

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: TENDÊNCIAS E
INOVAÇÕES NA PEQUENA EMPRESA**

Neófito Maria de Oliveira

Orientadora: Prof^ª Dra. Rosângela Maria Vanalle

Santa Bárbara d'Oeste- SP

2000

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES NA PEQUENA EMPRESA

Neófito Maria de Oliveira

Orientadora: Prof^ª Dra. Rosângela Maria Vanalle

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba- UNIMEP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégias e Organizações.

Santa Bárbara D'Oeste
2000

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES NA PEQUENA EMPRESA

NEÓFITA MARIA DE OLIVEIRA

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 25 de setembro de 2000,
pela banca examinadora constituída dos Professores:

Profa. Dra. Rosângela Maria Vanalle, Presidente.
UNIMEP

Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski
ESCOLA POLITÉCNICA -USP

Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles
UNIMEP

Dedicatória:

Ao meu filho Sammuell Rubens,

Aos meus pais, Lauro e Ezilda,

Ao Prof. Sidnei Ragazzi.

AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, força maior que rege a dimensão humana.

A professora **Rosângela Maria Vanalle**, pela aceitação e orientação deste estudo, principalmente por sua dedicação e postura profissional.

Ao professor **Guilherme Ary Plonski**, que sem medir esforços, aceitou participar na elaboração deste estudo; indicando rumos a serem tomados para a concretização deste trabalho;

A **CAPES**, pelo financiamento desta pesquisa;

A **UERN**, na pessoa do Magnífico Reitor e Amigo Prof. **José Walter da Fonseca**, pela oportunidade que me foi oferecida para o curso que ora termino;

Aos meus pais, **Lauro e Ezilda**, pela paciência, compreensão e dedicação na educação do meu filho, durante toda minha ausência;

Aos meus irmãos, que sempre me apoiaram nos momentos difíceis;

Aos professores das disciplinas cursadas, em particular ao **Profº Sílvio Pires** e a **Profª Nádia Pizzinato**, pelas orientações dadas.

Ao amigo **Gilson Pereira**, orientador em todos os momentos desta dissertação;

Ao colega e amigo **Almir da Silva Castro**, Coordenador do Programa de Capacitação da UERN, pela dedicação e profissionalismo na condução das informações pertinentes a este trabalho;.

Aos colegas **Nara Gardini, Nara Souza, Jânio Fernandes, Adriane Gomes, Waldir e Rodrigo**, companheiros de jornada;

A amiga **Miriam**, secretária da Pró-Reitoria de R. Humanos da UERN, pela ajuda nos momentos mais difíceis desta jornada.

A **Marta**, secretária do Mestrado e as bolsistas **Daniele** e **Flávia**, pelas informações prestadas;

A **Márcia**, bibliotecária e **equipe**, pela ajuda nos trabalhos de pesquisa bibliográfica;

A equipe do laboratório de informática, **Jodel**, **Rogério** e **Ulisses**; pelas orientações técnicas;

A minha Tia "**Bráulia**", pelo carinho, ajuda financeira e por acreditar na minha capacidade profissional;

Aos colegas da UERN, principalmente a **Walterlin Lopes**, que sempre acreditou neste trabalho e pelo carinho no atendimento a todas solicitações e pela amizade conquistada;

A TODOS VOCÊS MUITO OBRIGADA.

Já não se trata mais de querermos ou não desenvolvermos nossos recursos humanos ou se devemos desenvolvê-lo [...] É uma questão de sobrevivência para nossa sociedade que os desenvolvamos realmente.

(James L. Hayes)

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	X
LISTA DE TABELA.....	XI
LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS.....	XII
RESUMO.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
1.INTRODUÇÃO.....	1
2. ABORDAGEM HISTÓRICA DO TREINAMENTO	5
2.1. Formulações Conceptuais.....	5
2.2. Perspectiva histórica	8
2.3. Educação e Treinamento	9
2.4.O Sistema de Treinamento	19
2.4.1. Levantamento de necessidades.....	21
2.4.2. Planejamento	25
2.4.3. Execução.....	26
2.4.4. Avaliação.....	27
2.4.5.Tipos de treinamento.....	31
2.4.5.1 Treinamento de integração.....	32
2.4.5.2.Treinamento técnico-operacional	32
2.4.5.3 Treinamento gerencial.....	33
2.4.5.4. Treinamento comportamental.....	34
3. TREINAMENTO E SUAS PERSPECTIVAS ATUAIS	36
3.1. Perspectiva Global	36
3.2. Realidade Brasileira	42
3.2.1. A Pequena Empresa	50

4. TREINAMENTO: INOVAÇÕES E TENDÊNCIAS NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE – Estudo Prático	54
4.1. Metodologia	54
4.2. Apresentação e análise dos Resultados	56
4.2.1. Empresa A.....	58
4.2.2. Empresa B.....	59
4.2.3. Empresa C	61
4.2.4. Empresa D	62
4.2.5. Empresa E.....	64
4.2.6. Empresa F.....	65
4.2.7. Empresa G	67
4.2.8. Empresa H	68
4.2.9. Empresa I.....	69
4.3. Análise Conjunta	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
5.1. Inovações e Tendências Proclamadas	81
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
7. ANEXOS	95
7.1. Anexo A: Questionário.....	96
7.2. Anexo B: Quadros.....	101

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1- Resultados apontados para Avaliação dos Treinamentos.....	77
QUADRO 2- Modalidades de Atendimento a Treinamentos com maior Volume de Recursos.....	78
QUADRO 3- Ordem de prioridades dos Fatores que Favoreceram /exigiram Investimentos em Treinamentos.....	78
FIGURA 1 – Fases Existentes na Evolução do Treinamento.....	10
FIGURA 2- Conceituação de Sistema.....	20
FIGURA 3- Suposta corrente de Causa e Efeito.....	30
FIGURA 4- Escopo dos Treinamentos Ministrados em automação/Produção.	48
FIGURA 5- Responsabilidade por Treinamentos.....	72
FIGURA 6- Treinamentos mais Utilizados (período 1995-1999).....	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição das Tendências Projetadas Por Percentual de Indicação das Setes Consideradas Prioritárias para Compor um MGP Competitivo.....	46
TABELA 2 - Participação do Pessoal ocupado Ligado à produção e do Valor Adicionado nas Empresas Industriais Inovadoras.....	49
TABELA 3 - Classificação Porte das Empresas.....	52
TABELA 4 - Caracterização Município SOB/SP.....	55
TABELA 5 - Perfil Empresarial de SOB.....	56
TABELA 6 - Perfil das Empresas da Amostra.....	57
TABELA 7- Eventos que contribuíram para Existência de Treinamentos.....	74

LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS

ACISP – Associação Comercial e industrial do Estado de São Paulo

ANT – Análise de Necessidades de Treinamentos

ARH – Administração de Recursos Humanos

DP – Departamento de Pessoal

INT – Identificação de Necessidades de Treinamentos

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamentos

MGP – Modelo de Gestão de Pessoas

PIPMO – Programa Intensivo de apoio a Pequena e Média Empresa

PLANFOR – Plano Nacional de Educação Profissionalizante

PQN – Prêmio Nacional da Qualidade

RH – Recursos Humanos

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa

SINE – Serviço Nacional de Emprego

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

RESUMO

OLIVEIRA, Neófito Maria. Treinamento & Desenvolvimento: tendências e Inovações na pequena empresa. Santa Bárbara D'Oeste, 2000. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, 2000.

Este trabalho analisa a existência e o grau de inovação nas políticas de treinamento da pequena empresa e as tendências deste mecanismo que estão sendo adotadas por esse segmento empresarial. Inicialmente, discute-se conceitos do termo, seguido de um estudo evolutivo sobre a importância que o treinamento foi assumindo no contexto empresarial. Atenção especial é dada para os fatores que contribuíram para mudanças do paradigma treinamento. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo exploratório, com investigação *in loco* – estudo de caso, mediante entrevista com uso de questionário estruturado. Os resultados apontam que embora a pequena empresa não tenha alterado suas políticas de treinamento no sentido de utilizarem-se deste mecanismo como fator diferencial competitivo, como constado nos estudos sobre as empresas inovadoras e com considerável margem competitiva, o novo cenário competitivo, aliado às exigências por produtos de maior qualidade impostas pelo mercado global, levou essas empresas a atualizarem e inovarem algumas das modalidades de incentivos ao desenvolvimento de sua mão-de-obra, onde um maior número de cursos, palestras e/ou seminários foram sendo introduzidos nos programas de treinamentos.

Palavras-chaves: Tendências do treinamento; competitividade; pequena empresa

ABSTRACT

OLIVEIRA, Neófitá Maria De.. **Training and Development: tendencies and innovations at small companies.** Santa Bárbara D'Oeste, 2000. Dissertation (Master's degree), University of Engineering of Mechanical Production, Methodist University of Piracicaba, 2000.

This work analyzes the existence and the degree of innovation in the politics of training of the small company and the trends of this mechanism that are being adopted for this enterprise path. Initially, one argues concepts of the term, followed of a evolutionary study on the importance that the training was assuming in the enterprise context. Special attention is given for the factors that had contributed for changes of the paradigm training. with inquiry in I lease - case study, by means of interview with use of structuralized questionnaire. It can be translated of the results that the small company has not been altering its The results point that even so the small company has not modified its politics of training in the direction to be used of this mechanism as competitive distinguishing factor, as consisted in the studies on the innovative companies and with considerable competitive margin, the new competitive scene, ally the requirements for products of bigger quality imposed by the global market, took these companies to bring up to date and to innovate some of the modalities of incentives to the development of its man power, where a bigger number of courses, lectures and/or seminaries had been being introduced in the programs of training

Key-work: Tendencies of the training; competitiveness, small company.

1.INTRODUÇÃO

O cenário globalizado tem levado as empresas a repensarem e redefinirem suas políticas de desenvolvimento de pessoal, para que estas possam assegurar competências humanas eficazes, com vistas a melhor atuação no novo modelo de administração que passa a vigorar.

Neste sentido, altera-se a visão tradicional do treinamento, que deixa de ser percebido como um mecanismo de aprendizagem voltado para correção de tarefas e passa a ser vislumbrado como uma função administrativa capaz de fornecer subsídios para o incremento das competências dos indivíduos, como forma das empresas conseguirem maior produtividade no trabalho e agilidade nas respostas às mudanças, MACEDO (1997).

Essa mudança de paradigma ancora-se nos novos modelos de qualificação que estão sendo requisitados pelas empresas, como a valorização de conhecimentos gerais em substituição aos específicos e da capacidade de raciocínio em relação as habilidades manuais, LEITE (1996).

No Brasil, o acompanhamento destas transformações vem sendo constatado a partir de pesquisas em diferentes ambientes empresariais sobre as novas políticas de desenvolvimento de recursos humanos adotadas pelas empresas excelentes e inovadoras, LEITE & POSTHUMA (1996); CHAGAS (1998); FISCHER (1998); OLIVA (1999).

Alguns dos resultados destas pesquisas indicam que existem empresas que estão investindo em treinamento orientado para negócios, outras encontram-se valorizando o profissional que se preocupa com o seu

autodesenvolvimento, FLEURY & FLEURY (1995); FISCHER (1998); OLIVA (1999) e FLEURY & FLEURY (2000).

Porém, no segmento da pequena empresa brasileira poucas informações sobre as tendências atuais do treinamento são oferecidas pela literatura. As pesquisas já efetivadas sobre o tema treinamento voltam-se para assuntos como: análise processual do treinamento, BRANDÃO (1988); avaliação do sistema de T&D, DUTRA (1979), ARAÚJO (1991); impacto do treinamento no trabalho, PAULA (1992); treinamento e gerência de riscos, SOUZA (1995); integração entre estratégias organizacionais e ações de T&D, NOVELLI (1996); estudo de caso envolvendo treinamento técnico-operacional, NÓBREGA (1998); transferência da aprendizagem, CHAGAS (1998); entre outros. Entretanto, temas direcionados para o estudo sobre as tendências do treinamento vivido pela pequena empresa, não foram achados na literatura sobre o assunto.

Esse aspecto despertou para a realização deste trabalho, onde procurou-se respostas para o seguinte questionamento: **as empresas de pequeno porte estão alterando suas políticas de desenvolvimento de pessoal, vindo a buscar no treinamento subsídios que possam favorecer seu conjunto de competências humanas, para melhor atuarem no mercado competitivo que se apresenta?**

Em um momento que a história econômica registra ser a competição alcançada, basicamente, em função do conhecimento que a organização retém e, sendo a capacidade de aprender, individual e coletivamente a grande alavanca para efetivação deste panorama, é relevante a formulação desse

questionamento e ao mesmo tempo, favorece oportunidades para se investigar, in loco, como se apresenta essa realidade na pequena empresa.

É sabido que hoje, a pequena e média empresa desempenha um papel fundamental na economia brasileira, deixando de ser percebida apenas como peça importante na geração de distribuição de renda, para ser considerada um instrumento do próprio desenvolvimento nacional, RAMOS & FONSECA (1995).

Para a efetivação desta pesquisa foi realizado um estudo de caso, procurando preencher uma lacuna no campo das investigações científicas sobre a importância dada ao mecanismo treinamento, enquanto fonte de disseminação de novas competências para as organizações modernas, tendo em vista que investigações mais precisas sobre este enunciado ainda não foram amplamente trabalhadas no setor da pequena empresa.

Assim sendo, este trabalho tem por finalidade verificar as tendências e as inovações do treinamento que estão presentes no universo da pequena empresa, considerando as novas abordagens do treinamento de recursos humanos no cenário das empresas excelentes e inovadoras.

A metodologia utilizada consta de uma revisão de literatura específica da área de conhecimento, seguida de um estudo exploratório denominado *Estudo de Caso*, aplicado em 09 (nove) empresas de pequeno porte da região de Santa Bárbara do Oeste, Estado de São Paulo.

O estudo de caso foi o método de pesquisa selecionado para obter informações da realidade a que se propõem, por se entender que estudos dessa natureza estão baseados numa teoria e referem-se a um objeto de

conhecimento dela decorrida, ao mesmo tempo que tendem a testar a validade empírica de um sistema de hipóteses construídas, com vistas à prova experimental, cuja finalidade primeira é a de constatação dos eventos teóricos, BRUYNE et al. (1991).

O instrumento para se trabalhar a coleta de dados foi a entrevista com uso de um questionário estruturado, incentivando o respondente a pontuar suas informações de acordo com os propósitos do trabalho. E, considerando tratar-se de indagações pertinentes à gerência de negócios, o público alvo contemplado para informação das questões formuladas foram os proprietários das empresas ou pessoas indicadas por estes atores.

Assim esclarecido, o presente trabalho encontra-se dividido em três capítulos. O primeiro, trata de mencionar dados históricos sobre a relevância dada ao treinamento no contexto do mundo do trabalho. O segundo, complementa essa abordagem por apontar as principais tendências atuais do treinamento que estão sendo incorporadas nas organizações modernas e consideradas excelentes, privilegiando a realidade das empresas brasileiras. O terceiro capítulo, por conseguinte, apresenta a análise do estudo piloto desenvolvido, caracterizando inicialmente a pequena empresa, cujo objetivo foi pontuar as tendências apresentadas pelo mecanismo treinamento no novo ambiente do mundo empresarial da pequena empresa.

A reflexão final ressalta o valor do desenvolvimento de mão-de-obra, como fator de geração de competências humanas adequadas para se atuar e competir no novo cenário econômico que se desponta.

2. ABORDAGEM HISTÓRICA DO TREINAMENTO

Este capítulo tem por objetivo apresentar as bases conceituais da função treinamento de recursos humanos que foram tecidas historicamente pelos estudiosos das ciências sociais humanas e/ou aplicadas.

Os eventos que permeiam as presentes concepções têm como pressupostos teóricos as escolas de administração científica, entendidas como uma corrente de pensamento na qual se edificaram os princípios de administração. Tal registro histórico torna-se primordial para uma adequada compreensão dos fatores que incrementaram as ações do treinamento, associadas às políticas de desenvolvimento de recursos humanos das organizações no decorrer da história.

2.1. Formulações conceituais

Várias são as definições apresentadas para o evento “treinamento” no percurso da história da administração. Pode-se dizer que treinamento de recursos humanos foi definido e analisado por estudiosos da área de administração, de psicologia, de sociologia do trabalho, entre outras ciências. Em todas essas áreas, o cerne dos estudos voltava-se para uma disciplina que tinha como ponto estratégico aumentar o conhecimento e desenvolvimento das habilidades humanas necessárias para ampliar a performance do trabalhador frente as suas atividades específicas.

Determinados autores caracterizam o treinamento como sendo um procedimento organizado e sistematizado no qual os indivíduos absorvem conhecimentos e adquirem habilidades para melhor desempenharem suas funções e/ou atividades, no seu ambiente de trabalho, BEACH (1970); FLIPPO (1978); FERREIRA (1989).

Para TOLEDO & MILLIONI (1986), o treinamento de recursos humanos é considerada, entre outras,

Uma atividade que busca: 1) ambientar novos empregados; 2) instruir o pessoal nos conhecimentos específicos necessários para o seu bom desempenho; 3) criar condições propícias para o auto-desenvolvimento contínuo do pessoal, TOLEDO & MILIONI (1986, p.83)

É a partir desta ótica, que o termo treinamento de recursos humanos será tratado neste estudo, devido essa definição apontar aspectos tratados pelas organizações modernas, tais como a questão do autodesenvolvimento e aprendizagem contínua.

Outras definições são propostas, mostrando sempre que a função principal do treinamento está ligada ao desenvolvimento das competências dos indivíduos, necessárias ao bom desempenho das atividades a eles atribuídas, favorecendo a dinâmica empresarial.

Sob o ponto de vista da ergonomia IIDA (1993) *apud* NÓBREGA (1998, p.40) apresenta a seguinte proposição:

Treinamento é uma atividade industrial organizada e programada para melhorar as habilidades de uma pessoa, (...) pode ser considerado como um meio de aumentar a confiabilidade humana

no sistema homem-máquina, melhorando a qualidade do desempenho humano, pelo aumento da precisão e velocidade, e a conseqüente redução de erros e acidentes.

