suficientes	suficientes	escassos	suficientes
6-tecnologia	convencional	convencional	produto (execução)	produto (criação)

A gestão de pessoas pode ser considerada como um sistema em íntima interação com seu ambiente interno e externo, assim são destacados na tabela 10 os

principais fatores observados nas empresas que exercem um certo efeito na concepção da gestão dos recursos humanos e na dimensão de atuação de suas práticas. Vale ressaltar que nem todos os fatores exercem o mesmo grau de pressão ou influência nas empresas.

Com relação aos fatores apresentados na tabela 10 observa-se o seguinte:

- quanto à concepção das pessoas, pode-se afirmar que as empresas que valorizam o *homem-indivíduo* acreditando na sua contribuição fundamental e não apenas como simples fator de produção possuem políticas de recursos humanos bem elaboradas voltadas para o interesse das pessoas proporcionando à organização pessoas mais estimuladas e satisfeitas;
- quanto à filosofia administrativa, constata-se que esse é um fator de preponderante influência não só na concepção da gestão de recursos humanos mas na dimensão estratégica ou operacional das práticas de RH. Ou seja, a filosofia administrativa juntamente com a visão ou concepção das pessoas condicionam fortemente a natureza, a complexidade, a diversidade, o grau de formalização e a atuação (estratégica ou operacional) das atividades de recursos humanos;
- quanto à estrutura da empresa, pode-se dizer que as empresas com um número maior de funcionários encontram-se melhor estruturadas, com divisões funcionais melhores definidas e é onde a função recursos humanos apresenta uma melhor estruturação e sofisticação de suas atividades;
- quanto ao nível de formalização, pode-se constatar uma relação com o número de funcionários e a sofisticação das práticas de recursos humanos, ou seja, as empresas que apresentaram um número maior de funcionários possuíam também um nível de formalização maior de suas atividades assim como, um grau de sofisticação maior das práticas de recursos humanos;

- quanto aos recursos financeiros e materiais, foi observado que a escassez desses recursos pode ocasionar uma atuação mais tímida das práticas de recursos humanos;
- quanto à tecnologia, pode-se constatar que a empresa de desenvolvimento ou criação de produto tecnológico manifesta uma preocupação maior com relação à qualificação e ao aperfeiçoamento de habilidades dos trabalhadores.

8.3 RECURSOS HUMANOS NAS PEQUENAS EMPRESAS: DIVERSIDADE E INFORMALIDADE

Como já exposto anteriormente, as práticas de recursos humanos dependem de diferentes pressões ou influências organizacionais em que estão submetidas as pequenas empresas. Esta constatação está de acordo com GARAND (1997) sobre esses fatores, os quais fazem com que as PE's convivam com simultâneos processos desde os mais embrionários até os mais avançados.

A tabela 11 apresenta alguns aspectos da função recursos humanos observados nas pequenas empresas que demonstram essa diversidade na condução dos processos de recursos humanos e também dos níveis de formalização.

Com relação aos aspectos expostos no quadro observa-se o seguinte:

- quanto às políticas de recursos humanos, elas podem se apresentar de forma diferenciada nas empresas, desde uma formulação ampla, formalizada e amplamente divulgada atuando como ponto de equilíbrio do interesse dos funcionários e da empresa proporcionando pessoas mais estimuladas e satisfeitas até diretrizes totalmente informais com aspectos indefinidos e não explícitos aos funcionários;
- com relação à estrutura da área de recursos humanos, ela pode se apresentar desde bem estruturada no que tange a recursos materiais, financeiros e de pessoal ou ainda nem ocupar um espaço no interior da empresa estando algumas poucas atividades diluídas na empresa ou podendo até ser terceirizada apenas para realizar a parte jurídica-legal. Outro aspecto da estruturação da área é que ela pode ainda estar

voltada para o desenvolvimento e manutenção da empresa e das pessoas ou limitar-se apenas ao desenvolvimento dos interesses da empresa;

- quanto a atuação da área de Recursos Humanos, ela pode tanto ter um espaço de atuação operacional de caráter emergencial e imediatista com ações isoladas atendendo necessidades de curto prazo sendo um conjunto de técnicas, instrumentos e formulários ou ocupar um espaço de atuação mais ampla de ação integrada, onde os programas, as atividades fluem de uma abordagem estratégica da empresa;
- quanto às preocupações funcionais de recursos humanos, elas estão associadas às diferentes pressões organizacionais que podem variar muito de acordo com a contingência de cada empresa e da filosofia administrativa estabelecida;
- com relação aos índices de absenteísmo e rotatividade apresentados pela empresas, eles parecem refletir as políticas de incentivo e manutenção adotadas pela empresas;
- quanto aos motivos de demissões espontâneas, eles não podem ser generalizados, mas apresentam uma tendência de demissão voluntária motivada pela oportunidade de melhor emprego (perspectiva de carreira e crescimento), principalmente na grande empresa.

Com relação práticas específicas de recursos humanos, os resultados obtidos permitiram constatar que ao considerar-se o aspecto informal desde a sua mais simples expressão nas práticas de recursos humanos, as PE's pesquisadas utilizam-se de um número até que considerável de práticas ou atividades, ainda que estas possam diferir-se uma das outras em termos de estratégias, objetivos e formas de execução. A análise está de acordo com GARAND (1997) quanto à diversidade de práticas existentes na PE e sua pouca formalização.

Tabela 11 - Principais aspectos relacionados à função recursos humanos nas PE's pesquisadas

Principais aspectos de RH nas PE's	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1-políticas/diretrizes de RH	formalizadas (bem definidas)	informais (pouco definidas)	informais (indefinidas)	informais (mais ou menos definidas)
2-estruturação da área de RH	bem estruturada	pouco estruturada (fase de transição)	inexistente	pouco estruturada (fase de transição)
3-nível de atuação da área	estratégico operacional	operacional (participativo)	inexistente	operacional
4-maior preocupação funcional	estruturação completa de cargos/salários e treinamento administrativo	cargos e salários/ melhoria de relacionamento de RH e demais áreas	diminuição índices de rotatividade e absenteísmo/ treinamento comportamental	formalização de cargos e salários/ recrutamento e seleção/ treinamento preventivo
5-absenteísmo	muito baixo	baixo	alto	baixo
6-rotatividade	muito baixa	média	média	baixa
7-motivos de saída espontânea	expectativa melhor emprego (grande empresa)	expectativa melhor emprego (grande empresa)/ montar negócio/seguro desemprego	motivos pessoais ignorados pela empresa	melhor oportunidade de emprego/ não identificação com a cultura da empresa

A tabela 12 mostra a diversidade das práticas existentes nas PE's e os diferentes níveis de formalização observados que impedem uma análise generalizada, porém aponta para uma situação singular na dimensão de atuação dessas práticas influenciadas pelos fatores já expostos anteriormente.

Cada pequena empresa é praticamente singular e para apresentar qualquer tipo de tendência seria preciso adotar critérios muito próximos entre as empresas. Como afirma LUCENA (1995), a realidade brasileira é marcada por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento e adaptação, convivendo com processos desde os mais arcaicos até os mais avançados, oferecendo espaço para os mais diferentes

critérios de ação e isso é válido certamente para as pequenas empresas. Portanto, torna-se impreciso qualquer tipo de generalização sobre o caráter da gestão de recursos humanos e suas práticas.