Partindo para o campo da teoria comportamental, encontra-se em MALVEZZI (1994, p. 24) a seguinte explanação para o tema em debate: “Treinar consiste no oferecimento de oportunidades que propiciem ao indivíduo a reelaboração de seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desenvolvimento para a realização desse projeto”.

Já GOLDSTEIN (1991, p.127), retrata o termo sob uma perspectiva sistêmica: “treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria de performance no trabalho”.

Outros autores identificam o treinamento como sendo um processo educacional aplicado de forma sistemática e organizada, em que se procura transmitir conhecimentos, que por sua vez modifica seus comportamentos, melhorando a performance no trabalho executado, FERREIRA (1989); MACIAN (1987); CARVALHO (1994); CHIAVENATO (1994). Uma discussão mais ampla envolvendo o tema treinamento e educação será abordada no item 2.3 deste trabalho.

A partir destas colocações, é fácil deduzir que o treinamento adquire a concepção de um instrumento de aprendizagem que favorece ao indivíduo conhecimentos teórico/prático de como melhor desenvolver as habilidades, modificar suas atitudes, possibilitando dinamizar as atividades do seu posto de trabalho, OLIVEIRA & VANALLE (1999).

Vale ressaltar, porém, que a definição e evolução do termo treinamento de pessoal foi tomando forma a partir da caracterização da área de recursos humanos na empresa, desenvolvida historicamente.

2.2. Perspectiva histórica

Segundo VARGAS (1996), as primeiras intenções envolvendo o treinamento podem ser reportadas aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da sua espécie.

A própria história da evolução da espécie humana deixa em evidência esse aspecto. Em TOLEDO (1986, p.11) é achado que “Quando os nossos avós pré-históricos saíam em grupo para colher frutas, caçar ou pescar (...) estavam praticando ações de recursos humanos. (...) o ensino de como colher a fruta, caçar ou pescar era a prática de treinamento de pessoal.”

Paralelo ao crescimento e posterior desenvolvimento das civilizações, houve a necessidade das empresas prepararem uma mão-de-obra eficaz para o correto desempenho de funções nos seus ofícios, como na produção de vestimentas, calçados, habitações, transportes. Estes fatores, por sua vez, contribuíram para a ampliação das atividades de treinamento, que passaram a ser percebidas, estudadas, sistematizadas e utilizadas com freqüência, como garantia de que a aprendizagem necessária fosse obtida, VARGAS (1996).

Porém, o aspecto que mais contribuiu para a evolução dos conceitos dessa área foi o desenvolvimento das máquinas, ou seja, a invenção de

componentes que substituíram a mão humana nos processos produtivos, a partir do evento histórico Revolução Industrial.

Para uma melhor compreensão dos fenômenos que favoreceram o crescimento do treinamento no seu percurso histórico, os trabalhos de PONTUAL (1980) sobre a sua trajetória servirá de base para a construção teórica dos fatores que incrementaram os avanços deste mecanismo de aprendizado no contexto da administração de empresas, tendo em vista que o autor relaciona sua evolução de acordo com o processo de desenvolvimento industrial, no contexto mundial.

O autor analisa essa evolução, a partir do modelo discutido no Congresso Internacional de Treinamento e Desenvolvimento, realizado em Bath, Inglaterra, em 1973. Nesse modelo, a história da industrialização e as estratégias do treinamento encontram-se dividida em cinco fases distintas: subdesenvolvimento; em desenvolvimento; após o início da industrialização; industrialização avançada e pós-industrialização. A Figura 1 sintetiza estas idéias.

CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO	ESTRATÉGIAS EXISTENTES E O TREINAMENTO
1ª FASE: SUBDESENVOLVIMENTO	
1. Mais ênfase no capital do que na mão-de-obra. 2. Mais ênfase na técnica do que na gerência; pouca capacitação e fácil de ser dirigida. 3. Horário longo de trabalho e baixos ganhos. 4. Aumentos de produção/satisfazer mudanças de mercado.	1. Plena utilização da mão-de-obra. 2. Início do desenvolvimento de mão-de-obra qualificada de acordo com a demanda 3. Procura de mão-de-obra profissional e tecnológica.
2ª FASE: DESENVOLVIMENTO	
1. Ênfase na supervisão. 2. Estabelecimento de sistemas de administração da produção. 3. Divisão do trabalho baseado no estudo do trabalho. 4. Provisão de incentivos para estabilização da mão-de-obra. 5. Desenvolvimento de talentos administrativos e estabelecimento de sistemas de custos e orçamento. 6. Responsabilidades atribuídas ao pessoal administrativo.	1. Estabelecimento de padrões de mão-de-obra de trabalho: a) Estudos de tempos e movimentos; b) Padrões de trabalho e avaliação de desempenho; 2. Fortalecimento do treinamento de mão-de-obra: a) Treinamento de instrução; b) Surgimento de instituições de formação profissional; 3. Fortalecimento da estrutura institucional.
3ª FASE: APÓS O INÍCIO DA INDUSTRIALIZAÇÃO	
1. Ênfase nas vendas e desenvolvimento de novos produtos. 2. Estabelecimento de centros de lucro e sistemas de compensação. 3. Estabelecimento de sistemas de administração. 4. Promoção de engenharia Industrial e automatização/automação. 5. Descentralização e delegação com a aceitação dos princípios de gerência por exceção.	1. Aumento da responsabilidade social interna. 2. Previsão da mão-de-obra requerida para o planejamento de negócios. 3. Ênfase na eficiência e avaliação da mão-de-obra. 4. Maior ênfase na mobilidade interna.
4ª FASE: INDUSTRIALIZAÇÃO AVANÇADA	
1. Diversificação da produção e das atividades de negócios. 2. Estabelecimento de sistemas de planejamento. 3. Centralização de sistemas de informação administrativa para fins de avaliação. 4. Distribuição racional dos investimentos de capital. 5. Estabelecimento de sistema de participação nos lucros e no capital.	1. Formulação de planos de negócios a longo prazo para atender ao social. 2. Planejamento do desenvolvimento de RH a longo prazo. 3. Desenvolvimento do potencial de mão-de-obra na futura força de trabalho. 4. Educação através das ciências do comportamento para fortalecimento do desenvolvimento gerencial.
5ª FASE: PÓS-INDUSTRIALIZAÇÃO	
1. Atenção a ser dada à responsabilidade social. 2. Ênfase na ação rápida, p[or pequenos grupos gerenciais. 3. Criação de vários grupos de trabalho integrados por especialistas. 4. Motivação no espírito do grupo mais do que na realização individual..	1. Promoção do desenv. organizacional e aceleração da inovação gerencial. 2. Patrocínio de seminários de desenvolvimento gerencial

FIGURA 1. FASES EXISTENTES NA EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO.

FONTE: PONTUAL (1980, p.15-19) adaptação da autora.

Na *fase subdesenvolvimento*, as características da administração de empresas enfatizavam um aumento significativo da produção para satisfazer as exigências do mercado. O treinamento passa a ser denominado *on the job training*, ou mais precisamente treinamento em serviço, em que o supervisor ou trabalhador mais experiente é o próprio instrutor. “O método é demonstrativo e a programação não é organizada, sendo a sua duração de acordo com o desempenho do treinando, PONTUAL (1980, p.6)”.

A fase *em desenvolvimento* registra o fortalecimento do treinamento de mão-de-obra, como estabelecimento de sistemas de administração da produção e divisão de tarefas, baseado no estudo do trabalho, gerando uma forte demanda por treinamentos pontuais ou operacionais (Figura 1). A partir deste evento, começaram a surgir às instituições de apoio a formação e treinamentos profissionais, com o objetivo de subsidiar as empresas na qualificação e capacitação técnica necessária a sua mão-de-obra, MALVEZZI (1994).

Segundo GOSS (1994, p. 65), foi a partir daí que o treinamento adquiriu uma posição de destaque, visto como instituição legalizada, capaz de assessorar os procedimentos administrativos das empresas, “ao tornar-se parte integral da estratégia empresarial (...) não sendo mais visto como uma questão operacional ad hoc”.

Tal posição, requeria informações científicas precisas sobre habilitação e aprendizagem profissional, demandando significativa dedicação advindas das ciências comportamentais, KIM (1993) *apud* MALVEZZI (1994).

PONTUAL (1980), registra que nessa fase surgem:

(...) os programas de treinamento de supervisores, com o método dos 4 pontos, de Charles “skipper”Allen, e o TWI-Training Within Industry (Treinamento dentro da Indústria), composto inicialmente dos seguintes programas: JIT- Job Instruction Training (Ensino Correto de um Trabalho); JRT- Job Relations Training (Relações Humanas no trabalho) e JMT-Job Methods Training (Métodos no trabalho), PONTUAL (1980, p.6-7).

Neste percurso, as ciências comportamentais passaram a dinamizar instrumentos para o aprendizado, com destaque para o método do TWI e a pesquisa-ação, duas metodologias de ensino da aprendizagem que, segundo MALVEZZI (1994), são bastante conhecidas pelos instrutores e responsáveis por treinamentos na indústria.

No Brasil, segundo BOSS (1994, p. 118), o método do TWI foi introduzido em 1949 por algumas empresas multinacionais. O autor coloca que “oficialmente, os primeiros cursos foram realizados em 1951, pela Comissão Brasileiro-Americana de Educação Industrial-CBAI, na capital do Estado de São Paulo.”

O objetivo desses cursos era o de capacitar os supervisores para o desempenho de seu papel de chefia, ou seja, apresentar como deveriam ser treinados os subordinados e motivá-los a procurar novos métodos de trabalho, FLEURY & FLEURY (2000).

Neste entendimento, verifica-se que o crescimento da atividade de treinamento foi-se fazendo sentir através do fortalecimento da posição da área de pessoal na estrutura organizacional e, passa a subordinar-se, em alguns

casos, aos diretores ou mesmo às vice-presidências ou a presidência das empresas.

Na fase *após o início da industrialização*, as investidas no desenvolvimento de pessoal voltaram-se para o público gerencial. A preocupação com a eficiência e avaliação de mão-de-obra, fez com que requisitos como: qualidade, quantidade, tempo, supervisão, relações de trabalho, tomassem espaço nos conteúdos programáticos dos treinamentos. O autor revela que esses fatores tornaram-se os pontos críticos a serem trabalhados pelas empresas, ou seja, um maior alcance competitivo dependia, em parte, de uma mão-de-obra preparada e capaz de dar respostas rápidas aos processos decisórios das firmas.

Com isso, desenvolvem-se, nessa fase, programas de treinamentos para vendedores com refinada metodologia participativa, como o *role-playing* ou encenação, dinâmica de grupos, além do programas informativos, mediante introdução de cursos de Teoria e Prática Administrativa, Leituras Dirigidas, Rotação de Cargos, etc, aliados à programas relacionados com tomada de decisões, conduzidos pelo Método do Incidente Crítico, Estudo de Caso e Jogos de Empresas. Todos realizados com o objetivo de preparar executivos para atuarem nos processos decisórios da empresa, PONTUAL (1980).

O treinamento, até então restrito às técnicas de gerenciamento para maximizar o esforço operacional, passa a deslocar “parte das preocupações dos profissionais para contemplar a dimensão estratégica, desenvolvendo nos gerentes, além da capacidade administrativa, uma visão abrangente da sua unidade de negócio”, MACEDO (1997, p.3).

As características da administração, apresentadas pela fase seguinte, direcionam as estratégias do treinamento para introdução de programas gerenciais mais específicos, como Planejamento Estratégico Empresarial, Soluções de Problemas e Tomada de Decisão.

Para PONTUAL (1980), nesta fase passa a existir um sistema de desenvolvimento de RH cuja finalidade seria assegurar, a curto e longo prazo, informações administrativas sobre o desenvolvimento de pessoal. A metodologia Kepner-Tregoe, a qual sugere trazer para o pessoal gerencial subsídios importantes para que as decisões ligadas a diversificação de produção e das atividades de negócios fossem relativamente trabalhada nos cursos de treinamentos, foi sendo implementada.

Logo após, em decorrência da fase pós-industrialização, surgem os programas de sensibilidade, baseados:

(...) na crença de que as relações humanas, compreensão e habilidades podem ser desenvolvidas através da reeducação e de que o objetivo do treinamento é fazer os participantes sentirem, pensarem e, assim se comportarem diferentemente perante as situações de relações humanas que vêm enfrentando, PONTUAL (1980, p.11).

O autor, finalizando seus estudos sobre a evolução histórica do treinamento, conclui que:

(...) é primordial verificar, em uma região geoeconômica, em certa categoria empresarial ou mesmo empresa, qual a fase ou fases do modelo analisado que predominam como indicadores de necessidades de treinamento, a qual é também indicadora do

comportamento administrativo que poderá caracterizar a cultura na qual as necessidades específicas vão ser consideradas, PONTUAL (1980, p.22).

CHIAVENATO (1994), corrobora com este ponto de vista ao apontar que as empresas são desenhadas e administradas de acordo com as teorias que vivenciam, utilizando-se de vários princípios e pressuposições da sua cultura, e a partir daí, administram as suas competências humanas.

A partir da década de oitenta até início da década de 90, mudanças radicais e abrangentes começaram a despontar no mundo do trabalho. As inovações tecnológicas apareceram e os negócios empresariais começaram a tomar novos contornos. A competência, a tecnologia, a parceria e a flexibilidade passaram a fazer parte das políticas de modernização das empresas.

Para MALVEZZI essa mudança estrutural nos princípios administrativos abalou radicalmente a institucionalização da capacitação profissional com base nos princípios da administração científica. “Na década de 90, a administração passou a depender (...) da aprendizagem e atualização dos recursos humanos na mesma proporção em que a gestão dos anos 20 dependeu da racionalização das tarefas” ou seja, o treinamento, antes visto como orientador de procedimentos por tarefas passou a ser direcionado para o controle sobre os resultados.

Um outro evento que contribuiu para esse fato foi o processo de automação do trabalho. O treinamento e reciclagem de profissionais passaram a levar em conta os desafios impostos pela tecnologia, com propósito de dar

suporte técnico e científico aos funcionários das empresas, aumentando a produtividade destes indivíduos nos seus postos de trabalho.

Em síntese, estas características propõem o entendimento de que uma organização empresarial ao traçar seu plano estratégico de necessidades de treinamento deve considerar, em primeiro momento, os aspectos técnicos e tecnológicos por ela apresentados. Não obstante, é factível de dedução que o aumento das ações de treinamento são efetivadas e entendidas pelo conjunto de aceções que permeiam a cultura e estrutura da empresa.

Diante deste contexto, observa-se que se as organizações intensificam a constante execução deste mecanismo nos seus processos gerenciais, estas podem vir a adquirir competências humanas adequadas e necessárias para o processo de alavancagem competitiva.

Em síntese, esse debate propôs apresentar o pensamento de autores sobre a função específica do treinamento, qual seja a de fornecer procedimentos instrucionais com metas pré-estabelecidas e definidas pela organização, proporcionando a ampliação das suas competências técnicas funcionais, necessárias ao seu crescimento e desenvolvimento.

2.3. Educação e Treinamento

Alguns autores combinam os conceitos entre treinamento e educação, não ficando clara sua diferença. Por isso, este item propõe um maior esclarecimento sobre o tema educação e treinamento, mesmo que sumariamente.

Registros literários indicam que o treinamento está condicionado ao modo de fazer o indivíduo adquirir competências necessárias para o cumprimento eficaz de tarefas no ambiente de trabalho. FERREIRA (1989); CARVALHO (1994).

A educação, por sua vez, está presente neste processo, já que é considerada como um conjunto de ações voltadas para o ensino de atividades a serem desenvolvidas pelo indivíduo, (MACIAN, 1987).

As primeiras definições oficiais para esses termos foram institucionalizadas em 1953, durante o Congresso Internacional de Ciências Administrativas, em Istambul, cujo teor explicita que:

A educação refere-se a todos os processos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo, bem como da capacidade para lidar com seus problemas. A instrução é o vocábulo usado para indicar os processos formais e institucionalizados através dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão. O treinamento indica a educação específica, que, conduzida na escola ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais. PONTUAL (1980 p.2).

Neste entendimento, a educação procura desenvolver integralmente conhecimentos para a conduta moral, ética e profissional do indivíduo. O treinamento, entretanto, propõe diretrizes específicas, no sentido de educar indivíduos para a efetividade de suas ações num posto de trabalho, CARVALHO (1988) e refere-se à preparação para o desempenho de uma

atividade futura, HAMBLIN (1978), sem contudo adotar a plenitude de princípios do processo educacional.

Conforme TORELLO (1980), a educação visa à preparação do homem para a vida em sociedade, enquanto que o treinamento procura criar ou desenvolver a qualificação profissional para o desempenho eficaz de tarefas bem especificadas e mensuráveis. E, de acordo com FONTES (1992) *apud* SOUZA (1995), o treinamento é definido como uma ação previamente planejada e capaz de desenvolver ou aperfeiçoar aptidões do indivíduo, visando o aumento da produtividade empresarial, além de promover a integração do funcionário no seu posto de trabalho.

Em síntese, à educação cabe a formação da personalidade do indivíduo, e refere-se à transmissão e à absorção de conhecimentos, influenciadas pela sua vida social, MACIAN (1987), já o treinamento, relaciona-se com o desenvolvimento de competências necessárias ao funcionamento equitativo da empresa em que sugere uma intenção de aprendizado com metas pré-estabelecidas e definidas, propiciando ao indivíduo maiores competências profissionais e pessoais, garantindo maiores índices de produtividade para a empresa.

Neste sentido, o treinamento procura propor ao treinando a aquisição de maiores competências profissionais e/ou pessoais e garante maiores índices de produtividade para a empresa.

2.4.O Sistema de Treinamento

A melhor forma de se entender e visualizar o treinamento é colocá-lo dentro da abordagem de sistemas, na qual são definidas de forma clara e objetiva as diversas fases que o compõe, VARGAS (1996, p.127).

Antes de iniciar o processo de descrição e análise do sistema funcional do treinamento, à luz do pensamento administrativo, é relevante conceituar o termo sistema.

A definição dada por MILIONI (1985, p.19) parece ser adequada para os propósitos deste trabalho: “sistema é um conjunto de partes interdependentes, interagindo conforme às expectativas de resultados que vitaliza”. Ou seja, uma atividade passa a ser vista como um sistema quando os seus processos funcionam satisfatoriamente e interligados entre si, com os resultados esperados indicando uma sinergia entre as partes que formam o todo. A interpretação deste enunciado pode ser obtida através da Figura 2, que é a síntese do pensamento do autor sobre a composição sistêmica do treinamento.

São vários os autores que também visualizam o treinamento sob a abordagem da teoria dos sistemas. Entre eles, podem-se ser citados ODIORNE (1979), CHIAVENATO (1994), VARGAS (1996), entre outros.

Segundo VARGAS (1996), “aplicar a teoria dos sistemas ao treinamento possibilita analisá-lo sob dois enfoques: o enfoque micro, que avalia o treinamento do ponto de vista do indivíduo e o enfoque macro, onde se aborda a função treinamento na organização como um todo.”

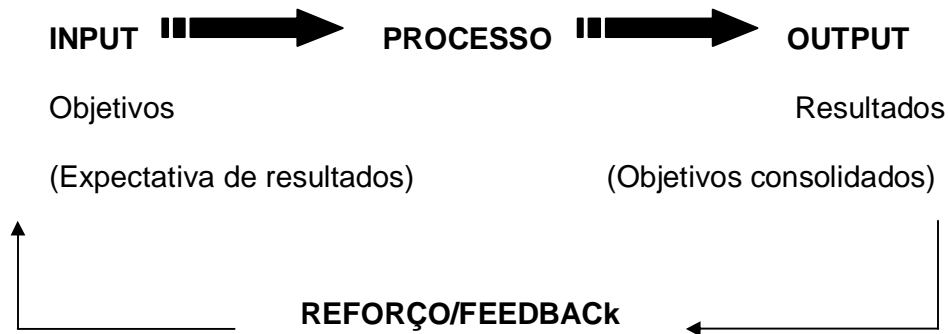


FIGURA 2. Conceituação de Sistema.

FONTE: MILIONI (1985, p.19)

Onde:

Input (entrada) = diagnóstico da situação;

Processo = planejamento do treinamento;

Output = (saída) implementação e execução e

Feedback= corresponde à avaliação do treinamento, NÓBREGA (1998, p. 48).

Entretanto, a apresentação deste modelo responde aos interesses deste estudo por considerar o treinamento um agente instrucional responsável pelo desenvolvimento sistemático dos padrões comportamentais de atitudes-habilidades e conhecimentos dos indivíduos, LATHAM (1988).

Neste entendimento, para que ocorra o adequado funcionamento do treinamento é necessário que haja uma harmonia entre as categorias que o compõem, que são: levantamento das necessidades de treinamento, processo de aprendizagem, execução e avaliação. Esclarecimentos quanto a validade de cada uma destas partes serão apresentados a partir do próximo item.

Todavia, as abordagens atuais do processo do funcionamento e necessidades de aplicação dos treinamentos nas organizações modernas,

prevê um novo redimensionamento desse paradigma. A nova realidade será detalhada no capítulo seguinte. Vale ressaltar, porém, que as empresas em geral ainda permanecem aplicando treinamentos com o objetivo de desenvolver nos indivíduos habilidades para desempenhar apenas tarefas que lhe são atribuídos.

2.4.1. Levantamento de necessidades

As abordagens aqui discutidas terão dois enfoques. O primeiro discorrerá sobre o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) numa visão clássica, ou seja, levando em consideração que este mecanismo pressupõe a existência de 'problemas' no desempenho de um sistema empresarial. Problemas estes, ocasionados por alguma deficiência no conjunto das competências humanas que este possui. O segundo, apontará registros atuais sobre tendências alcançadas por este agente identificador de necessidades de treinamento do ponto de vista da prevenção, visualizando-o como instrumento capaz de identificar melhorias nos processos administrativos, favorecendo a ampliação de suas categorias de mercado, a partir de uma visão mais objetiva e abrangente de como atingir maior margem de competitividade.

Na concepção de CHIAVENATO (1994), o LNT é visto como um processo que tem por finalidade identificar a natureza dos problemas que vem ou poderá vir a afetar o desempenho ótimo de um sistema empresarial, no sentido de diminuir a performance apresentada pelo conjunto de competências que esta organização apresenta. Segundo o autor, este levantamento de necessidades indicará se o treinamento é eficaz ou não na solução de

problemas. O autor coloca que os principais meios utilizados para um adequado LNT, são: avaliação de desempenho, observação, questionários, solicitações de supervisores e gerentes, entrevistas, reuniões interdepartamentais, modificação no trabalho, etc.

Esses problemas dizem respeito às carências de competências exigidas do indivíduo frente ao seu posto de trabalho. “Com base nessa carência, é determinado o tipo de treinamento necessário para que o indivíduo ou grupo alcance os padrões ideais de desempenho, levando em conta os objetivos da organização,” MILIONI (1986, p.88).

Nesta perspectiva, o autor enfatiza que o LNT sugere um diagnóstico, uma sondagem, onde se é estabelecido diretrizes para favorecer a prevenção e correção de falhas, traduzidas em melhorias e alcance de maiores competências dos funcionários.

MACIAN (1987) registra que a pesquisa de levantamento de necessidades deve abranger três níveis, a saber: organização, indivíduos e ambiente. Para a autora, um dos pressupostos básicos para o que se efetue um LNT é a condição de que a organização não pode ser percebida como uma estrutura estática e sim, através de trocas mútuas de aprendizado, favorecendo e ampliando o ambiente interno e externo no qual permeiam os objetivos da organização.

A avaliação de necessidades está ligada a um processo de investigação que deve ser amplamente realizado na empresa, com o propósito de validar etapas instrucionais, que são: definição de objetivos comportamentais, análise da seqüência de objetivos, elaboração dos instrumentos de avaliação de

aprendizagem, escolha e desenvolvimento das estratégias instrucionais e avaliação dos resultados alcançados, BORGES & ANDRADE (1982).

A realização destas etapas visam garantir que “o conteúdo substantivo do treinamento esteja ‘afinado’ com a cultura da instituição e que seja coerente com os papéis ocupacionais desempenhados pelos treinandos” ANDRADE & LIMA (1989) *apud* ANDRADE & CASTRO (1996, p.122).

Assim, a pesquisa para se avaliar a necessidade de treinamento deve “visar ao desenvolvimento de metodologias de identificação de necessidade, centrando-se essencialmente na definição de variáveis relevantes e de procedimentos e instrumentos para coletá-las”, ANDRADE & CASTRO (1996, p.122).

A análise da literatura sobre a avaliação de necessidade mostra que existe basicamente três abordagens para efetivá-la, que são: abordagem ocupacional, que visa identificar problemas da organização, entre eles, os de desempenho, GIRALDES (1980); análise de papel ocupacional, cujo objeto de estudo é o papel ocupacional do empregado e não a instituição, BORGES-ANDRADE (1982) e a abordagem clássica, que direciona seu estudo para o treinamento, entendido como a solução para os problemas de desempenho, BURTON & MERRIL (1977).

A partir do processo de reestruturação das organizações frente ao avanço tecnológico e aumento de competitividade empresarial, a área que trata do desenvolvimento e treinamento nas organizações passou a se preocupar com a definição de seus processos estruturais, mais especificamente no tocante ao desenvolvimento de competências, SOUZA (1996).

Com isto, o novo direcionamento dado para a definição de investimentos em recursos humanos, a partir da LNT, passa a ser definido como análise das necessidades de treinamento (ANT), “através de uma visão estratégica da direção sobre os negócios da empresa, ou a partir do desempenho da força de trabalho” SOUZA (1996, p. 94). Ou seja, a ANT antecipa e prevê como a empresa pode utilizar o instrumento para ampliar e melhorar os seus processos decisórios para melhor competir no mercado. Ponto de vista este distinto do modelo tradicional do LNT, o qual se volta para a concepção da existência de falhas nos processos administrativos e operacionais, corrigidos com o uso de treinamentos.

Sobre este assunto, WERTHER JR & DAVIS (1983, p. 206) argumentam:

Os diagnósticos da avaliação de necessidades apresentam problemas e desafios ambientais que podem ser atendidos através de treinamento, ou os desafios futuros podem ser enfrentados por desenvolvimento a longo prazo. Por exemplo, as mudanças no ambiente externo podem apresentar novos desafios a uma organização. Para responderem efetivamente, os empregados talvez necessitem treinar para enfrentar a mudança.

Desta forma, as novas dinâmicas voltadas para geração de competências da empresa pressupõem o agir pro-ativamente, alavancando pontos críticos antecipadamente e não diante de uma situação de crise, como assim é percebido o LNT numa visão clássica.

A partir da constatação real da necessidade de identificação de necessidades, são selecionados os meios eficazes, capazes de melhorar as

habilidades individuais para os postos de trabalho MACIAN (1987). Este processo passa a ser identificado como o planejamento ou a programação do treinamento, que será evidenciado a seguir.

2.4.2.Planejamento do treinamento

O planejamento pressupõe uma previsão das necessidades que necessitam ser atendidas, dos recursos materiais, humanos e financeiros à execução do treinamento, em função dos objetivos que sua consecução.

ARAÚJO (1991, p.63) coloca a existência de três etapas na programação do treinamento, como forma de garantir a efetividade do mesmo. A primeira, visa estabelecer os objetivos instrucionais que devem ser fixados com base no diagnóstico de identificação de necessidades. Dada a interpretação do autor, “esses objetivos compreendem tantos enunciados, itens ou exemplos quantos forem necessários para descrever a conduta que se deseja do treinando no momento em que ele termina o curso”.

A segunda etapa procura estabelecer critérios, ou seja, o entendimento que o treinando já deve conhecer para iniciar a ação do aprendizado. A terceira fase ou etapa, define o conteúdo programático do curso, que BRAGA (1979, p.8) discorre como “o conjunto de todos os pontos de ensino ou aprendizagem que habilita o treinando ao desempenho de tarefas, deveres e cargos específicos”.

O planejamento do treinamento pode ser definido como um processo desenvolvido a partir do conhecimento da realidade, que envolve a análise de

eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisões sobre as ações implementadas, MACIAN (1987).

A programação do treinamento deve ser elaborada de acordo com situações específicas, onde a clareza de objetivos passa a ser meta prioritária para eficácia desse evento. A autora sugere que o conteúdo programático do treinamento seja elaborado a partir da diferença entre o perfil desejado e a realidade.

2.4.3. Execução

É a terceira parte do processo de treinamento e caracteriza-se pelo desenvolvimento do programa. É neste intervalo que o ensino/aprendizagem se efetiva.

Todavia, como já mencionado, a escolha de métodos e técnicas empregados no treinamento se dá em função da população alvo em sintonia com os objetivos exigidos, NÓBREGA (1998), levando-se em consideração o avanço competitivo das empresas. Ou seja, a geração de competências não se processa aleatoriamente, mas de acordo com objetivos definidos.

A autora coloca que muitos estudiosos tendem a confundir os conceitos de método e técnica, sendo, portanto, difícil dissociá-los. Destaca entre os métodos e técnicas de treinamento as demonstrações de tarefas, grupos de discussões, estudos de casos, times de tarefas e a combinação de métodos.

Já CHIAVENATO (1994, p. 430) classifica as técnicas de treinamento de três maneiras:

1ª) Quanto ao uso: a) orientadas para o conteúdo (técnica de leitura, recursos audiovisuais, instrução programada e instrução assistida por computador); b) orientadas para o processo (role-playing, treinamento da sensibilidade, de grupos) e c) técnicas de treinamento mistos (método de conferências, estudos de casos, simulações e jogos e várias técnicas *on the job*);

2ª) Quanto ao tempo: realizadas antes do ingresso no trabalho e as realizadas depois;

3ª) Quanto ao local de aplicação: treinamento no local e fora do mesmo.

Assim visualizado, a execução envolve fatores de ordem gerencial, tais como, objetivos organizacionais, cooperação/negociação entre níveis gerenciais, competência de instrutores e seleção dos aprendizes.

2.4.4. Avaliação

O modelo apresentado (Figura 2, p.20), deixa em evidência a importância da avaliação para que o sistema funcione satisfatoriamente, posto que é através deste seguimento que se conhecerá os níveis de aprendizagem que foram atingidos.

Entretanto, a avaliação não deve ser considerada como um meio de medição apenas dos resultados do processo de treinamento. Deve ocorrer em todo o desenvolvimento do sistema. DUTRA (1979) faz as seguintes observações a esse respeito:

(...) assim, não temos a avaliação como uma etapa final do treinamento (...) dissociada do levantamento de necessidades e

do planejamento. Consideramos a avaliação como um processo contínuo que se estende desde as sondagens do ambiente até a obtenção dos resultados últimos do treinamento, subsidiando o planejamento, acompanhando e controlando as ações e resultados, emitindo juízos de valor que irão possibilitar em bases mais seguras (...) dependente do planejamento e objeto de avaliação, exigindo para tal a prévia e clara definição dos demais componentes do sistema de treinamento, sem o que sem ele não poderá ter a eficácia e até nem haverá razão de existir, DUTRA (1979, p.36).

Alguns modelos de avaliação foram pesquisados e testados. Entre estes se destacam: o modelo de KIRKPATRICK (1996), o modelo de HAMBLIN (1978), a avaliação das ações de formação PAIN (1992), entre outros.

KIRPARTRICK (1996) estabeleceu uma sistemática para a avaliação de programas, cujo objetivo versava "(...) estimular os diretores de treinamento para aumentarem os seus esforços na avaliação", KIRPARTICK (1996) *apud* CHAGAS (1998).

Para CHAGAS (1998), este modelo propõe quatro passos para se avaliar o treinamento: Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados, todas importantes, já que para esse autor o modelo de avaliação de KIRPARTICK (1996), envolve cada um dos processos do treinamento, definindo critérios. Entretanto, HOLTON (1996) *apud* CHAGAS (1998) argumenta que esse modelo de avaliação possui poucos testes empíricos para validar sua eficácia.

O modelo de HAMBLIN (1978) propõe que para se avaliar o treinamento, deve-se estabelecer cinco níveis, tanto de objetivos, quanto da própria avaliação. São eles: níveis de reações, níveis de aprendizado, níveis de comportamento ou cargos, níveis de organização e níveis de valor final. Conforme o autor aponta, existe uma suposta corrente de causa e efeito ligando esses níveis (fig.3, p. 30).

CHAGAS (1998, p.21) argumenta que “este modelo focaliza a necessidade de se coletar informações sobre as mudanças provocadas pelo programa e considerar os tipos de efeitos que um certo treinamento terá e a seqüência em que estes fatos irão ocorrer”.

O modelo de avaliação de PAIN (1992) *apud* CHAGAS (1998) diz respeito ao caráter preventivo que é dado ao treinamento, por eliminar causas de possíveis defeitos que possam surgir no processo de aprendizagem. Para o autor, três categorias de se avaliar o treinamento são substanciais: o julgamento (bom ou mau), análise detalhada dos pontos fortes e fracos e aplicação nos postos de trabalho.

O autor ressalta que a necessidade de se reintroduzir a avaliação no cotidiano da ação de formação do treinamento é primordial, por sugerir o aumento da sua eficácia e sustenta que “a avaliação é um excelente meio para assegurar a transparência da função da formação, medir a sua eficácia e explicitar sua contribuição aos resultados da empresa .. [e] permite trabalhar em sua própria melhoria“ PAIN (1992), *apud* CHAGAS (1998, p. 25).

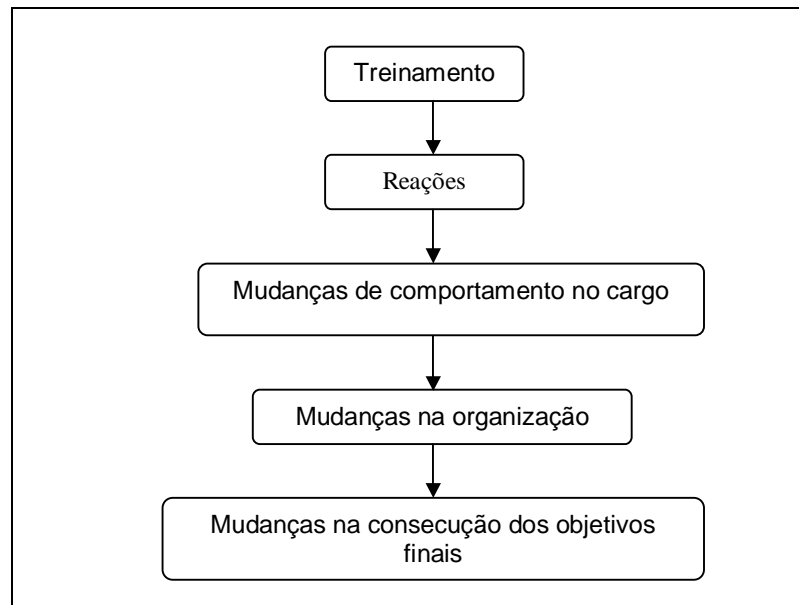


FIGURA 3 – Suposta Corrente de Causa e Efeito
FONTE: Adaptado de HAMBLIN (1978, p.31).

Em síntese, para que possa ocorrer uma modificação de conhecimentos, habilidades e atitudes no indivíduo, é necessário que o sistema esteja funcionando em perfeita sintonia, onde são considerados alguns critérios de avaliação condizentes com a realidade de cada programa de treinamento.