Tabela 12 - Principais práticas de recursos humanos observadas nas PE's

Principais práticas observadas	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
1-planejamento de recursos humanos	formal (previsional)	informal/transição (reativa)	informal (reativa)	informal transição (reativa)
2-recrutamento e seleção	formal (elaborado)	formal (pouco elaborado)	informal	informal/transição
3-descrição e análise de cargos e salários	Administração	Administração (incompleto)	inexistente	Produção (incompleto)
4-benefícios	vários tipos	um tipo	nenhum	vários tipos
5-treinamento	Administração: formal Produção: informal	Produção: informal	Produção: informal	Administração: informal Produção: informal
6-desenvolvimento	informal (incentivo)	informal (incentivo)	inexistente	informal (incentivo)

8.4 TREINAMENTO NA PEQUENA EMPRESA: CARACTERÍSTICAS GERAIS, LIMITAÇÕES E SEUS FATORES DE INFLUÊNCIA

O trabalho empírico realizado sobre treinamento permitiu constatar que o tipo de gestão de recursos humanos empreendida por cada empresa e a influência de determinadas relações e fatores organizacionais também modelam ou condicionam a importância, a necessidade, o papel, a natureza e o processo de desenvolvimento das ações de treinamento.

A análise quanto à importância dada ao treinamento permitiu identificar que de modo geral o treinamento é considerado uma atividade importante para as PE's

pesquisadas. Entretanto, alguns fatores influenciam esse nível de importância, sua necessidade e natureza que podem diferir entre si e serão discutidos posteriormente.

A visão sobre qualificação apresenta-se diferentemente nas empresas pesquisadas. Nas Empresas B e C, a qualificação é vista mais como uma habilidade para exercer o trabalho. Na empresa D, a qualificação das pessoas vai além da capacidade ou habilidade de exercer bem a função ou atividade, as pessoas possuem um nível de escolaridade formal consideravelmente alto, constituindo isso, como algo fundamental para o negócio da empresa, uma vez que seu produto de base tecnológica é fruto não só da competência do saber fazer, mas do saber interpretar, pensar e criar. Pode-se dizer que a empresa por atuar num ambiente altamente competitivo encontra na qualificação das pessoas e na qualidade do trabalho humano uma forma eficaz de enfrentar as aceleradas transformações no ambiente e de ser competitiva, estando em coerência com NOVELLI (1996) sobre as empresas que atuam em ambientes altamente competitivos. Como já dito anteriormente, no caso específico da Empresa D, a necessidade de qualificação profissional está fortemente influenciada pela característica tecnológica do produto desenvolvido pela empresa, estando em coerência com a colocação dos autores GONÇALVES (1998), ROESCH E ANTUNES (1990), FLEURY (1990) e LUCENA (1995) com respeito a esta influência na qualificação requerida e no treinamento das empresas de base tecnológica, constituindo-se em importante ferramenta de capacitação para a superioridade competitiva e de aprendizagem, de modo a evitar a obsolescência do funcionário e da empresa. Para isso, a empresa preocupa-se mais em atrair pessoas já qualificadas e investe paralelamente em treinamento e formação das pessoas quando necessário. Já na Empresa A, o principal diferencial quanto a qualificação profissional em relação às demais empresas é a preocupação não só com respeito às habilidades técnicas mas também com desenvolvimento das pessoas como indivíduos e cidadãos.

Quanto à natureza do treinamento interno nas PE's, pode-se dizer que existe uma predominância do treinamento operacional informal ou de enfoque prático, apresentando uma maior ênfase ou concentração na área produtiva com base em necessidades pontuais ou de curto prazo. Em concordância com a afirmação de

GARAND (1997), o campo de influência da formação e do treinamento é predominantemente voltado a uma melhor adaptação ao posto de trabalho ou à função, em resumo, a uma melhoria do ritmo da produção. Nota-se uma utilização bem menos expressiva de práticas de treinamento voltada ao pessoal técnico e gerencial, apenas observadas mais predominantemente nas empresas A e D, embora com aspectos diferentes. Observa-se apenas na empresa A um nível de formalização maior das práticas de treinamento e uma preocupação mais acentuada com treinamento de aspectos conceituais para as áreas administrativas e não apenas com os traços previstos nos perfis profissionais.

A responsabilidade de formação e treinamento depende em sua maior parte do proprietário-dirigente ou dos líderes de produção (engenheiro, encarregado, supervisor) estando de acordo com GARAND (1997) a esse respeito.

O processo de treinamento nas PE's pesquisadas segue a tendência de ser uma atividade sem uma seqüência programada de eventos, não apresentando coerência com a representação do ciclo de treinamento proposto por CHIAVENATO (1999) na figura 01 desta pesquisa. Exceção disto é apenas a Empresa A com relação ao processo de treinamento das áreas administrativas.

Como parte do processo de treinamento, tanto o levantamento de necessidades quanto o planejamento e a avaliação são atividades totalmente informais e assistemáticas nas PE's pesquisadas, embora com algumas particularidades com relação à lógica ou à razão que as orientam. Exclusivamente na Empresa A, nas áreas administrativas foi possível observar um nível de formalização maior das atividades e uma participação ativa das mesmas com as estratégias organizacionais, assim como maior coerência com o processo de treinamento proposto na literatura.

O levantamento de necessidades nas Empresas B, C e D, embora diferentes entre si, apresenta, de modo geral, um enfoque de curto ou médio prazo decorrente de necessidades mais imediatas. Pode-se assim dizer que nestas empresas o treinamento possui um caráter mais pontual e reativo, ou seja, se põe a funcionar quando estimulados por pressões ou problemas já existentes. Estas características estão de acordo com BUOSI (1999) com respeito ao caráter restritivo do treinamento nas pequenas empresas.

A ênfase do treinamento e seu nível de análise nas empresas B e C está mais voltada para os aspectos operacionais, sobretudo do processo produtivo. Pode-se assim dizer que a capacitação profissional constitui-se mais no desenvolvimento dos traços ou perfis profissionais. Na empresa D, a ênfase do treinamento está também voltada para os níveis técnicos e gerenciais, porém também voltados para objetivos profissionais. Já na Empresa A, pode-se afirmar que o treinamento e a capacitação profissional envolvem todos os níveis da organização contemplando também o desenvolvimento das pessoas como indivíduos e/ou cidadãos.

Com relação ao processo de avaliação do treinamento interno, constata-se nas empresas pesquisadas um procedimento informal e assistemático ocorrendo conforme dizem a esse respeito ALVES e TAMAYO, (1993) e GARAND (1997) na literatura referenciada.

A razão que orienta a atividade de avaliação nas empresas segue a tendência de observação do desempenho e das não conformidades no próprio processo de trabalho realizada pelo supervisor ou engenheiro, ou mesmo pelos trabalhadores, e na medição da produtividade geral. A verificação da transferência ou aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no treinamento interno não se constitui numa prática realizada pelas PE's pesquisadas. Com respeito à avaliação dos treinamentos externos, esta é realizada logo após o término do programa apenas com relação aos conhecimentos adquiridos, entretanto, não há um acompanhamento posterior, ainda que informal da aplicabilidade, manutenção ou efetividade dos conhecimentos para a situação de trabalho na empresa.

Embora sem um estudo mais aprofundado dos problemas de transferência de conhecimento para a situação de trabalho, as possíveis barreiras apontadas pelas PE's estão relacionadas no quadro 2.

De acordo com a análise realizada, a frequência de realização de treinamentos externos pelas PE's é bastante baixa. As empresas recorrem a esta opção somente quando há uma necessidade específica ou eventualmente quando há interesse por parte de algum funcionário. Nesses casos, algumas empresas optam pelo treinamento por multiplicação. Alguns fatores explicam este fato e também o baixo relacionamento com as entidades e instituições locais prestadoras de cursos e treinamentos às pequenas

empresas. Esses fatores integram a relação dos fatores externos que limitam o investimento em treinamento por parte das pequenas empresas que serão apresentados logo a seguir.

Quadro 2: Possíveis barreiras para a transferência do treinamento nas PE's

BARREIRAS PARA A TRANSFERÊNCIA DO TREINAMENTO	
•	desconforto dos funcionários com relação à mudança;
•	falta de suporte e apoio por parte do supervisor ou encarregado na transferência do conhecimento;
•	retenção de informações na multiplicação do treinamento (conhecimento = poder);
•	rejeição ou preconceito do funcionário mais velho quando ensinado ou treinado por um mais jovem (idade);
•	falta de envolvimento e motivação do aprendiz.