Os modelos apresentados foram citados apenas com o objetivo de citar um elenco de estudos feitos em torno do tema avaliação de treinamento. Por não ser, a questão da avaliação, o foco central deste estudo, os modelos anunciados não sofreram interpretações mais precisas. No entanto, as modalidades de treinamento que as empresas tradicionalmente implementam no cotidiano das suas políticas de RH, merecem ser detalhadas, no sentido de se obter uma visão estratificada de programas de treinamento que algumas empresas adotam.

2.4.5. Tipos de treinamento

De acordo com MACIAN (1987), os tipos de treinamento estão relacionados com os resultados da LNT e levam em consideração que os dados resultantes destes processos é uma maneira adequada de encontrar respostas a questão primordial de todo o diagnóstico apontado pelo LNT, que é o de elevar o nível de competências das pessoas e da organização consequentemente.

Do ponto de vista tradicional, BRANDÃO (1991) classifica o treinamento em dois tipos, o interno (realizado no próprio ambiente de trabalho) e o externo (fora da empresa). Para o autor, tanto os treinamentos internos quanto os externos seguem a seguinte estrutura: treinamento de ambientação e adaptação; aperfeiçoamento, especialização, formação, treinamento em serviços, treinamento por correspondência, além de outros.

Entre os treinamentos efetivados pelas empresas, a literatura aponta uma maioria de cunho corretivo, e às vezes, alguns treinamentos de reciclagem ou aperfeiçoamento, provenientes da introdução de novas tecnologias. SOUZA (1996) e NEVES et al. (1998).

Em síntese, a literatura registra os seguintes tipos de treinamentos como os mais adotados pelas empresas: treinamento de integração; treinamento técnico-operacional; treinamento de executivos ou treinamento gerencial, e treinamento de cunho comportamental, MACIAN (1987).

2.3.5.1 Treinamento de integração

É o chamado treinamento introdutório, no qual se busca, através de instrumentos de aprendizagem, conquistar a lealdade, espírito de cooperação e orgulho dos atores inseridos no quadro permanente de uma organização.

Em geral, esta modalidade de treinamento é transmitido nas primeiras semanas de trabalho, para que o funcionário possa receber todas as informações concernentes à filosofia empresarial, evitando-se com isso, a absorção de informações do senso comum, que muito contribuem para a construção de um ciclo vicioso das relações de trabalho, (MACIAN, 1987)

Especificamente, esta modalidade de treinamento nem sempre é utilizada pela maioria das organizações empresariais e quando são adotadas passa a ser desenvolvida de forma desconcertante, causando graves entraves no ajustamento do novo agente trabalhista, SOUZA (1995).

Isto ocorrendo, a garantia de efetiva articulação entre interesses, projetos pessoais e coletivos sofrem rupturas, uma vez que o funcionário passa a não absorve interiormente, todas as informações referentes ao mundo de trabalho no qual passa a ser agente integrante.

2.4.5.2. Treinamento técnico-operacional

O treinamento técnico-operacional enfatiza comportamentos sensoriais e motores para o desenvolvimento de habilidades, não excluindo, porém, conhecimentos e mesmo atitudes, pois os indivíduos reagem, geralmente, de forma global e se envolvem integralmente nos processos, MACIAN (1987).

Este treinamento corresponde a um processo sistemático e contínuo, com sistema próprio de retroalimentação e evolução, ressalvadas as peculiaridades de cada empresa, BONGANJI (1994).

A partir deste relato, percebe-se que a finalidade do treinamento técnico-operacional incorpora uma concepção voltada para a execução das ferramentas utilizadas em um ou vários postos de trabalho.

2.4.5.3 Treinamento gerencial

A empresa ao sugerir este tipo de treinamento procura “proporcionar os meios e os recursos para a capacitação de seu quadro de dirigentes, de maneira que eles possam se autodesenvolver por meio do conhecimentos de novas técnicas, métodos e processos de administração”, FONTES (1980, p.154).

Considerando este aspecto, TOLEDO (1981) aponta algumas técnicas gerenciais de grande valia para as chefias médias e diretorias executivas, em particular as de formação prática, que são técnicas simples de: planejamento de trabalho; de organização de pessoal; de comendo de pessoal; de coordenação de pessoal e por último, de controle de pessoal. Segundo o autor, um dirigente que possuir a capacidade de usar uma destas técnicas, estará mais capacitado para executar sua função de chefia.

Neste entendimento, o treinamento gerencial está voltado para a direção da empresa, visando cobrir aspectos técnicos administrativos e comportamentais, preparando os seus executivos para representar a empresa hoje e prever desempenhos futuros, NÓBREGA (1998)As evidências apontam

que esta modalidade de treinamento oferece condições aos dirigentes, para melhor trabalharem suas competências e coordenar um grupo de indivíduos nas suas atribuições, redimensionando as atividades pertencentes aos postos de trabalhos de cada um destes funcionários. É uma modalidade de treinamento que sugere a definição de políticas e ideologias da organização.

2.4.5.4. Treinamento comportamental

O treinamento comportamental tem como meta provocar no indivíduo o aparecimento de atitudes receptivas e/ou favoráveis a um relacionamento saudável para o desenvolvimento de trabalhos em equipe, “não significa o desenvolvimento de nenhuma capacitação profissional específica ou orientação para uma tarefa definida”, NÓBREGA (1998, p.47).

MACIAN (1987) também reforça essa colocação quando o percebe como um conjunto de objetivos voltados para a solução ou melhoria de problemas de relacionamentos, atitudes ou postura de modo geral, envolvendo situações trabalhistas,.

Segundo a autora, os especialistas na transferência desses conhecimentos geralmente buscam nas ciências comportamentais, como a psicologia e a sociologia, subsídios de alto valor para programarem atividades de orientação aos possíveis treinandos, sem se assemelhar às sessões de psicoterapias. Esses programas, na sua maioria, são utilizados como facilitadores, levando os empregados a alcançar suas metas de realização profissional e pessoal.

No entanto, é claro de nota que a tipologia do treinamento aqui evidenciada segue as características tradicionais do modelo de aprendizagem que as empresas vem trabalhando, ou seja, de acordo com os fundamentos da administração científica, baseada nos pressupostos taylorista/fordista. O novo paradigma de aprendizagem que emerge nos dias atuais aponta uma outra abordagem - a formação de competências, o qual será alvo de discussões do próximo capítulo.

3. TREINAMENTO E SUAS PERSPECTIVAS ATUAIS

Este capítulo apresenta as principais características e transformações registradas na função treinamento no atual contexto das empresas inovadoras. Tendências globais da área são enfatizadas, destacando algumas práticas adotadas por nações desenvolvidas. O caso brasileiro é explorado em profundidade, no sentido de apresentar e discutir implementações na caracterização da função treinamento, efetivadas pelas empresas inovadoras, a partir do novo paradigma das práticas de desenvolvimento de RH que emergem.

É dada atenção especial para a caracterização da pequena empresa, por ter sido o segmento empresarial escolhido para o estudo exploratório.

3.1. Perspectiva Global

A discussão teórica das últimas Conferências da American Society for *Training Development* (ASTD) apontam que as economias emergentes estão investindo em educação básica e treinamento de mão-de-obra para alcançarem níveis condizentes com as economias desenvolvidas.¹ Alguns desses debates indicam que os países mais desenvolvidos da América do Norte, Europa e parte da Ásia estão adotando práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas distintas, de acordo com as suas realidades, com vistas à busca de melhoria competitiva.

¹ Estas informações foram extraídas do texto: "Tendências globais: o mundo em treinamento", Revista RH em síntese, disponível na Internet: <http://www.gestaorh.com.br/artigos/trde-024-shtml>

Nos Estados Unidos da América, verifica-se a partir dos dados *do National Commission for Employment Policy - NCEP (1991)*, a existência de cinco grandes programas de desenvolvimento da força de trabalho, que são: o Serviço de Emprego dos EUA (*The United States Employment Service – USES*); Programa de Treinamento de Ocupação sob orientação da Sociedade de Ação de Treinamento Ocupacional (*Job training partnership Act – JPTA*); Educação Vocacional, Educação para Adultos; e Emprego e Programas de Treinamento para Beneficiários da Previdência Social, KING (1995). Para o autor:

(...) esses cinco programas respondem por mais de US\$ 7,5 bilhões de dólares federais gastos para formação e treinamento de mão-de-obra no Ano Fiscal de 1993, promovendo educação e serviços de treinamento para mais de sete milhões de pessoas, sem contar os 21 milhões que acessam os serviços de permuta do trabalho, KING (1995, p. 152).

No que diz respeito ao setor de economia privada, essas organizações investiram em média US\$ 55,3 bilhões em treinamento no ano de 1997. Organizações com 50 ou mais funcionários investiram em treinamento, aproximadamente US\$ 504,00 por empregado. Outros dados da pesquisa, elaborados pela ASTD em parceria com o Times Mirror *Training Group*, a *Development Dimensios International*, a *Forum Corporations* e o *Departamento do Trabalho* dos EUA, revelam ainda que o número de funcionários treinados e os recursos despendidos pelas empresas aumentaram nos meados dos anos noventa.

Esses investimentos favoreceram a adoção de consistentes políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, mediante respostas a maiores incentivos e investimentos em treinamento/capacitação.

A corrida acelerada pelo desenvolvimento da força de trabalho americana ocorreu de forma rápida e brusca, onde um longo caminho foi percorrido em um curto prazo de tempo KING (1995). Em que pese a isso, observa o autor,

(...) nós ainda carecemos de um sistema abrangente para Research, Development & Engineering (R, D & E) e transferência de tecnologia, um mecanismo para fornecer assistência técnica e treinamento para nossos programas e políticas de desenvolvimento da mão-de-obra, King (1995, p. 70):

Em 1996, com o avanço da tecnologia, os novos modelos de treinamento/capacitação dos EUA, voltaram-se para a tecnologia de *performance*, identificadas como modelo de competências. Este modelo sugere a centralização das operações na performance global – pessoal – do indivíduo, posição oposta ao pensamento da teoria das organizações baseada no desempenho das tarefas, cujos pressupostos se fundamentam no taylorismo/fordismo.

Na visão de FLEURY & FLEURY (2000, p.20) o modelo de competências se caracteriza como: “um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Os dados da pesquisa elaborada pela ASTD em conjunto com o *Times Mirror Training Group* revelam também que hoje os investimentos encontram-se voltados para a formação de *business-persons*, ou seja, treinamentos direcionados a formação de homens de negócios, tais como: pensamento estratégico, gerenciamento de tomada de decisão, programas de treinamentos de liderança. Deve-se atribuir esse fato às novas posturas de gerenciamento que o movimento da globalização veio a exigir no mundo dos negócios, REVISTA RH EM SÍNTESE (1996).

Em resumo, essa parece ser a filosofia que as empresas estão adotando. A maioria encontra-se aplicando treinamento nas áreas de inovação tecnológica, globalização e transformações das funções do treinamento.

No Brasil, a literatura apresenta que as raízes da qualificação de mão-de-obra começaram no período desenvolvimentista com a aceleração do processo de industrialização e caminha, recentemente, paralela às conquistas dos trabalhadores, no sentido de proteção aos que se encontram fora dos seus postos de trabalhos, ou seja, os desempregados, UNITRABALHO (1998).

Segundo dados apresentados neste relatório, vários eventos foram sendo tecidos na história da formação de recursos humanos, os quais podem ser assim resumidos cronologicamente:

- Começo da década de 40: criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e quatro anos após o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). A criação desses órgãos tinha como pressuposto básico prover a capacitação da força de trabalho, oferecendo subsídios para as organizações empresariais

da indústria e do comércio. Os recursos para tal funcionamento eram advindos da contribuição dos empregadores mediante a folha de salários;

Para Rangel (1980, p.26), a competência do SENAI ficou assim prescrita: organizar e administrar, em todo o país, escolas de aprendizagem para industriários; ministrar ensino de continuação e de aperfeiçoamento e especialização para trabalhadores da indústria não sujeitos à aprendizagem. Já o SENAC, o decreto-lei N. 8.621, de 10 de janeiro de 1946, estabelece “a criação de cursos de continuação ou práticas de especialização para empregados adultos do comércio.”

- Anos 60 e início da década de 70: Definidas e regulamentadas as diretrizes para o ensino profissionalizante. Em 1963, foi criado o Programa Intensivo de preparação da Mão-de-obra (PIPMO);
- A partir de 1975: Criação do Sistema Nacional de Emprego agregando a uma de suas funções a reciclagem e formação profissional, instalação do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). Logo após, veio a criação do Sistema Nacional de Formação de Mão-de-Obra (SNFMO), com o objetivo de agrupar a coordenar todas as organizações de formação de mão-de-obra;
- Em 1982: As instituições formadoras de mão-de-obra como o SENAI e SENAC deixam de atender ao conjunto dos trabalhadores e passam a restringir suas atividades para o público empresarial;
- Ano de 1996. Criação do Plano Nacional de Educação profissionalizante (PLANFOR) com programas nacionais, estaduais e

emergenciais, com a finalidade de qualificar e requalificar trabalhadores.

Todos esses acontecimentos históricos sobre a formação da mão-de-obra denotam a grande preocupação com a valorização de uma força de trabalho qualificada, para atender a demanda das empresas por profissionais competentes.

No que se refere ao Japão, a literatura revela que, com o crescimento tecnológico acelerado, tendo como pano de fundo as conseqüências econômicas da 2ª guerra mundial, o país necessitou fortalecer a qualificação de sua mão-de-obra para acompanhar todo o evento deste novo cenário que se despontava. A responsabilidade pelos programas de desenvolvimento e treinamento passou a ser das corporações, FLEURY & FLEURY (1995).

De acordo com KOIKE (1996) *apud* FLEURY & FLEURY(1995), as qualificações requeridas para as funções produtivas desse país eram direcionadas para o incremento das tarefas de rotina e para enfrentar o novo. Os trabalhadores deveriam ter condições de dar respostas rápidas, adquirindo as habilidades adequadas a esses dois fatores. Já a decisão sobre o número e a eficácia dos programas voltados para o treinamento era tomada pela administração da empresa.

Considerando os países europeus, os investimentos em programas de treinamento para a força de trabalho dão ênfase para as atividades de vendas, administração global, desenvolvimento intercultural de pessoal e desenvolvimento de filosofias e valores empresariais com enfoque multinacional, REVISTA RH EM SÍNTESE (1996).

Os países asiáticos após importarem práticas de gerenciamento e técnicas de treinamento da Europa e, principalmente, dos EUA, encontram-se desenvolvendo programas de treinamentos voltados para conhecimentos de outras culturas, que são seus mercados-alvos. Um dos maiores desafios enfrentados para os profissionais da região tem sido o de adaptar as técnicas do mundo ocidental às características locais.

Citando como exemplo o caso da Coréia, os autores FLEURY & FLEURY (1995, p.152), observam que o foco dos programas de treinamento “esteve mais centrado no processo de modelagem deste gestor à cultura da empresa do que no desenvolvimento de novas habilidades ou conhecimentos específicos do cargo”.

Em suma, é possível observar que, em âmbito global, os traços metodológicos apresentados pela função treinamento/capacitação profissional influenciam o modo como as empresas mobilizam-se no mercado de trabalho, levando esse mecanismo a obter um peso macro de responsabilidade junto aos processos de modernização das organizações para o mercado competitivo.

3.2. Realidade Brasileira

A instabilidade econômica, a partir da década de 90, marcada pela abertura comercial do país para o mercado internacional, impossibilitou as empresas avaliarem seguramente seus investimentos em treinamento/capacitação de recursos humanos, pois o fator econômico "inflação" possibilitou o escamoteamento de erros e a aceitação de soluções de curto prazo, REVISTA RH EM SÍNTESE (1996). Ou seja, com a instabilização

da moeda as empresas passaram a não dispor de métodos eficazes de avaliação de resultados nesses investimentos, tornando-se constante as mudanças nos processos gerenciais, decorrentes desse evento econômico.

A partir deste contexto, o início dessa década, registrou-se por mudanças no panorama social, político e econômico, afetando sobremaneira, o quadro das empresas no país, que passaram a introduzir técnicas de gestão de produção de outras nações, como o Japão, para sobreviverem e serem competitivas diante do novo horizonte que se despontava. Técnicas de gestão de produção ligadas à qualidade e a produtividade, tais como: Kaizen (processo de melhorias constantes), células de manufatura (responsabilidade compartilhada pela produção), controle estatístico do processo (estudo das variações e exceções ocorridas no processo), Set-up (tempo gastos com ajustes e troca de ferramentas) e TPM (Manutenção Produtiva Total) foram sendo implantadas nas empresas, OLIVA (1999).

O conjunto desses eventos favoreceu significativas transformações no modelo tradicional de gestão administrativa, principalmente no Modelo de Gestão de Pessoas² ou setor de Administração de Recursos Humanos das empresas.

Para a área de treinamento, a análise do quadro atual aponta a existência de uma maior preocupação das gerências de RH com o treinamento inicial e de integração (caracterizados no capítulo anterior) para o posto de trabalho. No dizer de OLIVA (1999), as empresas inovadoras "passaram" a

² A definição Modelo de Gestão de Pessoas não é comum na Teoria Organizacional e, só recentemente conseguiu penetrar nas conceituações dos sistemas administrativos. Na literatura são mais comuns as definições de sistema, função, área ou setor de ARH, OLIVA (1999).

investir em programas de treinamentos e valorizar o profissional de formação genérica que esteja preocupado com o seu próprio autodesenvolvimento.

Neste sentido, as principais preocupações da área de treinamento, hoje são: formar executivos com visão internacional; treinar o operário para a realização de seu trabalho com produtividade e qualidade; capacitar líderes para o trabalho participativo; formar pessoal de vendas para as novas abordagens do marketing e, por fim, conscientizar os funcionários para a questão da saúde preventiva, segurança e meio ambiente.

Corroborando isso, CHIAVENATO (1996) observa que as empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) planejam suas ações na área de RH de forma integrada e sustentadora de seus negócios, investem fortemente em treinamento e educação, criando competências necessárias para a realização daqueles planos.

Segundo a literatura, com a reestruturação das empresas, o novo enfoque dado a RH favorece mudanças nos seus processos e o novo papel do setor treinamento/capacitação passou a ter como objetivo principal fortalecer o autodesenvolvimento dos trabalhadores, FISCHER (1998); VIANA (1999) e TERRA (1999).

FISCHER (1998), desenvolveu um estudo entre as empresas consideradas líderes de mercado (Xerox, Rhodia e Gessy) com o objetivo de identificar as mudanças nas políticas e nos processos de gestão de pessoas. O autor constatou que um novo modelo de gestão de pessoas começa a ser caracterizado. Segundo o autor, o novo papel da área de treinamento das empresas brasileiras procura:

Despertar no indivíduo o interesse pelo conhecimento e pela consciência de suas próprias necessidades de aprendizagem, fornecer informações sobre fontes de desenvolvimento disponíveis e facilitar o acesso das pessoas a elas, transformam-se nas prioridades desta nova configuração do processo de desenvolvimento. Esta atuação ocupa espaço da oferta de programas, cursos, aulas e palestras, característico do passado até este processo, FISCHER (1998, P.138).

Na pesquisa que o autor desenvolveu junto a formadores de opinião da área de RH dessas empresas e pesquisadores da área, inclusive docentes, foi achado que os respondentes classificaram os programas de treinamentos estruturados para estimular o autodesenvolvimento como a 3ª prioridade para se formar um MGP (Modelo de Gestão de Pessoas). A Tabela I visualiza esses resultados.

TABELA I
TENDÊNCIAS PRIORITÁRIAS PARA FORMAÇÃO DE UM MODELO DE
GESTÃO DE PESSOAS

POSTO	TENDÊNCIAS	(%)	CLASSIFICAÇÃO.
1.	Funções de RH coerentes com estratégias de negócios da empresa.	73,5%	PRIORITÁRIAS
2.	Estratégia de gestão de pessoas clara e definida.	58,6%	
3.	Programa Estruturado para estimular o autodesenvolvimento*	54,3%	
4.	Funções/processos de RH integrados a outros programas (qualidade, produtividade, organização do trabalho, etc.)	50,6%	
5.	Sistemas de participação nos Resultados/lucros	49,4%	
6.	Processo eficiente para definir e divulgar estratégias	48,8%	
7.	Avaliar a contribuição do funcionário para o negócio	44,4%	
8.	Sistemas de acompanhamento do ambiente organizacional	44,4%	
9.	Sistema de remuneração viável	38,3%	MÉDIA PRIORIDADE
10.	A empresa adota um Sistema de comunicação adequado	37,7%	
11.	Sistema de remuneração por competência	30,2%	
12.	Imagem positiva no mercado de trabalho	28,4%	
13.	Sistema de informações de seus Recursos Humanos	27,8%	
14.	Plano de Carreira Flexível	21,6%	
15.	Processo de Administração do Desempenho (360°)	21,0%	NÃO PRIORITÁRIAS
16.	Horas de treinamento superior à média	16,7%	
17.	Programa de "Trainees"	14,8%	
18.	Terceirizar as funções operacionais de gestão de pessoas	10,5%	
19.	Programas de Treinamentos externos	9%	
20.	Rotação entre cargos	7,4%	
21.	Salário fixo maior do que a média	4,9%	

FONTE: Adaptado de FISCHER (1998, p168).

Considerando que a pesquisa realizada pelo autor abrangeu um significativo número de empresas, percebe-se a importância dada pelos respondentes em procurar desenvolver o autodesenvolvimento dos funcionários, levando-os a se preocuparem com o nível das suas competências profissionais.

OLIVA (1999), também desenvolveu pesquisa nesta área e constatou que as empresas inovadoras têm como base para o crescimento de desenvolvimento de pessoal o oferecimento de programas de treinamentos voltados para o autodesenvolvimento dos empregados. Segundo o autor, os investimentos em treinamento e desenvolvimento apresentados pelas empresas são, em maioria, programas orientados para o negócio, valorização do profissional de formação genérica que esteja preocupado com o seu autodesenvolvimento.

Entretanto, FLEURY & FLEURY (2000) registram que o termo autotreinamento não deve ser generalizado para o conjunto das empresas brasileiras, que em sua maioria ainda enfocam os modelos tradicionais de desenvolvimento de pessoas.

Outros estudos envolvendo a temática treinamento foram sendo desenvolvidos. NEVES et al. (1998, p.21) em pesquisa realizada diagnosticou que "(...) existe um movimento potencial dos empresários em direção ao desenvolvimento de políticas de recursos humanos como sustentação à sobrevivência ante o avanço tecnológico".

SOUZA (1996) explorando um universo de empresas industriais brasileiras comprovou essa mesma realidade ao apontar que está havendo

uma reestruturação nas técnicas de gerenciamento de recursos humanos. Por parte de uma grande parcela dessas empresas. Essa autora observou ainda que os investimentos em treinamento, na maioria das organizações industriais, ainda se encontram voltados para a operacionalização de máquinas, como consequência da implantação de uma nova tecnologia (Figura 4).

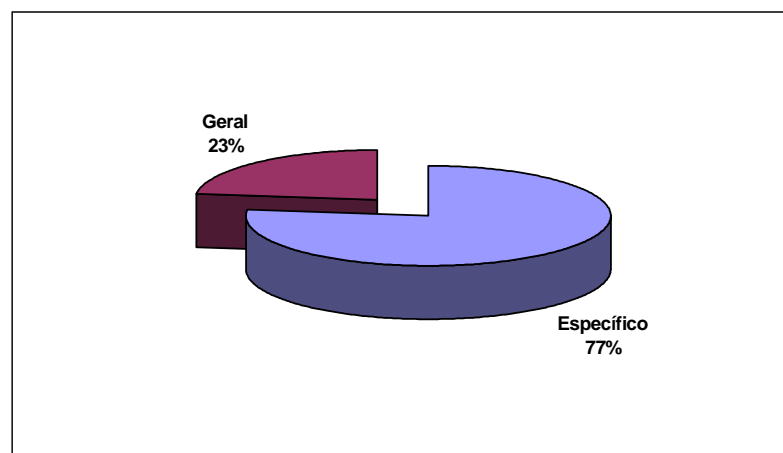


FIGURA 4: ESCOPO DOS TREINAMENTOS MINISTRADOS EM AUTOMAÇÃO/INTEGRAÇÃO DA PRODUÇÃO.

FONTE: Adaptado de NEVES et al, (1998, p.19).

Segundo os autores, as empresas mais preocupadas em treinar sua mão-de-obra são aquelas com mais de mil funcionários e que introduziram inovações de processo ou de produto em sua linha de produção. Eles concluíram que “(...) na medida em que as empresas inovadoras apresentam maior usos do progresso tecnológicos, estas necessitam de mão-de-obra mais familiarizada com os novos equipamentos”, MARQUES et al (1999, p. 92).

Pode-se dizer que os autores evidenciaram a ocorrência de uma significativa preocupação das empresas paulistas com a capacitação dos trabalhadores ligados diretamente a produção. Na Tabela II, abaixo, percebe-

se que os cursos técnicos tiveram uma margem de pontuação significativa (56,7) em relação aos demais cursos efetivados. Já os cursos de qualidade obtiveram uma abrangência maior devido a garantia da qualidade dos produtos fabricados serem necessários para exportação.

TABELA II: PARTICIPAÇÃO DO PESSOAL OCUPADO LIGADO À PRODUÇÃO E DO VALOR ADICIONADO NAS EMPRESAS INDUSTRIAIS INOVADORAS, SEGUNDO TREINAMENTOS OFERECIDOS NO ESTADO DE SP - 1995.

Treinamentos Oferecidos	Pessoal Ocupado (Ligado à Produção)	Valor Adicionado (%)
Métodos e Técnicas Gerenciais	25,9	36,3
Cursos de Controle de Qualidade	62,4	75,6
Cursos de Relações Interpessoais e/ou Comportamentais	40,8	55,3
Cursos em Línguas Estrangeiras	18,0	29,2
Treinamentos Oferecidos	Pessoal Ocupado (Ligado à Produção)	Valor Adicionado (%)
Curso de Informática	34,0	50,7
Cursos Técnicos	56,7	72,1
Outros	37,5	50,5

FONTE: Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista – PAEP. *Apud* MARQUES et al. (1999).

Com a realização desses e outros estudos sobre a gestão do desenvolvimento de pessoas em um ambiente empresarial produtivo, é visível constatar que o novo paradigma do treinamento está canalizado para formas de aprendizado que determinem níveis de dimensões capazes de gerar a competitividade empresarial.

SENGE (1990) já revelava em seus postulados que as empresas deveriam ampliar a capacidade de aprendizagem contínua dos seus funcionários, envolvendo a oferta de treinamentos “*on the job*” e o estímulo ao desenvolvimento, ou autoaprendizado, como forma de aprimoramento e aumento de suas vantagens competitivas.

Em resumo, as tendências apresentadas pelas empresas inovadoras parecem apontar a questão da valorização da mão-de-obra nos seus postos de trabalho, como fator determinante para competitividade.

3.2.1. A Pequena Empresa

Este item pretende, sumariamente, abordar a importância da pequena empresa no contexto da globalização econômica, com ênfase para sua caracterização no Brasil. Tal procedimento justifica-se por ser esse segmento o escolhido para se trabalhar a parte prática desta pesquisa.

Segundo EINLOFT (1994), as micro, pequenas e médias empresas representam uma atividade econômica de elevada importância dentro da economia nacional, por absorver maior contingente de mão-de-obra, além de gerar crescente número de novos empregos.

São freqüentes as discussões em relação à definição ou classificação do que venha a ser uma empresa de pequeno porte. BARROS (1978, p.34) coloca que isto se deve ao fato de que, tanto no Brasil como no exterior, não existe um critério único estabelecido para essa classificação, “o que faz da noção de pequeno uma idéia puramente relativa”.

RATTNER (1979, p. 51) vai mais adiante quando afirma que dentro de um mesmo território, diferentes entidades adotam distintos critérios. O autor relata que

(...) deve ser atribuída às diferenças de estrutura da produção e dos mercados entre os países e dentro deles, de modo que empresas classificadas como “pequenas” em economias

altamente industrializadas, dinâmicas e com amplos mercados integrando todo o território nacional, possam ser consideradas “médias” e até “grandes” em países relativamente pequenos, de baixo grau de integração e fraco desenvolvimento industrial.

Nos estados Unidos, a primeira definição oficial para pequena empresa foi determinada pelo *Selective Service Act*, em 1948, que estabelecia três condições para uma empresa ser considerada como tal: não ocupasse posição dominante no comércio ou indústria na qual se insere; fosse possuída e operada interdependentemente e o seu número de empregados não deveria ultrapassar a casa dos 500, CANEDO (1998).

Entretanto, BARROS (1978) aponta que a grande maioria dos países adotam o número de empregados para classificação de porte em conjunto com outros, como por exemplo, a inversão de capital.

A literatura aponta que internacionalmente o valor do capital mais as reservas e o valor do faturamento são os parâmetros mais utilizados para caracterizar MPMES –micro, pequenas e médias empresas, BARTOLI (1980).

Contudo, achar uma regra geral, ou melhor, universal, para determinar uma empresa de “pequeno porte” não parece ser fácil, porque os critérios tendem a oscilar bastante com o tipo e características da atividade, e com o próprio estágio de desenvolvimento em que se encontra o país. CANEDO (1998).

No Brasil, o conceito de pequena empresa pode ser interpretado através da LEI N. 9841, de 5 de outubro de 1999, que a como “a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que (...) tiver receita bruta anual superior a R\$

244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200,00 (Um milhão e duzentos mil reais).”

Entretanto, o SEBRAE (Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) classifica, para efeito de ajustamento destas empresas na utilização da maioria de seus produtos e serviços, por número de empregados, tendo porém, uma classificação diferente para empresas de comércio e serviço em relação às empresas de comércio e serviço em relação às empresas industriais.

O sistema SEBRAE é caracterizado como uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte. Está voltado para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas.

TABELA III: CLASSIFICAÇÃO PORTE DE EMPRESAS.

PORTE	CLASSIFICAÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS
MI	MICRO	Até 19 funcionários
PE	PEQUENA	De 20 a 99
ME	MÉDIA	De 100 a 499
GR	GRANDE	Acima de 500

FONTE: ACIESP-Distrito de Santa Bárbara D'Oeste-SP

Para efeito dessa pesquisa, foi usado como parâmetro de classificação os dados apresentados pela ACIESP (Associação Comercial e Industrial do Estado de São Paulo), a qual usa o critério número de funcionários (Tabela III), para determinar a dimensão das mesmas. O motivo dessa escolha se justifica

por não se ter dados sobre a receita total das empresas questionadas (as mesmas não foram favoráveis em responder sobre esses dados).

4. TREINAMENTO: INOVAÇÕES E TENDÊNCIAS NA EMPRESA DE PEQUENO PORTE – Estudo Prático

Este capítulo relata os resultados do trabalho de campo, cujo objetivo foi testar a relevância do objeto de estudo, utilizando-se, para isso, de uma pesquisa exploratória. Na presente pesquisa investigou-se um reduzido número de empresas de pequeno porte, concentradas em uma determinada localidade geográfica, na tentativa de identificar possíveis inovações e tendências apresentadas pelo treinamento no que se refere aos novos contornos que este mecanismo vem adquirindo nas organizações atuais.

4.1. Metodologia

A técnica de coleta de dados utilizada para a efetivação dessa realidade, como já mencionada na introdução deste trabalho, foi a entrevista padronizada, que na visão de MARCONI & LAKATOS (1996, p.85), “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e (...) se realiza de acordo com um formulário elaborado”. Ou seja, o pesquisador não é livre para adaptar, alterar ou fazer outras perguntas, possibilitando que informações mais precisas sejam adquiridas, sem distanciar-se de um propósito pré-definido.

Foram nove as empresas entrevistadas. A pesquisa de campo se realizou no mês de julho de 2000. De acordo com o pré-estabelecido, as empresas passariam a ser denominadas de: A, B, C, D, E, F, G, H, e I, como forma de preservação das suas respectivas identidades. O público alvo atingido

para responder ao questionário foram proprietários, gerentes e/ou pessoal responsável pelo gerenciamento de pessoal, indicados pela administração.

Vale ressaltar que essas empresas foram selecionadas de forma aleatória, haja vista que a intenção deste estudo aponta para tendências e inovações apresentadas pelo treinamento. Este, entendido como parte integrante dos princípios científicos da ARH (Administração de Recursos Humanos), TOLEDO (1994). Assim sendo, encontra-se presente nas mais variadas organizações, por ser parte das atividades típicas de qualquer sistema dito empresarial.

Os resultados das entrevistas são apresentados por empresa. A análise é realizada a partir dos dados gerais apontados pelas mesmas. Essa metodologia foi a escolhida por se priorizar, em primeiro momento, uma análise individual seguida de um estudo mais aprofundado, ou seja, visualizar a existência ou não de inovações no paradigma treinamento e as tendências que se sobressaem do conjunto da pequena empresa estudada.

As empresas escolhidas encontram-se instaladas no Distrito Industrial da cidade de Santa Bárbara do Oeste, Estado de São Paulo, distante 130Km da capital. Este município possui uma área de 270Km e uma população atual estimada em 168.332 (cento e sessenta e oito mil, trezentos e trinta e dois) habitantes. A tabela IV apresenta uma síntese desses dados.

TABELA IV: CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SANTA BÁRBARA D'OESTE-SP

<i>Nome do Município</i>	<i>Santa Bárbara d'Oeste</i>
Unidade da Federação	SP
Macroregião	Sudeste
Microregião	Campinas
Fundação	04/12/1818
Área em Km²	270km ²
População Total	161.060 (IBGE) - 1996
População Atual Estimada	168.332
Distância da Capital	130 Km

FONTE: Prefeitura Municipal de Santa Bárbara D'oeste-SP, 1999

De acordo com os dados apresentados, a cidade possui um parque industrial diversificado, com aproximadamente 555 empresas, atendo a demanda da região e do país por produtos dos setores têxtil, vestuário, metalurgia e mecânico, plástico e alimentício.

O documento "Caixa do Município", expedido pela Prefeitura Municipal traz um perfil empresarial em termos percentuais por segmento de atividade. O qual mostra a existência, na região, de indústrias do setor metal mecânico na proporção de 20, 55%. Este setor é responsável pelo maior número de empresas instaladas, seguido do setor têxtil com 15,98%. Logo após vem o setor de vestuário/ confecções com 12,78%; o setor de serviços voltados para a indústria com 8, 07%; o setor gráfico com 5,05%; setor plástico com 4,11%; o setor alimentício com 2,03%; os setores eletro-eletrônico, borracha e construção civil com respectivamente 1,37% e outros setores, compreendendo o setor sucro-alcooleiro com 27,32% (ver Tabela V).

TABELA V: PERFIL EMPRESARIAL DE SANTA BÁRBARA D'OESTE (TERMOS PERCENTUAIS PARA SEGMENTO DE ATIVIDADE).

PARTICIPAÇÃO RELATIVA EM	TÉRMINOS ECONÔMICOS
Metal-mecânico	20,55%
Têxtil	15,98%
Vestuário/confecções	12,78%
Serviços p/ indústria	8,07%
Gráfico	5,05%
Plástico	4,11%
Alimentício	2,03%
Eletrônico	1,37%
Borracha	1,37%
Construção civil	1,37%
Outros	27,32%

FONTE: Prefeitura Municipal de SBO-SP, 1999

Um último dado desse “Caixa do Município” mostra que a cidade possui um alto índice de mão-de-obra qualificada, que se utilizam dos cursos de requalificação e das escolas técnicas profissionalizantes, como também dos cursos e treinamentos oferecidos pelo SENAI e Fundação ROMI. A partir dessa realidade, selecionou-se o campo deste estudo exploratório, haja vista os dados desse documento apontarem essa realidade.