As práticas mais expressivas de treinamento e de formação interna envolvem basicamente o treinamento introdutório, de serviço, rodízio e qualidade na área produtiva. Com uma análise mais sucinta, pode-se dizer que o agrupamento dessas práticas resulta basicamente no treinamento *on the job* ou treinamento no trabalho.

Quanto à necessidade de maior investimento em treinamento, a empresa D embora satisfeita com os resultados que tem obtido com o treinamento, ainda que informal, pretende investir na sistematização do levantamento de necessidades de treinamento proativo, ou seja, de médio e longo prazo. Somente a Empresa A alegou ter na área produtiva suas necessidades plenamente satisfeitas. Já com relação às áreas administrativas a empresa destacou algumas preocupações ou necessidades específicas de treinamento que são apresentadas na tabela 13 juntamente com as das demais empresas.

Tabela 13 - Principais necessidades de treinamento apontadas pelas PE's

EMPRESAS	PRINCIPAIS NECESSIDADES DE TREINAMENTO
A	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento em gestão para as áreas administrativas (finanças, marketing, engenharia).
B	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento de reciclagem para todas as áreas; • treinamento para melhorar qualificação envolvendo aspectos comportamentais.
C	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento comportamental (motivação, comprometimento, responsabilidade etc)
D	<ul style="list-style-type: none"> • levantamento de necessidades de treinamento proativo (médio e longo prazo).

Os dados da pesquisa convergem para demonstrar que a maior parte dos empresários das PE's pesquisadas gostaria que seus funcionários recebessem mais cursos e treinamentos, entretanto, alguns fatores limitam uma ação mais efetiva do treinamento.

Com respeito a isso, as barreiras que impedem ou limitam uma prática mais ativa da formação e do treinamento nas PE's, estão sintetizadas no quadro 3 baseadas nos principais problemas enunciados pelos diretores-proprietários das pequenas empresas.

Quadro 3 - Principais barreiras ligadas à formação e ao treinamento nas PE's do ponto de vista do pequeno empresário

PRINCIPAIS BARREIRAS À FORMAÇÃO E AO TREINAMENTO NAS PE'S
1- falta de interesse dos funcionários em realizar cursos e treinamentos fora do horário de expediente de trabalho;
2- falta de recursos financeiros disponíveis para investir o quanto se necessita;
3- cursos e treinamentos externos genéricos e superficiais / não atendem as necessidades específicas das empresas;
4- cursos confundem realidade da micro com a da pequena empresa;
5- limitação de tempo para a realização de cursos internos no horário de trabalho;
6- falta de tempo para planejar e organizar a formação e o treinamento;
7- não necessita de treinamento.

Das barreiras identificadas, as de número 2 e 3 demonstram de modo geral, a pouca penetração e o pouco relacionamento das instituições e entidades locais, com relação às pequenas empresas.

A análise da forma como são organizados os programas, cursos e treinamentos pelas entidades e instituições demonstrou que a maioria não realiza um levantamento sistemático de necessidades de treinamento junto às pequenas empresas. O SENAI tem se preocupado um pouco mais com essa questão vindo investindo mais nessa atividade, entretanto a pequena empresa não é o seu principal cliente, embora seja reconhecida pela entidade como a mais carente. No caso do SEBRAE suas pesquisas baseiam-se em tendências observadas na capital do Estado ou em algumas regiões do interior, mas não investe em pesquisas mais localizadas e setoriais. A própria entidade reconhece que seus cursos e treinamentos têm atendido melhor os segmentos das micro empresas da cidade e região. Esse fato parece vir reforçar o argumento das empresas que os cursos externos não atendem às suas necessidades. O SENAC possui algumas fontes informativas sobre as necessidades das empresas, porém, de forma eventual e assistemática.

Do ponto de vista das entidades e instituições, a pouca procura por cursos e serviços por parte das pequenas empresas de 20 a 100 funcionários se deve sinteticamente aos seguintes motivos apresentados no quadro 4:

Quadro 4: Principais causas da baixa procura por treinamento segundo as entidades e instituições prestadoras de serviços e apoio à PE

1) limitação de recursos financeiros;
2) visão limitada do pequeno empresário (voltada à curto prazo e à resultados financeiros) quanto à importância do investimento em qualificação;
3) A PE do porte de 20 a 100 funcionários já possui uma estrutura funcional básica, diferentemente da micro empresa, por isso acredita que não precisa de cursos;
4) a PE quer um assessor (alguém que faça por ela) e não um consultor (que mostre o caminho a seguir);
5) não existe uma demanda bem identificada das necessidades das PE's;
6) as instituições e entidades carecem de disponibilidade de tempo para realizar um trabalho direcionado só às PE's;
7) falta de conhecimento por parte das PE's sobre as vantagens que podem ter, inclusive através de associações.

Concluindo o entendimento do treinamento e suas barreiras, será apresentada no quadro 5 uma síntese dos fatores organizacionais e dos fatores externos detectados influentes na prática da formação e do treinamento nas PE's pesquisadas. A análise contingencial desses fatores permite compreender o impacto substancial de algumas variáveis internas e externas sobre o a amplitude das práticas de treinamento e formação. Pode haver maior preponderância de alguns fatores em algumas empresas do que em outras.

Quadro 5 - Fatores influentes na prática da formação e treinamento nas PE's

1- Concepção acerca das pessoas e da qualificação para o negócio
2- Estratégia da empresa com relação ao treinamento (curto, médio, longo prazo)
3- Estruturação das funções de recursos humanos
4- Recursos Financeiros
5- Programas existentes na empresa (qualidade, Sistema ISO 9000...)
6- Contexto tecnológico
7- Atratividade e adequação dos cursos e treinamentos externos

De acordo com os fatores expostos acima observa-se o seguinte:

- em relação à concepção das pessoas e à qualificação, observa-se que esses fatores podem influenciar a prática do treinamento limitando ou ampliando a participação dos funcionários. Em uma perspectiva mais fragmentada este fator baseia-se apenas nos aspectos operacionais vinculados ao exercício das tarefas ou dos traços previstos nos perfis profissionais, enquanto em uma perspectiva mais ampliada está também baseado no desenvolvimento de potencialidades e na formação integral dos indivíduos como sujeitos;
- com respeito a estratégia da empresa com relação ao treinamento, observa-se que o tipo de estratégia empregada pela empresa com relação a função treinamento (curto, médio ou longo prazo) vai determinar o seu papel de atuação. Na visão de curto prazo, o treinamento assume um papel reativo, ou seja, se põe a funcionar quando estimulado por pressões ou problemas já existentes. Seu horizonte temporal é curto e limitado.

Normalmente, nesse caso, o desenvolvimento das práticas ou programas de treinamento não está ligado aos objetivos organizacionais. Na visão de médio e longo prazo, o processo de treinamento é proativo, orientado para futuras necessidades da empresa e das pessoas. Neste caso, os programas se envolvem mais intensamente com os objetivos organizacionais e das pessoas;

- com relação a estruturação das funções de recursos humanos, observa-se que as empresas com um grau relativamente baixo de estruturação das diversas funções de recursos humanos parecem investir menos em treinamento e de modo mais informal e assistemático quando comparadas às empresas com um grau de estruturação maior das funções de recursos humanos;
- quanto ao fator recurso financeiro, observa-se que as empresas que apresentam maiores dificuldades nesse sentido podem investir menos do que gostariam em treinamentos e cursos externos;
- com relação aos programas de mudança organizacional como fator de influência, observa-se que as empresas envolvidas com programas ou políticas de qualidade e sistemas de certificação como ISO 9000 despertam para uma atuação mais permanente do treinamento;
- com relação ao contexto tecnológico, nota-se que na empresa onde há desenvolvimento de um produto tecnológico o nível de qualificação é mais exigido do que na empresa onde a tecnologia de produto é apenas dominada e executada;
- com relação ao treinamento e cursos externos, observa-se que as empresas podem deixar de investir nesta opção pela falta de adequação dos cursos às suas necessidades específicas.

A análise comparativa das empresas de base tecnológica com as tradicionais quanto ao treinamento não apresentou nenhuma tendência ou fator determinante com base apenas no fator tecnologia, a não ser com respeito ao maior nível de qualificação observado na Empresa D para o desenvolvimento ou a criação de produtos tecnológicos. A prática do treinamento está muito mais influenciada por um conjunto de fatores ou pela relação entre os mesmos do que por uma única variável, no caso, o treinamento.

CAPÍTULO IX

Considerações Finais

Este capítulo sintetiza as principais considerações acerca da pesquisa. Constan também possíveis desdobramentos e sugestões de aspectos e pontos a serem aprofundados. A partir dos resultados apresentados juntamente à análise dos dados, foi possível chegar a algumas considerações importantes sobre o estudo de pequena empresa, a gestão de recursos humanos e treinamento neste seu contexto.

A primeira consideração a ser feita concerne à singularidade das pequenas empresas. Sabe-se que alguns ainda continuam a vê-las como “pequenas grandes empresas” que respondem aos mesmos critérios que as grandes ou as quais se pode aplicar os mesmos conceitos e teorias. Este trabalho proporcionou entre outras coisas perceber que as PE's constituem um campo de estudo em si, é o que as torna mais instigantes e desafiadoras. As pequenas empresas possuem características peculiares na sua forma de gestão influenciadas entre alguns fatores pela própria subjetividade do empresário que cria uma lógica de funcionamento completamente diferente entre as empresas. Pôde-se verificar na pesquisa tipos distintos de filosofias administrativas e como orientam e condicionam fortemente o tipo de gestão de recursos humanos e conseqüentemente a prática do treinamento.

Bem colocou LUCENA (1995) quanto à realidade brasileira, retratando um país em processo de transformação, convivendo simultaneamente com estágios de desenvolvimento diversificados, oferecendo espaços para os mais diferentes critérios de atuação empresarial. O trabalho realizado demonstrou que esta afirmação não exclui de modo algum as pequenas empresas. Aliás, isso parece particularmente difícil no caso das PE's em virtude da heterogeneidade que as caracteriza, ainda que a ciência funcione

com uma lógica diferente, onde encontrar semelhanças ou comportamentos parecidos, ou mesmo desenvolver agrupamentos se fazem às vezes necessários. Talvez o uso de critérios ou tipologias que reúnam o maior número possível de características e fatores de influência semelhantes entre as pequenas empresas pareça o mais adequado para se falar mais acertadamente em algum tipo de tendência e assim poder colaborar para a formulação de formas de gestão mais compatíveis às contingências e às necessidades reais dessas empresas. É nesse sentido que este trabalho, ainda que limitado, pretendeu colaborar para uma primeira aproximação dos fatores influentes na dinâmica da gestão de recursos humanos e na prática do treinamento.

A respeito da gestão de recursos humanos na PE, cabem algumas considerações. O estudo realizado sobre os aspectos de recursos humanos na PE despertou antes de tudo um profundo interesse por parte da pesquisadora em virtude de ser um assunto de considerável importância na gestão das PE's, e ainda muito pouco explorado, sobretudo na realidade brasileira.

A literatura científica de modo geral ao tratar sobre o tema parece concentrar-se mais sobre a aplicação das práticas de recursos humanos na PE, sem considerar os principais fatores de contingência que exercem um impacto sobre estas práticas. O trabalho realizado procurou ir um pouco além, tentando perceber, ao menos, parte dos elementos intraorganizacionais que influenciam a gestão de recursos humanos. Assim, foram observadas que principalmente diferentes concepções/valores sobre as pessoas, diferentes filosofias administrativas e objetivos se revertem em diferentes adoções de estratégias (restritiva, limitada, sistêmica), políticas e ações de recursos humanos. Por exemplo, pôde-se verificar que as empresas A e D com concepções mais ampliadas em relação às pessoas, não coincidentemente, são as que possuem políticas de recursos humanos e benefícios mais atraentes aos funcionários e índices de rotatividade e absenteísmo menores. Outra compreensão importante refere-se aos diferentes níveis de formalização relacionados ao tamanho da empresa e à sofisticação das práticas de recursos humanos. Ao que parece, o nível de formalização nas PE's aumenta de acordo com o nível de complexidade estrutural, o que vai refletir diretamente nas diversas funções empresariais, entre elas, recursos humanos. Foi observado desde um tipo de

estrutura muito básica (Empresa C), relacionada a sistemas muito simples, passando por outro tipo de estrutura sinalizando um grau de complexidade um pouco maior (Empresa B e D), até por um terceiro tipo de estrutura apresentando atividades além das rotinas de pessoal e de atendimento à legislação, onde aparecem atividades voltadas para desenvolvimento e capacitação dos funcionários (Empresa A).

Com referência às práticas de recursos humanos, o mais interessante foi notar uma diversidade maior de práticas do que apresenta de modo geral a literatura sobre o assunto, entretanto, em suas predominâncias informais.

Vale ressaltar que tanto para as práticas de recursos humanos de modo geral, como especificamente com referência ao treinamento, os empresários manifestaram diferentes pontos de vista e concepções a respeito do aspecto informal das atividades.

No que se refere ao treinamento, este trabalho procurou ir um pouco além da simples definição das práticas ou análise das barreiras, procurando entender alguns elementos que influenciam ou condicionam a necessidade, a natureza e o processo de desenvolvimento das ações de treinamento. Alguns fatores podem exercer mais influência do que outros nas empresas dependendo das pressões organizacionais do momento. A identificação desses fatores foi importante, pois contribuiu para ampliar o entendimento das barreiras para a aplicação do treinamento. Esses fatores quando impedem a prática do treinamento, quando há a sua necessidade, podem ser considerados como barreiras. Não foram considerados efetivamente como tais, pois podem influenciar também positivamente a visão e a prática do treinamento.

O estudo realizado sobre o treinamento nas PE's contribuiu para entender que não basta apenas medir a quantidade de treinamento realizado pelas PE's, é importante procurar compreender, primeiramente, se o treinamento atende aos objetivos a que se propõe a empresa e, posteriormente verificar o que limita o desenvolvimento da atividade, uma vez que se fizer necessária. Apenas a medida da quantidade de treinamento não revela se o mesmo tem atendido a seus objetivos.

Outra consideração importante a ser feita refere-se à maior predominância da natureza informal-operacional do treinamento interno na maioria das empresas. Esta natureza informal parece ser vista muitas vezes com uma certa medida de preconceito.

Seria importante ir mais a fundo sobre esta questão considerando as particularidades e as necessidades das PE's para se criar condições de ajudá-las nesse sentido quando necessário.

Ainda sobre o treinamento, o estudo demonstrou que o processo do treinamento (levantamento de necessidades, planejamento, avaliação) é, na maioria das empresas, informal, assistemático e voltado mais para necessidades de curto ou médio prazo. Entretanto, a organização do treinamento na Empresa A, sobretudo na área administrativa, demonstra que é possível que o treinamento também funcione na PE como estratégia de longo prazo.

Outra informação importante extraída no estudo foi a respeito dos problemas de transferência de conhecimento para a situação de trabalho na PE. Não foi possível porém, ir mais a fundo nessa questão que suscitou bastante interesse. Um maior detalhamento sobre o assunto pode vir a contribuir para ampliar a compreensão sobre esse aspecto do treinamento.