4.2. Apresentação e análise dos resultados

Com base na seleção nas informações obtidas durante as entrevistas, o perfil das empresas é apresentado na Tabela VI. Em sua composição estão presentes os dados relativos ao segmento das empresas, número de funcionários e ano de criação ou instalação. Não são apresentados dados sobre o faturamento total, produtos-chaves, tendo em vista a não inclusão desses itens no questionário. A maioria das empresas pertence ao segmento de máquinas e equipamentos e possuem de 27 a 95 funcionários.

TABELA VI PERFIL DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Empresa	Segmento	Nº Empregados	Ano Criação
A	Máquinas e Equipamentos	27	1972
B	Metal mecânico	95	1982
C	Máquinas e Equipamentos	70	1972
D	Metalurgia e Mecânica	30	1986
E	Máquinas e Equipamentos	26	1982
F	Máquinas e Equipamentos	35	1987
G	Máquinas e Equipamentos	73	1972
H	Máquinas e Equipamentos	60	1999
I	Metalurgia e mecânica	54	1976

Antes do relato de cada um dos estudos de caso, torna-se necessário antecipar algumas limitações presentes neste trabalho. No dizer de FISCHER (1998, p. 190) “a pesquisa organizacional diferencia-se daquela aplicada a outros campos do conhecimento ao lidar com um objeto de investigação que tem autonomia e arbítrio de decisão: a Empresa”. Assim, esta característica permite evidentes limitações na ação do pesquisador, levando-o “a respeitar, em certas circunstâncias, quase totalmente, o ritmo e a profundidade” de expressão do objeto posto a diagnóstico.

Inserida neste contexto, essa fase do presente trabalho também aborda certas limitações, porque a seleção de empresas para se trabalhar deveria sofrer uma espécie de triagem, onde vários empreendimentos tivessem sido interrogados, e a partir de então selecionados aqueles onde fossem constatada a existência de políticas definidas para formação de competências humanas, bem como tivessem um atenuado volume de investimentos em treinamento de

pessoal, que pudesse servir como parâmetro para comparar as respostas das empresas.

Vale ressaltar, também, que a análise feita a partir de dados concretos, ou seja, o estudo de caso, ou de múltiplos casos, como essa pesquisa se propôs a fazer, requer um maior aprofundamento dos extratos selecionados para o exame, o que não foi permitido por uma questão de tempo para finalização desta pesquisa. Portanto, não é de direito, se fazer quaisquer generalizações com os resultados alcançados.

4.2.1. Empresa A

Essa empresa pertence ao segmento máquinas e equipamentos, atua no mercado na fabricação de etiquetas metálicas desde 1972. Segundo relato de um dos sócios entrevistado, mantém uma clientela sólida e estável.

Foi observado que a empresa não dispõe de diretrizes fixadas para efetivação de treinamentos. O motivo para não haver políticas definidas está relacionado ao fato de que as atividades de produção são rotineiras, os funcionários contratados já possuem qualificação para área que irão atuar, bem como são empregados antigos. Quando há necessidade de treiná-los, os treinamentos ocorrem no próprio ambiente de trabalho, sendo o instrutor um funcionário mais experiente, encarregado de analisar os resultados (avaliação) dos treinamentos.

No período de 1995 a 1999 alguns cursos operacionais foram sendo realizados, entre eles os de artes gráficas e desenho técnico. A partir da década de 1995, passaram a existir visitas técnicas, caracterizadas como uma

inovação no atendimento as necessidades de treinamento. Um outro dado registrado foi a ocorrência de estágios externos também oferecidos pelos fabricantes dos produtos adquiridos para a produção.

A introdução de novos equipamentos, ou seja a inovação tecnológica favoreceu o incremento dos treinamentos, anteriormente poucos utilizados pela empresa.

Em síntese, pode-se dizer que essa empresa não alterou de forma satisfatória suas posturas administrativas e estratégias de negócios. A abertura de mercado com a livre concorrência dos produtos parece não ter afetado o modo de se trabalhar a questão do desenvolvimento de recursos humanos desta empresa. O fato de só serem aplicados cursos do tipo operacional, compreendido como as atividades de treinamento voltadas para a capacitação do indivíduo no manejo de máquinas e equipamentos, TOLEDO (1986), revela a postura tradicional da empresa ao adotar apenas esses programas de T&D.

A empresa está atuando no mercado desde 1972 e mantém uma clientela . Talvez esse tenha sido um dos motivos que levou a empresa a se "acomodar" em termos de não atualização de seus processos administrativos, trabalhando sua administração na abordagem tradicional de desenvolvimento de RH.

4.2.2. Empresa B

É uma empresa originária de uma oficina mecânica. Iniciou suas atividades na fabricação de peças para suspensão de ônibus e caminhões. Possui características de empresa familiar, por ser administrada por três

irmãos. Segundo informações de um dos sócios, é uma empresa de pequeno porte, mas com rápidas possibilidades de vir a se tornar uma média empresa, devido a sua composição funcional está se expandindo e os investimentos que estão sendo feitos em tecnologia avançada. A área de RH está se estruturando, estão tentando se adequar a nova realidade, principalmente devido a ser uma empresa com seus serviços voltados para exportação. Enquanto isso, o setor financeiro trata dos assuntos relativos a encargos sociais e folha de pagamento.

Segundo a gerência financeira, apesar de não haver parcela fixa para treinar funcionários, a empresa tem procurado investir em treinamentos. A partir de 1999, a empresa passou a ter visão voltada para o desenvolvimento de suas competências humanas, passando a oferecer mais treinamentos técnicos, como: cursos de escrituração fiscal, vendas, rotinas departamento de pessoal, etc., todos em sua maioria realizados em parceria com o SEBRAE. Porém, em 1995, algumas inovações começaram a despontar nas modalidades de atendimento aos treinamentos, tais como: palestras e/ou seminários sobre gestão estratégica de negócios, visitas técnicas junto aos fornecedores, treinamento sobre liderança e alguns cursos na área de qualidade. A maioria desses eventos foram realizados também em parceria com o SEBRAE e ACIESP.

Quanto ao fator avaliação, os treinamentos são avaliados através das melhorias no desempenho do funcionário e redução no tempo de execução das suas atividades. A responsabilidade por todo o processo de treinamentos é do setor operacional.

Embora a empresa tenha colocado que não dispõe de uma parcela fixa para treinamentos, estes ocorrem periodicamente, já que estão tentando a certificação da Qualidade. Em vista disso, passou a redimensionar os investimentos em treinamentos a partir de 1995, (Quadro D, Apêndice B). Com base nessas informações e de acordo com os dados apresentados no questionário, pode-se dizer que esta empresa, apesar de usar treinamentos, estes são considerados relativamente poucos, quando comparado ao total de empregados que a empresa possui (noventa e cinco). Isto faz deduzir que a empresa passou a investir um pouco mais devido a implementar programas de qualidade.

4.2.3. Empresa C

É uma empresa administrada por uma só pessoa e encontra-se instalada no mercado de máquinas e equipamentos há vinte e oito anos e domina, segundo informações do proprietário, o mercado da região na produção de balanças e fundições. Exporta para vários estados brasileiros, possui uma clientela fixa, apesar de atingir apenas o mercado de pequenos comerciantes.

Embora não possua políticas de treinamentos formalizadas, percebe-se a ocorrência, no período de 1995 a 1999 de investimentos em cursos de categoria operacional, como: torneiro mecânico, modelagem e pintura e outros de caráter técnico, como: telefonista, administração geral, gerência de riscos, etc. A empresa registrou a redução de custos como o fator principal de se investir em treinamentos.

A empresa não informou o percentual de investimentos em treinamentos no período de 1995 a 1999, no que tange a valores e pessoas treinadas. Isto sugere uma interpretação de que trata-se de uma empresa, cuja área de ARH ainda não tem uma composição estruturada e definida.

A avaliação dos resultados de treinamentos é feita através da observação no aumento da produção e mediante um melhor desempenho do funcionário. A responsabilidade pelo gerenciamento e respectiva avaliação é da gerência operacional com a colaboração do setor de RH.

Algumas modalidades de treinamentos foram sendo registradas a partir de 1995, entre elas podem ser citados as visitas técnicas, cursos de vendas, cursos de informática, de controle numérico, comunicação e liderança em grupos. Eventos estes, antes não eram vistos na empresa até então.

No geral, pode-se deduzir que a empresa não visualiza o treinamento como um fator que possa vir a favorecer subsídios para a alavancagem de suas estratégias competitivas, pelo reduzido número de treinamentos efetivados em relação ao seu número de funcionários (Quadro D, Apêndice B). Porém utiliza-o como um instrumento capaz de oferecer maiores conhecimentos para que o funcionário possa executar satisfatoriamente suas atividades.

4.2.4. Empresa D

É uma empresa com características do modelo tradicional de administração. Dispõe de um quadro funcional semi-qualificado e só a partir de 1998 passou a investir na capacitação de funcionários. Isto, por exigência do

mercado e por ter duas empresas concorrentes no mercado, levando a adquirir maior suporte tecnológico. Opera no mercado com a produção de etiquetas metálicas.

As políticas para de treinamentos passaram a existir a partir de 1998, quando foram introduzidos programas voltados para a melhoria da qualidade. Os critérios adotados para definição de recursos na área de treinamentos estão baseados no documento da Qualidade que a empresa possui.

Foi observado que do total de volume investido em treinamentos no período de 1995 a 1999, se sobressaíram o treinamento operacional, como os cursos de desenho computadorizado, modelagem e os treinamentos voltados para o público gerencial, tais como: uso de palestras sobre segurança no trabalho, planejamento de estratégias para pequena empresa, sem mencionar os de chefia e liderança.

Um dado interessante e que merece registro é o fato da empresa começar a investir também em cursos de educação geral (supletivo) para os seus funcionários.

O critério para avaliação de treinamentos é elaborado pela supervisão da área que adota a método da observação no desempenho apresentado pelo funcionário como uma forma de mensuração de dados. Deduz-se, com isso, que a avaliação é feita de forma subjetiva, não existindo nenhuma lógica matemática de pontuação.

Em resumo, as exigências impostas pelas normas da Qualidade foi o principal motivo de investimentos nesta área, seguido da própria competitividade.

4.2.5 Empresa E

A empresa encontra-se instalada desde o ano de 1982, atuando no segmento de máquinas e equipamentos. Foi considerada uma empresa de médio porte, porém, a partir de 1996 começou a reduzir seu quadro funcional, chegando ao porte de pequena empresa. Os fatores que levaram a redução de pessoal está ligado a perda de mercado, a partir do evento globalização, gerando uma forte crise econômica na empresa.

Com essas mudanças, a empresa passou a reestruturar suas áreas de atuação, modificando seus processos administrativos e produtivos e, a partir dessa caracterização, passou a definir uma política para treinamentos, traduzida em forma de um cronograma, elaborado até o mês de junho de cada ano. O incentivo a realização de treinamentos parte do princípio de que para se atender as exigências da certificação da qualidade todos os funcionários devem ser treinados em conformidade com o que é determinado pelas políticas da qualidade da empresa.

Os dados sobre o percentual investido em treinamentos estão caracterizados no Quadro D (Apêndice B). Os treinamentos de ordem técnica e de capacitação foram os mais utilizados durante o período de 1995 a 1999. Entre os cursos de categoria técnica podem ser citado: treinamentos na área de DP (Departamento de Pessoal), contabilidade, vendas, segurança no trabalho, entre outros. Os de cunho gerenciais, a empresa relatou os seminários com ênfase em estratégias de negócios, chefia e liderança, visão de futuro, entre outros, além de cursos de comunicação interpessoal.

A avaliação dos respectivos treinamentos é feita pela supervisão e/ou administração, através do método da observação, tendo como suporte analítico o desempenho adquirido pelo funcionário após a realização do evento.

Considerando os fatores que favoreceram um maior volume de treinamentos efetivados, a empresa colocou serem estes provenientes das exigências da programação da qualidade, seguido do próprio contexto econômico globalizado.

O que se pode deduzir destes resultados é que a empresa parece ter procurado realizar treinamentos por imposição do mercado e da própria necessidade de obter produtos com maior qualidade. A empresa não percebe o treinamento como uma fonte de aprimoração das competências humanas para melhor atuar nos processos estratégicos da empresa, e conseqüentemente elevar o nível de competências que a empresas necessitam.

4.2.6. Empresa F

A empresa está atuando no mercado desde 1987 com o segmento de máquinas e equipamentos, fabricando peças para tratores, colheitadeiras, Toyota, empilhadeira, etc. Atualmente é gerenciada por dois sócios, possui no seu quadro funcional 35 pessoas trabalhando em prol da empresa.

Dadas as informações apresentadas no curso da pesquisa, a empresa dispõe de políticas para efetivação de treinamentos em que o funcionário recebe os treinamentos necessários para desempenhar satisfatoriamente suas atividades, de forma sistematizada, não distanciando da realidade apresentada

pela empresa, destacada como a valorização dos produtos oferecidos aos clientes.

Foi observado que o setor de Recursos Humanos da empresa não se encontra totalmente estruturado e organizado. O fato desta empresa não apresentar dados absolutos sobre percentual investido em treinamentos nos últimos cinco anos, já demonstra que não existe uma preocupação maior a despeito do adequado funcionamento desta área. A empresa estimou uma margem de 2 a 4% do faturamento entre os anos de 1995 a 1999, equivalente em até 5 mil reais para um público de 10 a 15 funcionários por ano treinados. A previsão para o ano de 2000 segue o mesmo critério.

A empresa justificou os investimentos em treinamentos com base na melhoria e aperfeiçoamento dos seus processos produtivos e administrativos. Ela estabelece como parâmetro para utilização de treinamentos o papel atual da área para o perfil desejado.

Em geral, do total dos treinamentos que a empresa realizou nos últimos cinco anos, e vem realizando, se sobressaem os cursos de formação técnica e gerenciais como aqueles possuidores do maior número de investimentos. Este último, envolve palestras e seminários, bem como os cursos na área de informática, comunicação e liderança foram as principais inovações da área. A responsabilidade pela concretização desses eventos é da gerência operacional.

Em síntese, o que a empresa registrou como principal fator para investimentos em treinamentos foram as exigências impostas pelos clientes, seguido da necessidade de maior flexibilidade na produção.

4.2.7. Empresa G

A empresa dispõe de um quadro funcional de 73 empregados, atua no segmento de máquinas e equipamentos e, segundo informações do proprietário sofreu os impactos da globalização econômica por atender uma pequena parcela do mercado. Por exigência do mercado está implantando o sistema de garantia da qualidade.

A política de treinamento da empresa pode ser traduzida como sendo um conjunto de procedimentos que envolvem a ação de treinamentos para os setores que demonstram menor desempenho na produção. Com a implantação da qualidade foi destinados 4% do faturamento total para investimentos em treinamento e educação dos funcionários.

No período de 1995 a 1999 os cursos na área de operações e equipamentos, bem como de ordem administrativa (cursos de telefonista, rotinas de DP, administração salarial, segurança no trabalho entre outros) foram os que receberam maior volume de investimentos. As modalidades de treinamentos que passaram a ser introduzidas após o ano de 1995 foram cursos de informática (windows, excell, acess, html), palestras sobre estratégias de negócios, vendas e qualidade.

A responsabilidade pelos treinamentos é da área de RH com o aval da administração e a avaliação dos resultados desses treinamentos é feita mediante observação na melhoria do desempenho apresentado pelo treinando.

Em síntese, a empresa concluiu que o aumento da competitividade, em função da abertura do mercado/globalização foi o ponto principal para maiores

investimentos em treinamentos, seguido da melhoria no atendimento ao cliente e da própria exigência dos programas de implantação da qualidade.

4.2.8. Empresa H

A empresa foi criada em 1999 para atender o mercado no segmento de máquinas e equipamentos cilindros e bombas hidráulicas. É administrada por dois sócios. Segundo dados do gerente operacional, a empresa só contrata funcionários qualificados e que possuam cursos do SENAI, além de experiência na sua área de atuação (mínimo de cinco a seis anos).

Possui uma política definida para treinamentos, no qual o procedimento do sistema da qualidade define para cada função uma descrição de cargos e requisitos básicos. Os funcionários que não atendem estes requisitos são treinados. O setor de RH tem sua estrutura formal, porém a empresa não possui planejamento voltado para distribuição de verbas para treinamentos.

Os cursos que obtiveram maiores investimentos, no período de 1995 a 1999, foram os voltados para programação de implantação da qualidade na empresa, e os de capacitação gerencial. A avaliação destes treinamentos é feita com base no desempenho de cada um, avaliado através de estatísticas da qualidade final do produto. A avaliação é mostrada mês após mês depois de realizado os treinamentos, para cada participante. A área de RH é responsável pelos treinamentos, com apoio da administração;

As principais inovações na forma de treinamentos que a empresa passou a adotar foram: palestras voltadas para conscientização do desperdício, segurança e, recentemente, informações sobre o meio ambiente;

A certificação da qualidade foi o fator impulsionador de investimentos em RH, principalmente através de treinamentos. Em segundo lugar, a própria competitividade fez com que a pequena empresa, ao ser criada já tivesse essa preocupação com treinamentos. A partir das exigências dos clientes, a empresa está redimensionando seus processos, evitando que atrasos na entrega de produtos, e outros deslizes no atendimento possam ocorrer.

4.2.9. Empresa I

A empresa foi instalada no ano de 1976 e atua no segmento de máquinas e equipamentos, sendo administrada por uma só pessoa. Tem aproximadamente 54 funcionários, e segundo informações colhidas, a maioria antigos. A principal atividade é a fabricação de peças para tratores, empilhadeiras, usinagem em geral.

Segundo dados colhidos durante a entrevista e através da observação direta é uma empresa com características tradicionais do sistema de gerenciamento de suas atividades. Existe o setor de RH com a subdivisão treinamento e desenvolvimento. Porém, não dispõe de uma parcela fixa para treinamentos, nem uma política estabelecida para investimentos.