A pesquisa sobre as barreiras ligadas ao treinamento procurou identificar não só as limitações apontadas pelos empresários e coordenadores das empresas, mas procurou ouvir também as entidades de apoio às pequenas empresas locais. Uma evidência muito forte foi quanto ao baixo relacionamento entre as pequenas empresas e as entidades e instituições. O ponto mais destacado do lado das empresas referiu-se à inadequação dos cursos com relação às necessidades e à realidade da PE. Entretanto, uma análise mais aprofundada das empresas e dos fatores que influenciam a prática do treinamento levou a concluir que alguns destes fatores podem atuar também como barreiras à prática do treinamento nas empresas.

Já do lado das instituições e entidades, o aspecto mais enfatizado foi a visão limitada do pequeno empresário quanto à importância do treinamento. Entretanto, algumas entidades e instituições admitem não existir uma demanda bem identificada das necessidades das PE's e a falta de tempo para realizar um trabalho mais direcionado às suas necessidades. Neste último caso, a afirmação é decorrente de entidades que atendem não só as pequenas, o que demonstra talvez o fato que as pequenas empresas

não sejam consideradas tão rentáveis como as grandes para que valha a pena investir mais nesse tipo de empresa.

Outro aspecto a ser considerado é a análise comparativa do treinamento entre as empresas de tecnologia convencional e as consideradas de base tecnológica. A questão da maior ênfase ao treinamento e às novas qualificações a partir do fator tecnologia é complexa e depende muito do contexto social da empresa também. Assim, pode-se dizer que a utilização de novas tecnologias não conduz por si só a mudanças na qualificação e no treinamento, nem que desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento humano se complementam. Ela pode constituir-se numa oportunidade importante para isso, mas outros fatores, notavelmente a cultura empresarial, podem inclusive ter um peso maior dando espaço para que outras direções possam ser tomadas.

Uma outra consideração importante sobre o assunto refere-se ao cuidado que se deve ter quanto à generalização da influência da tecnologia no treinamento e na qualificação dos trabalhadores das empresas de base tecnológica. No caso da Empresa D onde há desenvolvimento ou criação de produtos tecnológicos foi possível observar a influência da tecnologia nas qualificações. Entretanto, na Empresa C, onde a tecnologia é apenas operacionalizada num processo produtivo basicamente artesanal, não foi possível verificar nenhum tipo de influência nas qualificações, no treinamento ou na organização do trabalho. Ao contrário, pode-se dizer que esta empresa é a que apresenta mais problemas com relação ao assunto. Portanto, é preciso se ter o cuidado mais uma vez com a generalização também nesse sentido. Talvez, as empresas de *processo* tecnológico possam evidenciar mais fortemente a influência da tecnologia, mas não necessariamente as empresas de *produto* tecnológico, como foi constatado neste estudo.

Finalizando, é fundamental reconhecer a dificuldade inerente à síntese de resultados empíricos, que impõem limites à pesquisa científica, sobretudo quando há diversidade de realidades e amostra reduzida. Assim, para que se constitua um quadro mais nítido sobre um assunto tão importante e pouco explorado como este, seria altamente desejável a continuidade de pesquisas sobre o assunto. Alguns desdobramentos possíveis seriam os seguintes:

- aprofundar o estudo sobre os fenômenos da gestão de recursos humanos numa amostra maior de pequenas empresas com características mais ou menos homogêneas para propiciar condições de vislumbrar uma tendência;
- ampliar o estudo deste trabalho sobre os fatores de influência na gestão de recursos humanos e na prática do treinamento, para que se possa talvez construir um “modelo” de contingência da gestão de recursos humanos na PE, considerando além dos fatores internos, os externos, humanos, sociais etc;
- realizar pesquisas sobre o assunto em outras regiões a fim de verificar necessidades diferentes das PE's ;
- aprofundar estudo sobre problemas de transferência de treinamento nas PE's;
- ampliar estudo sobre as barreiras ligadas à formação e ao treinamento;
- desenvolver um estudo sobre a variável desenvolvimento e a sua viabilidade para a PE;
- verificar se as ações de treinamento se revertem em desenvolvimento na PE;
- avaliar o impacto potencial da visão empreendedora sobre as práticas de recursos humanos.

Finalmente, cabe deixar o incentivo para a continuidade do estudo em PE, um campo de estudo tão fascinante e importante para a realidade brasileira.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO GERAL

QUESTIONÁRIO

I - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

Razão Social - _____

Nome Fantasia - _____

Setor de Atuação - _____

Localização - _____

Área fabril - _____ m² construídos

Proprietário(s) - _____

Participação dos proprietários (em porcentagem) - _____

Existe parentesco entre os proprietários -

() não

() sim. Qual? _____

Faturamento da empresa - 1996: _____

1997: _____

1998: _____

1999: _____

II - ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa possui organograma - () sim () não

Se não, quais as áreas/departamentos que a empresa possui? _____

Como estão organizadas as áreas/departamentos? (Desenhe)

Quantos funcionários a empresa possui - _____

Administração: _____

Operacional (chão-de-fábrica): _____

Qual o nível de escolaridade formal dos funcionários:

Grau de Instrução	Número de Funcionários
1o. Grau Incompleto	
1o. Grau Completo	
2o. Grau Incompleto	
2o. Grau Completo	
Superior Incompleto	
Superior Completo	
Especialização	
Mestrado/Doutorado	

A empresa terceiriza serviços?

() não

() sim. Quais? _____

III - PROCESSO PRODUTIVO

Quantos produtos a empresa produz? _____

Quais os produtos que a empresa produz? _____

Quantos departamentos produtivos existem? _____

Quais tipos de máquinas a empresa possui?

Os equipamentos podem ser classificados de que forma:

Moderno: _____

± Moderno: _____

Obsoleto: _____

Qual o fluxo produtivo -

Os produtos são produzidos:

Sob encomenda - _____

Para estoque - _____

Nível de estoque:

Matéria-Prima - _____

Estoque intermediário - _____

Estoque final - _____

IV - POSIÇÃO DA EMPRESA NA CADEIA PRODUTIVA

1) FORNECEDORES

Quais são seus fornecedores? _____

A competição entre os fornecedores é acirrada?

() sim

() não

Qual o porte dos principais fornecedores? _____

2) CLIENTES

Quais são seus clientes? _____

A competição entre os clientes é acirrada?

☐ sim

☐ não

Qual o porte dos principais clientes? _____

3) MERCADO DE ATUAÇÃO

a) Com relação ao principal produto da empresa:

O mercado em que a empresa atua é competitivo?

☐ muito ☐ médio ☐ pouco

Quais seus principais competidores? _____

Qual o porte destes competidores? _____

Qual a posição da empresa no mercado em que atua (market-share)? _____

Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

☐ regional - _____

☐ nacional - _____

☐ internacional _____

b) Com relação aos produtos secundários da empresa:

O mercado em que a empresa atua é competitivo?

☐ muito ☐ médio ☐ pouco

Quais seus principais competidores? _____

Qual a posição da empresa no mercado em que atua (market-share)? _____

Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?

- ☐ regional _____
☐ nacional _____
☐ internacional - _____

VI - HISTÓRICO DA EMPRESA

Qual o histórico da empresa? _____

Data de Fundação - _____

Como a empresa foi concebida, com qual objetivo? _____

Hoje como a empresa está? O enfoque mudou? _____

Houve algum processo sucessório na empresa? _____

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS
DIRETORES

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

EMPRESA: _____

DIRETOR: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1-Recursos Humanos

- 1.1 Qual a filosofia da empresa com relação à gestão de recursos humanos?
- 1.2 Como a Diretoria se relaciona com a área de Recursos Humanos?
- 1.3 Quais são as principais diretrizes da empresa no tocante à gestão de recursos humanos?
- 1.4 Quais são as perspectivas futuras para a área/setor de Recursos Humanos da empresa?

2-Treinamento

- 2.1 Como a empresa vê a questão da qualificação profissional?
- 2.2 Qual a importância do treinamento para a empresa?
- 2.3 Existe a necessidade de investir mais em treinamento do que a empresa tem feito? Quais são as barreiras?