A empresa investe muito pouco em treinamentos. Estes, quando ocorrem, é para se obter algum tipo de melhoria nos processos administrativos ou para adquirir maior flexibilidade na produção;

Dos poucos treinamentos efetivados, os cursos técnicos foram os que obtiveram maior volume de investimentos nos últimos cinco anos. Os principais programas de treinamentos realizados no período de 1995 a 1999 podem ser

assim relacionados: 1995: operacionais; 1996: cursos técnicos; 1997: PCP, segurança e tópicos de qualidade; 1998: vendas, atendimento aos clientes, operacionais; 1999: cursos gerenciais e na área de administração. A previsão para o ano 2000 inclui os cursos de formação gerencial, vendas e telemarketing. Os resultados dos treinamentos são avaliados a partir da mudança de comportamento e atitudes frente as atividades desenvolvidas;

Um dos fatores que contribuiu para um maior volume de investimentos nesse segmento foi a implantação da qualidade, seguida da própria competitividade, em terceiro, o atendimento às exigências dos clientes e em quarto, necessidade de maior flexibilidade na produção.

4.3. Análise Conjunta

A partir da caracterização de cada uma das empresas selecionadas para a pesquisa sobre tendências e inovações do treinamento na pequena empresa, passa-se a análise conjunta dos resultados apresentados.

Entre as 09 (nove) empresas estudadas, 05 (cinco) apontaram políticas definidas e registradas em manuais de procedimentos administrativos para treinar e desenvolver seus funcionários, que foram as empresas E, F, G, H e I. As outras quatro empresas a análise constatou que as mesmas não possuíam nenhum indício de melhoria na oferta de treinamentos. Estas empresas foram as denominadas de A, B, C, e D, porém, o que se observou de concreto nestas empresas é o fato de que, havendo eventual necessidade de treinamentos, as mesmas utilizam o treinamento, sem contudo se preocuparem em estabelecer

normas e recursos financeiros pré-destinados para suprir eventos dessa natureza.

Um dado interessante e que merece registro é que as empresas E, F, G, H e I foram criadas e/ou instaladas no período de transição econômica vivenciada pelo país e no mundo, o qual ALBUQUERQUE (1992) discorre como sendo o período de transformações do modelo de administração de recursos humanos pelas empresas em geral. Entende-se assim, que este fato parece ter contribuído para que essas empresas viessem a estabelecer políticas de desenvolvimento de recursos humanos.

Assim observado, não se pode deduzir, entretanto, que as empresas de pequeno porte estão adotando políticas voltadas para o incremento de desenvolvimento de suas competências humanas, por se tratar de um estudo exploratório, com uma amostra pouco significativa.

Com relação a existência ou não de uma parcela orçamentária fixa para ser aplicada em treinamentos, bem como quais os valores despendidos em relação a funcionários treinados no período de 1995 a 1999 com projeção para 2000, que as empresas pontuaram, tem-se as seguintes observações a fazer:

- a) Apenas as empresas E e G afirmaram possuir uma parcela fixa para treinamentos. Isto leva a compreensão de que estas empresas, embora tenham justificado ter adotado essa medida em favor das exigências da Qualidade, estão investindo no potencial de seus funcionários;
- b) Considerando o número de funcionários treinados, o volume de recursos despendidos (Quadro D, Apêndice B) em relação ao

número total de funcionários que as empresas possuem, esta pesquisa considera relativamente insuficientes os treinamentos efetivados, porque como a literatura aponta as empresas consideradas excelentes investem no potencial humano de forma exaustiva, utilizando-se de vários recursos da sua área de T&D.

Porém, uma interpretação dos valores apresentados na seqüência das tabelas do Quadro D (Apêndice B), deixa em evidência que, apesar da maioria das empresas (sete) informarem não possuir parcela fixa destinada anualmente para treinamentos, elas investem, quando necessário, no desenvolvimento de seus funcionários através das opções de treinamentos que o mercado oferece, muito embora elas tenham colocado não se preocuparem em planejar e destinar recursos para treinamentos.

Na maioria das empresas consultadas, o setor responsável pelos treinamentos tem sido a gerência operacional seguida do responsável pelo RH da empresa. Uma empresa colocou ser o setor da qualidade e uma outra a administração geral. A Figura 5 mostra esses resultados.

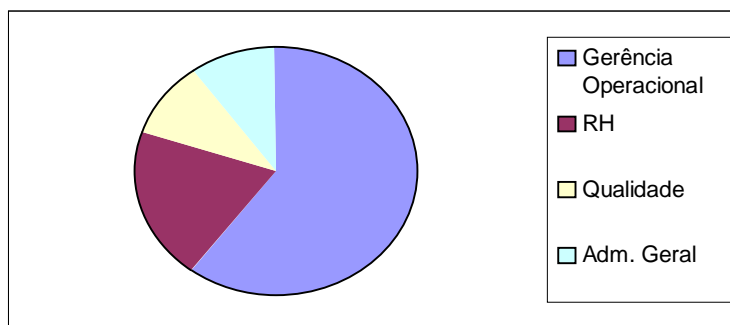


Figura 5 – Responsabilidade por Treinamentos

As empresas que colocaram ser de responsabilidade do setor operacional justificaram que este setor trabalha diretamente com um maior número de funcionários a serem possivelmente treinados.

Conhecer os motivos que levam a pequena empresa a investir em treinamentos foi um outro item de interesse desse trabalho. Abaixo, relaciona-se algum dos motivos levantado pelas empresas, que se destacaram dos demais e que este estudo considerou como algumas das inovações presentes no contexto do treinamento:

1. Necessidade de nível educacional elevado. A empresa adquire maiores chances de atender as exigências dos clientes,
2. Exigência do mercado competitivo, e
3. O funcionário precisa ter conhecimento geral a respeito das políticas de gestão da empresa, seus objetivos, estratégias e mercado.

Esses fatores foram destacados dos demais, por se entender que os mesmos passaram a ser alvo de preocupações das mudanças nas estruturas organizacionais empresariais, a partir da década de 90. Com isso, as empresas passaram a operar seus subsistemas administrativos em função das exigências renovadas dos clientes, dos concorrentes eficientes e agressivos, da rápida evolução tecnológica e devido as transformações sociais, ALBUQUERQUE (1992).

Considerando os procedimentos estabelecidos para definição de investimentos em treinamento, do total das nove empresas, 04(quatro) informaram serem deduzidos através da LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamentos), compreendida como um recurso adotado

para identificar melhorias a serem atingidas com o treinamento. Esse assunto foi discutido no 2º capítulo deste trabalho, a partir da página 22. Duas empresas colocaram seus critérios a partir das exigências das normas da Qualidade da empresa, outras duas relataram serem efetivados tendo em vista a adequação do funcionário as atividades requeridas pelo seu posto de trabalho e prevendo reduzir custos. Por último uma dessas empresas informou ser de acordo com as exigências impostas pelo mercado. A Tabela VII relaciona as empresas que pontuaram esses dados.

A despeito da colocação feita anteriormente no item 4.3. deste trabalho, no que se refere as empresas que não dispõem de normas estabelecidas para treinamentos, no caso das empresas denominadas de A, B, C e D, vale ressaltar que elas estão indicadas na Tabela VII, abaixo, por se entender que esta Tabela define todas as empresas que, de um modo geral, treinam seus funcionários, muito embora, como dito anteriormente, não dispunham de metas específicas para tal evento.

TABELA VII EVENTOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA EXISTÊNCIA DE TREINAMENTOS

PROCEDIMENTOS	FREQUENCIA	EMPRESAS
Através da INT	4	A, G, H, F
Exigências da Qualidade	2	E, I
Competir no mercado	1	D
Adequação Posto Trabalho	2	B, C
TOTAL	9	A,B,C,D,E,F,G,H,I

O que se propôs apresentar, nesta Tabela, foram os eventos que supostamente contribuíram para que estas empresas buscavam suporte

técnico no treinamento como saída para melhoria dos seus processos técnicos e/ou gerenciais.

Um outro leque de resultados indica os tipos mais usuais de treinamentos que foram aplicados por essas empresas no período de 1995 a 1999 com projeção para 2000 (Ver Figura 6). Entre os resultados, há predominância para os cursos operacionais e gerenciais (Aí estão inseridos os cursos de Qualidade) como sendo os mais trabalhados.

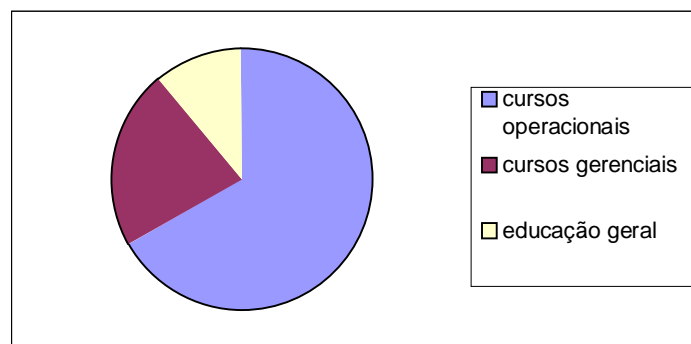


Figura 6 – Treinamentos mais utilizados (Segundo Empresas Selecionadas) – Período 1995-1999

A partir desse resultado, deduz-se que os cursos de categoria operacionais são efetivados com mais freqüência por serem oriundos de necessidades pontuais e específicas e em decorrência de novas metodologias de operações trazidas com o avanço tecnológico, o que também foi constatado por SOUZA (1999) em uma outra pesquisa com empresas do segmento industrial.

Neste sentido, verifica-se que as empresas entrevistadas, apesar de colocarem como motivo de investimentos em treinamentos a "necessidade de se ter pessoas preparadas", não se encontram preocupadas em investir no

conhecimento geral dos funcionários para atuarem no novo cenário competitivo. Ainda prevalece na concepção do empresário brasileiro "a premissa de se aplicar apenas treinamentos pontuais, para a operação específica de uma determinada máquina, sem contudo pensar na compreensão necessária do operador de entender o funcionamento geral da mesma" (NEVES et ali, 1998, p.19).

Considerando os estudos já realizados por OLIVA (1999) sobre as tendências das empresas inovadoras em investir nos treinamentos orientados para o negócio, percebe-se que as empresas estudadas estão trabalhando o treinamento na visão tradicional, usando-os apenas com o intuito de suprir deficiências nas tarefas, e não com a perspectiva do treinamento como instrumento que possa vir a favorecer novas competências humanas, capazes de formular estratégias necessárias para um maior desempenho da empresa frente às alternativas de mercado.

Com relação aos critérios que as empresas utilizam para avaliar os resultados dos treinamentos, verificou-se uma predominância no fator *melhor desempenho no desenvolvimento de atividades do posto de trabalho* como um dos métodos de avaliação dos resultados, de acordo com as informações fornecidas nas entrevistas. O Quadro I sintetiza essas colocações.

QUADRO I
RESULTADOS APONTADOS PARA AVALIAÇÃO DOS
TREINAMENTOS

EMP.	CRITÉRIOS ADOTADOS	INTERPRETAÇÃO
A	Melhoria na produção	Desempenho
B	Mudança de comportamento e maiores habilidades	“
C	Melhoria desempenho atuação na área	“
E	Maiores respostas a erros	Aprendizado
F	Melhor performance	Desempenho
G	Mudança de atitudes	Comportamento
H	Melhor desempenho nas atividades	Desempenho
I	A qualidade final do produto	Habilidades

Em síntese, as empresas não parecem adotar nenhum critério formal de avaliação dos treinamentos que a literatura aponta, como alguns modelos citados por HAMBLIN (1978), PAIN, (1992) entre outros tratados neste trabalho (Capítulo 2). Pode-se dizer que de acordo com as respostas dessas empresas, as mesmas utilizam-se da observação nas ações desenvolvidas pelos treinandos nos seus postos de trabalho como um método de avaliação. Em síntese, essas empresas não utilizam métodos mais eficazes para tal procedimento.

No que diz respeito às inovações nos treinamentos, observou-se que a partir de 1995, as empresas passaram a introduzir mais treinamentos, por meio de seminários e/ou palestras, com enfoque para gerência de negócios e

estratégias de competitividade, seguido de visitas técnicas(2º lugar) e treinamentos operacionais. O Quadro II mostra essa configuração.

QUADRO II
TREINAMENTOS QUE FORAM SENDO INTRODUZIDOS A PARTIR
DE 1995-1999

Modalidades	Mais solicitados (de 1995 a 1999)
Palestras, seminários	1
Visitas técnicas	2
Treinamento operacional	3
Informática	4
Comunicação e liderança	4
Línguas	5

A última questão relaciona-se aos fatores que influenciaram/exigiram das empresas maiores investimentos em treinamentos de pessoal. A tabulação dos dados apresentou *o aumento de competitividade* como o fator número 1 para que ocorresse a necessidade de se treinar/capacitar funcionários, (Quadro III).

QUADRO III
ORDEM DE PRIORIDADE DOS FATORES QUE
FAVORECERAM/EXIGIRAM INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS

FATORES	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Competitividade	1
Maior flexibilidade/produção	2
Inovação tecnológica	3
Melhoria atend. cliente	4
Programas Qualidade	5

A globalização atingiu fortemente todas as empresas, ou seja, de todas as categorias e porte, empurrando-as involuntariamente a investir mais

firmemente nas políticas de desenvolvimento de pessoal, como possível garantia de se ter um quadro de pessoal capaz de assessorá-las em seus processos decisórios. Esta colocação encontra reforço nos trabalhos já desenvolvidos por ALBUQUERQUE (1992), FISCHER (1998), OLIVA (1999).

Pode-se ainda conjecturar que, quer pela abertura de mercado, ou pelas exigências impostas pelos clientes, ou até mesmo pela necessidade de maior flexibilidade na produção, "os objetivos dos homens de negócios para o desenvolvimento de recursos humanos pareceu ser sempre os mesmos - aumento do conhecimento para uma nova qualidade imposta pela nova base tecnológico-material e no plano da competitividade," SOUZA (1997, p.88).

A verificação desses resultados, no entanto, reforça a premissa de que as áreas de treinamento, desenvolvimento "(...) serão um tremendo potencial para o crescimento dentro do campo de pessoal, à medida que os empregadores procurarem ajustar a força de trabalho à mudança tecnológica," WERTHER (1983, p. 449)

Assim, esta pesquisa apresenta uma somatória aos estudos efetivados sobre a importância do treinamento (como instrumento formador de competências).

Via de regra, as empresas para competir e/ou ampliar sua margem no mercado necessitam de uma mão-de-obra preparada, qualificada e, principalmente, consciente dos seus compromissos para o fortalecimento e crescimento da organização, isto foi o que se pode constatar a partir das concepções teóricas abordadas neste trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial deste estudo consistiu em responder a questão para o debate sobre as tendências e inovações apresentadas pelo treinamento no cenário atual da pequena empresa. Embora a pesquisa realizada tenha caráter exploratório, acredita-se ter reunido informações para avançar nas respostas a essa indagação.

Neste capítulo sumariza-se algumas conclusões, apresentando-as na seqüência em que foram tratadas as questões, a partir do questionário levantado.

5.1. Inovações e Tendências Proclamadas

Com base nas informações colhidas, procurou-se relacionar àquelas mais relevantes segundo os objetivos propostos, ou seja, visualizar e identificar possíveis inovações na função treinamento que estão presentes no contexto das empresas estudadas.

A partir das declarações pontuadas no questionário, além de registradas no decorrer da análise, pode-se visualizar as seguintes descobertas:

1ª) As empresas que reportaram adotar políticas de treinamentos, ou seja, as empresas D, E, F, G e H, parecem perceber a importância desse mecanismo como fio condutor para criação e ampliação de competências humanas necessárias às empresas para que possa trilhar caminhos estratégicos de maior competitividade.

Observou-se, com a análise e reportando-se à fundamentação teórica, que as empresas que reconhecem os processos de efetividade técnica e efetividade comportamental, FISCHER (1998), geradas pelo evento treinamento, estão conscientes de que este mecanismo, se usado estrategicamente, pode servir como evento que leve o indivíduo a explorar seu lado mais criativo e dinâmico, favorecendo a dinâmica da organização, muito embora este ponto de vista não esteja, em sua maioria, totalmente claro para as respectivas empresas;

2ª) Algumas empresas estão trabalhando a Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) como proposto por SOUZA (1996), no que se refere a identificação de pontos estratégicos que podem ser trabalhados a partir de treinamentos. Isto foi bem caracterizado pelas respostas que as empresas F e H apresentaram (Apêndice B);

3ª) O número de treinamentos efetivados parece ser insuficiente para que essas empresas possam continuar competindo no mercado, uma vez que, segundo a literatura aponta, as empresas precisam de competências humanas preparadas e qualificadas para atuarem no mercado global. A pequena empresa não foge essa regra. A definição do orçamento não aparece quantitativamente nos depoimentos dados pelos entrevistados. Uma síntese geral das respostas dadas sugere que há uma certa intenção por parte dos pequenos empresários em investir em treinamentos, mas devido à nova realidade do mundo empresarial moderno, o qual exige uma mão-de-obra qualificada, detentora de conhecimentos gerais.

4ª) A abertura de mercados conseqüentemente gerou algumas pontuações no incremento treinamento por essas empresas. Talvez esse tenha sido o motivo que levou essas empresas a perceberem o treinamento como instrumento que viabiliza aquisições de maiores habilidade e conhecimentos dos funcionários, vindo a favorecer maiores oportunidades para que estas possam competir no mercado. A análise geral constatou que a pequena empresa caminha muito timidamente para essa realidade.

A partir destas descobertas, pode-se dizer que o segmento da pequena empresa, aqui analisado, em sua maioria está visualizando as ações de T&D voltadas para especificidade de uma função ou de um determinado cargo, limitando os conhecimentos, habilidades e as atitudes dos funcionários para um evento isolado na estrutura organizacional.

Pode-se também colocar que a ótica estabelecida por essas empresas em relação ao aspecto treinamento ainda está distante do que se presencia nas empresas inovadoras que, Segundo NOVELLI (1996, p. 53),

(...) nesta o enfoque na quantidade (de recursos alocados e de participação em eventos) é substituído pelo enfoque no processo estruturado de desenvolvimento de competências, orientado para otimização dos resultados e para o crescimento pessoal e profissional dos empregados”.