3-Tecnologia e Treinamento

- 3.1 Existe algum processo em curso de renovação tecnológica na empresa?
Por quais motivos?
- 3.2 No que isso muda ou influencia em termos de qualificação e treinamento?
- 3.3 A empresa faz treinamento externo? Qual a avaliação dos programas oferecidos?

Perguntas Adicionais

- 1- Como é o preparo da equipe de trabalho da empresa ?
- 2- Como a qualidade do produto é garantida?
- 3- Como é o sistema de planejamento da produção e materiais? É informatizado?
- 4- Quais critérios a empresa adota para o desenvolvimento de fornecedores? (certificação/ região/preço...)
- 5- Quais são os mecanismos de proteção e segurança no trabalho?
- 6- Como são as relações de trabalho na empresa?
- 7- O que a empresa faz em termos de segurança e higiene no trabalho?
- 8- A empresa possui algum sistema de recompensa?
- 9- A empresa faz algum tipo de pesquisa de mercado? Qual?
- 10- Como é o processo de fabricação?
- 11-Quais são as técnicas utilizadas no processo produtivo?
- 12- Como a qualidade é monitorada?
- 13- Como atua a área de vendas? Existe algum trabalho de pós-venda?
- 14- Quais são as atividades operacionais terceirizadas?
- 15- Qual o número de funcionários distribuído por atividades?
- 16- Qual a faixa etária e formação desses funcionários?
- 17- Nos últimos anos houve aumento no volume de vendas? E no faturamento bruto?

ANEXO C

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS
COORDENADORES DE RH

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

EMPRESA: _____

COORDENADOR DE RH: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1-Organização Geral

- 1.1 Existe um organograma “formalizado” da empresa como um todo? Desde quando? Quando foi atualizado?
- 1.2 O organograma é comunicado eficientemente? Como?
- 1.3 O RH consta do organograma? Como área, setor ou departamento? Em que nível?
- 1.4 A empresa possui uma estrutura informal? Como ela é?
- 1.5 A estrutura informal exerce interferência sobre a estrutura formal da empresa? Como?
- 1.6 Existe um Manual de Empresa? Quando foi atualizado pela última vez? O seu conteúdo é conhecido à todos?

2- Recursos Humanos

- 2.1 Como a área de Recursos Humanos se relaciona com a diretoria?
- 2.2 Existe integração da área de RH com as demais áreas da empresa? Como?
- 2.3 A empresa possui alguma política ou diretriz no tocante aos processos de gestão de recursos humanos? Existe alguma diretriz “informal”? Como isso é verificado?

- 2.4 Existe na empresa um planejamento de necessidades de Recursos Humanos? Como é realizado?
- 2.5 A área de Recursos Humanos da empresa é considerada bem estruturada ou precisa melhorar?
- 2.6 Faltam recursos materiais ou humanos para o melhor desenvolvimento do trabalho da área? Quais as limitações?
- 2.7 Algum fator impede maiores investimentos na área de Recursos Humanos?
- 2.8 A área de RH tem suas práticas bem definidas por escrito? Em que documento? Está atualizado?
- 2.9 A área de RH centraliza todas as funções de pessoal, ou estão dispersas pela empresa? Quais são as centralizadas e quais as descentralizadas?
- 2.10 As outras áreas utilizam-se adequadamente dos recursos da área? Se não, por quê?
- 2.11 Qual a principal preocupação em relação aos aspectos de recursos humanos na empresa (recrutamento e seleção, treinamento, rotatividade, absenteísmo, disciplina)?
- 2.12 A empresa possui requisitos básicos de qualificação para o processo de trabalho na fábrica e na administração? Quais são? Como isso é avaliado?
- 2.13 A área de RH possui descrição das funções de cada funcionário? Está atualizada?
- 2.14 Os funcionários conhecem bem as suas atribuições e responsabilidades?
- 2.15 Há um plano salarial na empresa? Quais suas características gerais?
- 2.16 Todos os funcionários conhecem e compreendem a estrutura salarial adotada pela empresa? Qual é o efeito?
- 2.17 Existe algum programa de promoção salarial? Baseia-se em que critérios?

2.18 O plano salarial da empresa é periodicamente comparado com o mercado? Com que periodicidade? Ajustes são feitos?

2.19 A questão salarial representa algum problema para a empresa em termos de pessoal?

3- Qualificação e Treinamento

3.1 A empresa possui algum programa de desenvolvimento profissional? Como é ativado?

3.2 Normalmente existe treinamento na empresa? Com que frequência? Quantas horas/ano? Quantas horas/funcionário/ano?

3.3 A empresa faz planejamento de treinamento? Como é realizado?

3.4 Existe uma relação do treinamento com os objetivos da empresa (necessidades de curto, médio e longo prazo)?

3.5 Quais são os tipos de treinamento que a empresa realiza (introdutório, serviço, aprendizagem, reciclagem, rodízio, especialidades, estagiários, executivos)?

3.6 Como é feito o levantamento das necessidades de treinamento da empresa?

3.7 O levantamento de necessidades baseia-se em quais níveis de análise (organizacional, recursos humanos, operações e tarefas)?

3.8 Quem é o responsável pela identificação ou análise das necessidades de treinamento?

3.9 O enfoque do levantamento das necessidades de treinamento é de curto, médio ou longo prazo?

3.10 Como o treinamento é visto pelos setores de “linha”?

3.11 A autorização para a realização do treinamento é feita por quem?

3.12 Existe avaliação dos resultados do treinamento? Como funciona? Para que são usados os resultados depois?

- 3.13 Os ocupantes de cargos graduados (supervisores, chefes etc.) recebem treinamento adequado? Qual?
- 3.14 Utilizam-se cursos externos de treinamento? Como são avaliados os resultados?
- 3.15 Como a empresa avalia a adequação dos cursos oferecidos por entidades locais (SENAI, SEBRAE, Universidades etc.)?
- 3.16 Existem problemas no relacionamento com essas instituições?
- 3.17 Há programa de treinamento no local de trabalho? Como são avaliados os resultados?
- 3.18 Existe a necessidade de investir mais em treinamento do que a empresa o faz atualmente?
- 3.19 É possível verificar alta de produtividade na produção através da intervenção do treinamento?
- 3.20 Quais são as limitações para a não aplicação de treinamento?
- 3.21 Como a empresa faz para saber se houve um bom retorno sobre seus investimentos em treinamento? Existe algum tipo de intervenção ou procedimento para verificar se o treinamento se converteu em mudança efetiva para a situação de trabalho?
- 3.22 Quando o treinamento não é efetivo, quais as principais barreiras internas que impedem sua aplicação na situação de trabalho?
- 3.23 A empresa teve caso de treinamento mau sucedido? Por quais razões?
- 3.24 Há algum plano de avaliação de desempenho humano na empresa? Como funciona?
- 3.25 Há algum plano de avaliação do potencial profissional do pessoal? Quais as suas características?
- 3.26 Os funcionários são regularmente informados quanto aos resultados das avaliações? Por quem? Como?

3.27 Para que são utilizados os resultados de ambas as avaliações? Aumentos salariais? Promoções? Treinamento? Demissões ou dispensas? Outras razões? Quais?

3.28 A empresa estimula o aperfeiçoamento profissional do funcionário (cursos, estágios etc.)? De que maneira? Com qual finalidade?

4- Mobilidade de Pessoal

4.1 Qual o tempo de permanência dos funcionários na empresa? Todos os níveis?

4.2 Qual o índice do absenteísmo? Quais as causas (técnicas e humanas)?

4.3 Qual o índice de rotatividade? Em todos os níveis?

4.4 Quais as principais causas de demissões por parte da empresa (técnicas/humanas)?

4.5 Quais os principais motivos de saída espontânea do pessoal?

4.6 Qual a política que a empresa tem adotado para diminuir os índices de rotatividade e absenteísmo? Tem-se obtido bons resultados?

4.7 A empresa faz entrevista de desligamento com os funcionários? Com qual finalidade? Qual a sua utilização?

ANEXO D

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS
ENTIDADES E INSTITUIÇÕES DE APOIO À
PEQUENA EMPRESA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

INSTITUIÇÃO: _____

NOME: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Quais são os programas existentes voltados à pequena empresa?
- 2- Qual o perfil das empresas que procuram os serviços que a instituição oferece?
- 3- De quais empresas procedem os alunos que participam dos cursos?
- 4- Existe algum tipo de levantamento de necessidades de treinamento junto às pequenas empresas para nortear a programação dos cursos?
Como é realizado?
- 5- Os cursos e programas oferecidos atendem as demandas das pequenas empresas? Como se sabe?
- 6- Existe alguma forma de avaliação sobre a adequação e efetividade dos cursos ministrados? Como ela é realizada? Com que periodicidade?
- 7- Quais os motivos de as empresas não procurarem a instituição para serviços de treinamento?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFONSO, C. R. (1994). *O papel do treinamento na empresa*. In: Boog, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books .2ª ed. Cap.2, p.13-22.
- ALBUQUERQUE, L. G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo. 262p. Tese (Livre-docência) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M.L.M.; MARTINELLI, D.P. (1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*. EASP/FGV, São Paulo, Brasil. v.33, n.2, p.12-24, mar./abr.
- ALVES, R. A.; TAMAYO, A. (1993). Sistema de avaliação de treinamento da Telebrás - SAT. *Revista de Administração*. v. 28, n.4, p. 73-80, out./dez.
- ANDRADE, J.E.B.; CASTRO, G.A.O. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre pesquisas científicas. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.2, p. 112-125, abr./jun.
- AQUINO, C. P. (1988). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- ARANHA, M. L. A. (1989). *Filosofia da educação*. São Paulo: Moderna.
- BARBOSA, A. C. Q. (1994). Revisitando a função recursos humanos: a visão estratégica representa modernização? In: *ENANPAD*, n.18, Curitiba, 1994. Florianópolis, Anpad. v.10.
- BATALHA, M. O; DEMORI, F. (1992). "Apoio tecnológico a empresas de pequeno porte". In: *XVII SIMPÓSIO NACIONAL DE GESTÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, Anais. São Paulo.
- BATY, G.B. (1994). *Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor*. São Paulo: Makron Books.

- BELL, J. D. ; KERR, D. L. (1987). Measure training results: key to managerial commitment. *Training & Development Journal*, p. 70-73, january.
- BERGAMINI, C. W. (1991). Recursos Humanos : a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, v.26, n.2, p.68-73, abr./jun.
- BERGAMINI, C.W. (1987). *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- BERVIAN, P.A.; CERVO, A.L. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Makron Books.
- BILLI, S. (1997). Les systèmes d'information. In: Julien, P.A. *Les PME: bilan et perspectives*. 2^a éd. Québec. Les Presses Inter Universitaires. Cap.9, p.231-252.
- BONGANHI, P. S. (1994). Planejamento de programas de treinamento.In: Boog, Gustavo, G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 2^a ed. São Paulo: Makron Books. Cap. 6, p.74-94.
- BOOG, G. G. (1994). *Manual de treinamento e desenvolvimento / ABTD*, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 2^a ed. São Paulo: Makron Books.
- BOURNOIS, F.; DERR, C. B. (1994). Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir? *Revue Française de Gestion*. França.
- BRANDÃO, C. R. (1985). *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense.
- BRANDÃO, C.R. (1985). *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense.
- BRESSAN & SILVA (1995). Levantamento de necessidades x análise de necessidades. *Apresentado na disciplina Capitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. FEA, 1998.
- BROAD, M.L.; NEWSTROM, J.W. (1995). *Transfer of training*. New York: Addison-Wisley Publishing Company.
- BUOSI, T. (1999). *Levantamento sobre treinamento de pessoal em pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos*. São Carlos. Relatório Técnico de Iniciação Científica. FAPESP. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- CARVALHO, A. V. (1993). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

- CARVALHO, M.S.M.V. (1995). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.29, n.1, p. 70 -77.jan./mar.
- CHAGAS, A. T. R. (1998). *Avaliação de treinamento industrial: a transferência da aprendizagem*. São Paulo. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- CHER, R. (1991). *A gerência da pequena e média empresa*. São Paulo: Maltese.
- CHIAVENATO, I. (1994). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, I. (1996). *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Administração de recursos humanos: fundamentos*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- DIEDRO (2000). *Levantamento de necessidades de treinamento e qualificação profissional na região de São Carlos - SP*. São Carlos: Diedro, 72 pg /pesquisa.
- DOMINGOS, G. A. (1995). A importância das micro e pequenas empresas. *Estudos SEBRAE/SP*, p. 43-48, nov-dez.
- DRUCKER, P. (1981). *Prática de administração de empresas*. São Paulo; Pioneira.
- ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). *A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- FARACO, M. B. (1984). *Treinamento de pessoal para a pequena e média indústria*. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria.
- FLEURY, M.T. (1990). Mudanças e perspectivas nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta - o caso brasileiro em contraponto ao japonês. *Revista de Administração*. São Paulo,v. 25, n.4, p. 13-21, out/dez.
- FLEURY, M.T.L. (1995). Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. *Revista de Administração*. São Paulo, v.30, n.3, p. 5-11, julho/setembro.

- FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das pressões atuais. *Revista de Administração*. São Paulo, v.27, n.4, p.5-15, out/dez.
- FONTES, L. B. (1980). *Manual do treinamento na empresa moderna*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- GALBRAITH, Jr. (1997). A organização "reestruturável" In: HESSELBEIN F.; GOLDSMITH, M.; BECKHAR, R. *A organização do futuro*. São Paulo, Futura.
- GARAND, D. J. (1997). La gestion des ressources humaines em PME. In: Julien, P.A. *Les PME: bilan et perspectives*. 2. ed. Québec. Les Presses InterUniversitaires. Cap.19, p.255-299.
- GASSE, Y.; CARRIER, C. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*. Les éditions de l'entrepreneur. Montréal.
- GIL, A. C. (1994). *Administração de Recursos Humanos - um enfoque profissional*. São Paulo: Editora Atlas S. A.
- GIL, A.C. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Ed. Atlas, 3ª edição, São Paulo.
- GIRALDES, A. (1994). Levantamento de necessidades de treinamento. In: Boog, Gustavo, G., *Manual de Treinamento e Desenvolvimento/ ABTD*, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. - São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. Cap.5, p. 43-73.
- GITAHY, L. (1994). *Reestructuracion productiva, trabajo y education en America Latina*. Campinas: Unicamp.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. (1995). *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado: Editora da Universidade de São Paulo.
- GONÇALVES, J. E. L. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.38, n.2, p. 6-17, abr./jun.
- GOSS, D. (1994). *Principles of human resources management*. Routledge, London.
- GRINBAUM, R. (1999). Micro indústria já antecipa a reação. *Folha de S. Paulo*. São Paulo. 2 de dezembro. Dinheiro, p.7.
- GUTIERREZ, L.H.S. (1995). Recursos Humanos- uma releitura contextualista. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.4, p. 72-82, jul./ago.

- HANDY, Charles. (1996). *Tempo de mudanças*. São Paulo, Saraiva.
- HIRATA, H; MARX, R; SALERNO, M.S; FERREIRA, C.G. (1991). *Alternativa sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro* - Instituto de Estudos Avançados - USP - Coleção Documentos, São Paulo.
- JULIEN, P.A. (1997). *Les PME: bilan et perspectives*. 2. ed. Québec. Les Presses InteerUniversitaires. Cap. 1, p.19-39.
- KANAANE, R. (1995). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI* - São Paulo: Atlas.
- KIM, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall.
- KIRKPATRICK, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training & Development Journal*, p.54-59, january.
- KOVÁCS, I.; MONIZ, B.; CERDEIRA, M.C. (1993). *Tendências de evolução da indústria electrónica na Península Ibérica: tecnologia, gestão e qualificações*. Lisboa: Force.
- KRUGLIANSKAS, I. (1996). *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.
- LAKATOS, E. M. (1997). *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas.
- LEITE, E. M. (1996). *El rescate de la calificación*. Tese de Doutorado. Montevideo: Cinterfor.
- LEITE, E.M.; CAILLODS, F. (1985). *Educação, treinamento e emprego na pequena empresa*. São Paulo. Edição Patrocinada pelo Departamento Nacional do SENAI.
- LEOCÁDIO, N. (1994). Treinamento e desenvolvimento de gerência. In: BOOG, Gustavo G. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento: *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 2ª ed. São Paulo: Makron Books.
- LEONE, N. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.2, p. 53-59, abr/jun.

- LIMA, H. M. P.(1983). Noções sobre a elaboração de programas de treinamento. In: Coordenação: Serviço Social da Indústria, *Curso Básico de Treinamento de Pessoal de Empresa*. Departamento Regional de São Paulo/ Divisão de Orientação Social/ Subdivisão de Orientação Social por Correspondência e pelo Rádio. Apostila 6.
- LONGNECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. (1998). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo, Makron Books.
- LUCENA, M. D. S. (1995). *Planejamento de Recursos Humanos*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- MALVEZZI, S. (1994). Do taylorismo ao comportamentalismo 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: *Manual de Treinamento e desenvolvimento*, coord: Gustavo G. Boog. 2ª ed. São Paulo: Makron Books. Cap. 2. p.15-34.
- MARTINELLI, D.P (2000). Towards a systems view on negotiation. *Anais do XLIV Anual da ISSS*. Toronto, jul/00.
- MELLO, T. M. S. (1996). Diagnóstico para treinamento e desenvolvimento. *Treinamento & Desenvolvimento*, ano 4, n ° 40, p.18-19, abril.
- MELO, M. C. O. L (1997). Revisão ou reconstrução do processo de gestão da força de trabalho nas organizações - da ARH à gestão de pessoas ? (CD ROOM) In: *Anais ENANPAD*, 21. Rio das Pedras, 1997. Rio de Janeiro.
- MELO, M. C. O. L. (1987). Política de pessoal e gestão das incertezas nas relações de trabalho. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 19, n. 4, p. 54-59, out./dez.
- MESSEDER, J. E. (1989). Recursos Humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 23, n.4, p. 49-61, ago./out.
- MESSEDER, J. E. (1992). Em busca de um modelo integrado de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 26, n.3, p. 5-14, jul./set.
- MINTZBERG, H. (1994). A queda e a ascensão do planejamento estratégico. *Revista Exame*. p.70-72, 14 de setembro.

- MORIYAMA, G. (1999). *Obstáculos ao sucesso empresarial na pequena empresa: estudo dos fatores negligenciados pelo empreendedor e influentes no fracasso do negócio*. São Carlos. Relatório Técnico de Iniciação Científica. FAPESP. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- NAKAMURA, M.M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: **XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Anais: Niterói, Rio de Janeiro, RJ.
- NEVES, C. (1995). “Efetividade em treinamento (o que existe de verdade?)”. *Treinamento & Desenvolvimento*, ano 3 nº 35, p. 20-28, nov.
- NOVELLI, J. G. N. (1996). *Integração entre estratégias organizacionais e ações de “T&D”: perspectivas para uma instituição financeira estatal*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, F. C.; ROCHA, A. S. (1990). “A política de sobrevivência - recursos humanos e empresários nas pequenas empresas. (CD ROOM) In: *Anais ENANPAD* 14. Florianópolis, 1990. Belo Horizonte.
- PICCININI, V. C. et al. (1998). Qualificação e tecnologia no setor de plástico de 3ª geração do RS. (CD ROOM) In: *Anais ENANPAD*, 22., Foz do Iguaçu, 1998.. São Paulo.
- PINHEIRO, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. São Paulo. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- PRATTEN, C. (1991). *The competitiveness of small firms*, Cambridge University Press, Great Britain.
- RABELO, F.M.; BRESCIANI, E.F.; OLIVEIRA, C. A. B. (1995). Treinamento e gestão da qualidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.13-19. mai./jun.
- RATTNER, H. (1979). (coord.) *Pequena e média empresa no Brasil: 1963/1976*, Edições Símbolo, São Paulo.

- RESNIK, P. (1990). *A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books.
- ROESCH, S.M. E ANTUNES, E.D.D (1990). O Just-in-time e a emergência de um novo cargo - o operador multifuncional. *Revista de Administração/USP* v. 25, n.4, p.44-53, out./dez.
- ROUX, G. (1983). *Recursos Humanos e treinamento*. Brasiliense, São Paulo.
- RUAS, Roberto (1994). Reestruturação sócio-econômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho. In: GITAHY, Leda (org.). *Reestructuracion Productiva, Trabajo y Educacion en America Latina*. Campinas: UNICAMP; Buenos Aires: RED CIID-CENEP.
- SAMMARTINO, W. (1995). *Mensuração de resultados na administração de recursos humanos*. São Paulo. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- SANTOS, F.C.A. (1999). *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas.
- SANTOS, S.A ET AL. (1987). *Criação de empresas de alta tecnologia, capital de risco e os bancos de desenvolvimento* / coordenador Silvio Aparecido dos Santos. São Paulo: Pioneira.
- SARSUR, A. M (1997). Empregabilidade x empresabilidade: novas práticas em recursos humanos ? (CD ROOM) In: *Anais ENANPAD*, 21. Rio das Pedras, 1997. Rio de Janeiro.
- SCARBOROUGH, N. M.; ZIMMERER, T. W. (1996). *Effective small business management*. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- SEBRAE (1993). Estatísticas sobre as micro e pequenas empresas. ESTUDOS E PESQUISAS. <http://www.sebraesp.com.br>, (07/janeiro/2000).
- SEBRAE (1998b). Estudo sobre o perfil da micro e pequena empresa no Estado de São Paulo com base nos dados da RAIS/MB e da PNAD/IBGE. www.sebraesp.com.br (29/10/99)

- SEBRAE (1999). *Hábitos e necessidades das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo quanto à cursos*. Divisão de Marketing. Sistema de Informações de Marketing. São Paulo.
- SEBRAE NACIONAL (1998). Informações empresariais - classificação de empresas. http://www.sebrae.org.br/novo_site/portugues/inf_empresariais/inf_empresariais.htm (7 fev. 1999).
- SEBRAE; FIPE. (1998a). Estudo comparativo: pequenas empresas (MPEs) versus grandes empresas (MGEs) no Estado de São Paulo. www.sebrae.org.br. (29/01/99)
- SOLOMON, S. (1989). *A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo*. Ed. Nórdica, São Paulo.
- SOUZA, Almaisa M. (1996). Políticas de recursos humanos - um estudo exploratório em dez empresas do ramo industrial. *Revista Brasileira de Educação*. ANPED: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. set/out/nov/dez/, n° 3.
- SPATH, B. (1993). *Small firms and development in Latin American: The role of the institutional environment human resources and industrial relations*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- TEIXEIRA, J. E. (1997). *Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho*. Trabalhos apresentados no Seminário "Educação para o Trabalho: novas exigências de aprendizagem". São Paulo: EDUC.
- TEIXEIRA, R. M. et al. (1998). Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90. (CD ROOM) In: *Anais ENANPAD*, 22., Foz do Iguaçu, 1998.. São Paulo.
- TOLEDO, F. (1990). *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- TRIVIÑOS, A.N.S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

- WOOD JR., T. (1995). Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOODY JR., T. (Coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- XIAO, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 7 nº 1, p. 55-73.