Mesmo assim, essas empresas parecem manifestar, embora timidamente, a necessidade de investir no fator humano como forma de permanecerem ampliando suas estratégias de ações, onde necessitam de funcionários com maiores conhecimentos e habilidade para permanecerem e

ampliarem seus negócios. Seja devido as exigências impostas pelos clientes, seja pela estrutura atual do mercado competitivo, como declarado.

Se as médias e grandes empresas brasileiras ainda não assumiram plenamente uma posição estratégica nos seus processos de gestão de pessoas, FISCHER (1998), torna-se difícil para o segmento da pequena empresa em geral trabalhar esse evento isolado. Como um grande número dessas empresas não estão trabalhando com a ferramenta treinamento na concepção de formação de competências, torna-se difícil para a pequena empresa trabalhar isoladamente esse evento.

A linha de pesquisa aqui adotada não permite esgotar o estudo de um tema por demais abrangente e complexo, por tratar-se de um assunto voltado para a qualificação do trabalhador em um ambiente produtivo de pequena sustentação financeira, como é o caso da empresa de pequeno porte, apesar de receber incentivos do próprio setor privado (SEBRAE), em parceria com outros programas desenvolvidos pelo governo federal.

Recomenda-se, portanto, que estudos de outras funções (áreas) que trata dos recursos humanos no universo da pequena empresa seja efetivado, para se conhecer os fatores macros que impedem essas organizações de se evoluírem e inovarem no aspecto desenvolvimento de pessoas com maior eficiência.

Um outro estudo poderia ser realizado a partir de uma comparação entre vários segmentos de empresas de pequeno porte para se conhecer o comportamento destas frente ao desenvolvimento de pessoal, ou seja, quais as

estratégias que elas utilizam para a formação de suas competências e o que isso representa para seu crescimento no mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992.
- ANDRADE, Jairo, E. B., CASTRO, Gardênia A. O treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.112-125, abr/jun, 1996.
- ANDRADE, Jairo, LIMA, Suzana M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Revista Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.12,n.54, p. 6-22, set/out.1983.
- ARAÚJO, Anísio J. S. **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento**: estudo de um caso, a SAELPA. Dissertação (Mestrado), UFPB, 1991. 355p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Referências bibliográficas**; (NBR6023). Rio de Janeiro: ABNT, 1989.
- BARROS, Frederico R. **Pequena e média empresa e política econômica**. Rio de Janeiro: Apec, 1978.
- BASS, B. M., VAUGHAN, J. A. **O aprendizado e o treinamento na indústria**. São Paulo: Atlas, 1978.
- BEACH, D. S. **Personnel- the management of people at work**. 2. ed.,New York: MacMillan, 1979.
- BOOG, G. Henrique. Método de supervisão TWI. In: BOOG, Gustavo G. (Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p. 118-132.

- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de necessidades de treinamento em administração da pesquisa: uma proposta metodológica. São Paulo. **Anais do VII SIMPÓSIO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA**. PACTo/IA/FEA/USP, 1982.
- BONGANHI, Paulo S. Treinamento técnico-operacional. In: BOOG, G.G.(Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Mackron Books,1994. p. 439-459.
- BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado) – FEA, USP, 1980. 201p.
- BRAGA, J.L. **Treinamento e desenvolvimento**: um estudo sistemático da função. Dissertação (Mestrado)- Departamento de Administração, PUC, Rio de Janeiro, 1979. 269 p.
- BRANDÃO, Inalda M. C. **Desenvolvimento de recursos humanos, análise do processo de treinamento**: o caso de uma empresa de telecomunicações. Dissertação (Mestrado) -UFPB, 1988, 189p.
- BURTON, j. k., Merrill, p. f. Needs assessment: goals, needs, and priorities. In: Instructional design: principles and applications. Englewood Cliffs, N. J.: Educations Technology Publications, 1977.
- BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Trad. Ruth Joffily. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.252p.
- CANEDO, Mônica P. **Condicionantes de desempenho em pequenas e médias empresas**: um estudo empírico no setor de supermercados. Dissertação (Mestrado) – FEA, USP, 1998.

- CARVALHO, Antônio V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988. 251p.
- CHAGAS, Ariovaldo T. R. **Avaliação de treinamento industrial: a transferência de aprendizagem**. Dissertação (Mestrado)-FEA, USP, 1998. 187p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1994. 525p.
- DUTRA, M.L. Avaliação de treinamento: ainda um problema em busca de solução. **Revista Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.8, n. 26, p.33-9, jan/fev, 1979.
- EINLOFT, R. Projeto nacional de desenvolvimento para micro e pequenas empresas. In: COELHO, F. (Coord.) **Projeto nacional de desenvolvimento para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro, 1994. 180 p.
- FERREIRA, Paulo P. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977. 262 p.
- FISCHER, André L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado)-FEA, USP, 1998. 392 p.
- FLEURY, Afonso C., FLEURY, Maria T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995. 237 p.
- _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. 169 p.

- FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. Trad. Auriphebo Simões. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978. 311p.
- FONTES, Lauro B. **Manual de treinamento na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 1980.
- GIRALDES, A. Levantamento de necessidades de treinamento. **In: BOOG, G. G.(Org.) Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. 503 p.
- GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations**. 3.ed. Pacific Grove, Brooks/cole.1992. Cap.7 - 8.
- GOSS, D. **Principles of human resources management**. Routledge, 1994.
- HAMBLIN, Anthony C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1978. 286p.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. 2 ed. São Paulo: Edgar Blucher, 1993. 465p.
- HOLTON III, Elwood F. The flawed four-level evaluation model. **Human Resource Development Quarterly**, vol. 7, n. 15-21, Sping 1996.
- KING, C. T. Labor qualification, vocational training policies and competitiveness in the United States. **In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL GLOBALIZAÇÃO, PROGRESSO TÉCNICO E TRABALHO INDUSTRIAL. Anais**. Rio de Janeiro, SENAI/DN/CIET, 1996. p.147-162.
- KOIKE, K. Skill. Formation system in the usand japan: a compartative study. **In: AOKI, M. (Org.) The economic analysis of the japanese firm**. Amsterdan: North Holland, 1984.

LATHAM, G.P. Human resources training and development. **Annual Review of psychology**, v.39, 1988. 548 p.

LEI N. 9841, de 5 de outubro de 1999. **Institui o Estatuto da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal.** Disponível na Internet: <http://www.sebrae.com.br>, em 29. 08.2000.

LEITE, Márcia P. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. **Novos Estudos CEBRAP**, n.45, p. 79-96, 1996.

LEITE, Márcia P., POSTHUMA, A. C. Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões sobre a experiência brasileira. **São Paulo em Perspectiva**, v.10, n.1, p. 63-76, jan/jun, 1996.

MACEDO, Marcelo A. S. A busca da competitividade através do treinamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais**. Rio Grande do Sul, UFRGS, v. 17, 1997.

MACIAN, Leda M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987. 110 p.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G.(Org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Mackron Books,1994. p.15-34.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de**

- pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.
- MARQUES et al. Recursos humanos e inovação na indústria paulista. **São Paulo em Perspectiva**, v. 13, n. 1-2, p. 87-92, jan/jun, 1999.
- MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996. 149p.
- MILIONI, B. **Treinamento**: estratégias fundamentais. São Paulo: Ed. do Autor, 1985. 119p.
- MIRANDA JÚNIOR, Luiz Carlos. O novo enfoque. **Proteção**, n. 39, p.26, março 1995.
- NEVES, M., CAULLIRAUX, H. M., SOUZA, A. Sistemas integrados de produção no Brasil: os esforços na área de recursos humanos. **Revista Produto & Produção**, v.2, n.1, p 15-22, 1998.
- NÓBREGA, Carmem A. Lyra. **Treinamento técnico-operacional para construção civil**: estudo de caso no SENAI. Dissertação (Mestrado)-UFPB,1998, 140 p.
- NOVELLI, José C. N. **Integração entre estratégias organizacionais e ações de T&D**: perspectivas para uma instituição financeira estatal. Dissertação (Mestrado)- FEA, USP, 1996.
- ODIORNE, G.S. **Treinamento por objetivos**: uma abordagem econômica do treinamento administrativo. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de janeiro: Interciência, 1979, 309 p.

- OLIVA, Eduardo de C. **As mudanças na atuação da área de recursos humanos em empresas privatizadas**: um estudo no setor siderúrgico do sudeste do Brasil. Tese (Doutorado)- FEA, USP, 1999. 207p.
- OLIVEIRA, Neófito M., Rosângela M. VANALLE. Treinamento como dimensão competitiva. **Revista Ciência e Tecnologia**, Piracicaba, v.7, n.14, p. 85-91, nov, 1999.
- PAIN, Abrahan. **Évaluer les actions de formation**. Paris: Les Editions D'organization, 1992.
- PAULA, Sílvia A de. Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise de duas organizações. Dissertação (Mestrado)- UNB, 1992.
- PFEFFER, Jeffrey. **Competitive advantage through people**. Management Review, 1994.
- PONTUAL, Marcos. Evolução do Treinamento empresarial. In: BOOG, G. G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Mac Graw-Hill do Brasil, 1980, 503 p. p.1-12.
- RANGEL, Drausio V. B. legislação do treinamento. In: : BOOG, G. G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Mac Graw-Hill do Brasil, 1980, 503 p. p. 23-35.
- RATTNER, Henrique. **Pequena e média empresa no brasil: 1963-1976**. São Paulo: Edições Símbolo, 1979. 263p.
- REVISTA RH EM SÍNTESE. n.11,jul/ago,1996. Disponível na internet: <http://www.gestaoerh.com.br>., em 24.05.2000.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina**: teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: atlas, s.d. 352 p.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa**. Trad. M.R. da Cruz. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986. 408 p.

SOUZA, Almaisa. Políticas de recursos humanos: um estudo exploratório em dez empresas do ramo industrial. **Revista Brasileira de Educação**, n. 3, p. 86-96, 1996.

_____ **O trabalhador e o saber**: repensando a relação da educação e o trabalho diante do avanço tecnológico. Dissertação (Mestrado), UERJ, FE, Rio de Janeiro, 1997. 146 p.

SOUZA, Evandro A. **O treinamento industrial e a gerência de riscos** – uma proposta de instrução programada. Dissertação (Mestrado), EPS, UFSC, 1995. 250 p.

TENDÊNCIAS GLOBAIS: O MUNDO EM TREINAMENTO. In: **Revista RH em Síntese**. n.11,jul/ago,1996, p.7-14. Disponível na Internet: <http://www.gestaoerh.com.br/artigos/trde-024.shtml>, em 24.05.2000.

TERRA, José C.C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais sobre as práticas de empresas brasileiras**. Tese (Doutorado), EP, São Paulo, 1999. 293 p.

TOLEDO, F., MOLLIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 126 p.

TORELO, Luiz. Treinamento técnico-operacional. In: BOOG, G. G.(Org.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo:McGraw-Hill, 1980, 503 p.

TREINAMENTO É VITAL PARA A PERFORMANCE COMPETITIVA. In:

Revista RH em Síntese, n. 20. Jan/Fev, 1998. p. 6-11. Disponível na Internet: http://www.gestaoerh.com.br/artigo/trde_017.shtml.

UNITRABALHO/SP. **Relatório final**: pesquisa para avaliação do plano estadual de qualificação e requalificação profissional do estado de São Paulo e construção do cadastro de instituições de formação profissional. São Paulo: Unitrabalho, 1998.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo v.31, n.2, p.126-136, abr/jun,1996.

WERTHER JR, W.B., DAVIS, K., **Administração de pessoal e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Mc Graw-Hill, 1983. 449 p.

7. ANEXOS

ANEXO A :

Questionário

ANEXO B:

Quadros das Empresas Seleccionadas

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PESQUISA SOBRE T&D NA PEQUENA EMPRESA

Apresentação

No quadro do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/PROMEPE, da **Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP**, estamos desenvolvendo a pesquisa: Tendências atuais do Treinamento: a formação de competências na pequena empresa, como requisito para obtenção do título em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégias e Organizações.

Privilegiando a região de Santa Bárbara d'Oeste, estado de São Paulo, no sentido de mapear as tendências do setor industrial da região, no que se refere as inovações das políticas de treinamento e desenvolvimento implementadas por este segmento empresarial. Este estudo apresentará resultados concretos da filosofia seguida por uma parcela dessas organizações.

Porém, o êxito da nossa pesquisa depende exclusivamente da contribuição de Vossa Senhoria, no sentido de colaborar com a nossa entrevista e preenchimento do nosso questionário. Assim um melhor resultado dos fatos analisados será obtido, por ser considerada a autenticidade das informações prestadas.

Desta forma, **as informações serão confidenciais e os resultados previstos serão discutidos sem identificação das empresas participantes deste evento.** Desde já, agradecemos pela colaboração, atenciosamente,

Neófito Maria de Oliveira (Aluna)
Dra. Rosângela Maria Vanalle (Orientadora)

QUESTÕES:

01) Quantos funcionários a empresa possui? _____

02) Existe uma política definida para T&D?

2.1. () Sim

2.2. (...) Não

Se SIM ir para a questão 3, se NÃO, ir para questão 5.

03) Qual? (descrever): _____

04) A partir quando passou a existir essa política? _____

05) A empresa dispõe de um órgão e/ou setor responsável por RH?

5.1. (...) SIM

5.2. (...) NÃO

06) Existe uma parcela da receita fixa, destinada para T&D na empresa?

6.1. (...) SIM

6.2. (...) NÃO

07) Qual porcentagem do total do faturamento da empresa foi investida com treinamento no período de 1995 a 1999? Eqüivale a quantos reais por ano?
Para Quantos funcionários?

ANO	(%)	(R\$)	FUNCIONÁRIOS
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			

08) Tem previsão para este ano de 2000?

ANO	(%)	(R\$)	FUNCIONÁRIOS
2000			

09) Porque a empresa investe em treinamentos? _____

10) Quais os critérios que a empresa utiliza para investir em treinamento/capacitação?

11) Do total investido em T&D, indique qual tipo de treinamento/capacitação recebeu mais recursos no período de 1995. Use a escala de 1 a 5, considerando:

1= menor volume de recursos

2 = maior volume de recursos

1995	1996	1997	1998	1999	Tipos treinamentos
					Operacionais
					Técnicos
					Capacitação gerencial;
					Educação geral

12) Quais os principais programas e/ou cursos de treinamentos realizados no período de 1995 a 1999? E neste ano de 2000?

1995	
1996	
1997	
1998	
1999	

13) Quais os critérios que a empresa utiliza para avaliar os resultados com treinamento/capacitação de funcionários? _____

14) Quem (ou qual setor) é responsável pelos treinamentos?

14.1. Área de RH

14.2. Gerência Operacional

14.3. Outro setor. Qual? _____

15) Das modalidades de atendimento ao treinamento/capacitação de funcionários, listadas abaixo, que não existiam a cinco anos atrás e passaram a existir mais recentemente?

15.1. cursos regulares de ensino básico

15.2. estágios interno e/ou externos

15.3. ensino à distância

15.4. palestras e/ ou seminários

15.5. treinamento operacional

15.6. visitas técnicas (junto aos fornecedores de matéria prima)

15.7. cursos de línguas

15.8.[] cursos de informática

15.9.[] cursos para gerência de comunicação e liderança

15.10.[] Outras modalidades. Quais?_____

16) Indique, em ordem de prioridade, quais os fatores que favoreceram/exigiram maiores investimentos em treinamento/capacitação de funcionários.

16.1.[] aumento de competitividade em função da abertura de mercado;

16.2.[] inovação tecnológica;

16.3.[] programa de certificação da Qualidade;

16.4.[] melhoria no atendimento às exigências dos clientes;

16.5.[] necessidade de maior flexibilidade na produção;

16.7.[] outros fatores. Quais?_____

QUADRO A

	Empresa A	Empresa B
1) Existência Políticas Treinamentos	Não possui	Não possui
2) Existência Setor RH	Não há	Sim, há
3) Existência Parcela Fixa para Treinamentos	Não há	Não há
4) % do Total Faturamento Investida em Treinamentos	Não dispõe de dados	* Ver observação 1
5) Motivos Para Treinamentos	Melhoria na produção	Conhecimento do Posto do T
6) Critérios Definidos para Investimentos em T&D	Identificação de necessidades pelo supervisor da área de produção.	- Disciplina do Funcionário; - Redução tempo/produto; - Melhor atendimento ao c
7) Treinamentos com maior volume de Investimentos (1995 a 1999, 2000)	- Formação técnica - Capacitação gerencial	- Capacitação gerencial
8) Principais Programas de Treinamentos Desenvolvidos (1995 a 1999, 2000)	- 1998: cursos técnicos; - 1999: cursos técnicos; - 2000: cursos técnicos.	- 1995 a 1997: área contábil; - 1997 a 1998: vendas; - 1999 a 2000: palestras e área pessoal.
9) Responsabilidade pelos Treinamentos	Proprietário (administração geral)	Área de RH
10) Modalidades de Atendimento a Treinamentos a partir de 1995	- Cursos na área de Departamento Pessoal; - Cursos técnicos em Serigrafia	- Palestras ou seminários; - Treinamento operacional; - Visita técnica; - Comunicação e liderança; - Cursos de Qualidade.
11) Fatores, que exigiram maiores Investimentos (prioridade)	1º) Inovação Tecnológica; 2º) Programas da Qualidade; 3º) Atendimento ao cliente. 4º) Aumento da Competitividade	1º) Aumento da Competitividade; 2º) Flexibilidade na produção; 3º) Programas da Qualidade; 4º) Atendimento ao cliente; 5º) Melhoria de relacionamento; 6º) Inovação Tecnológica.

QUADRO B

	Empresa D
1) Existência Políticas Treinamentos	Possui
2) Existência Setor RH	Sim, há
3) Existência Parcela Fixa para Treinamentos	Não há
4) % do Total Faturamento Investida em Treinamentos	* ver observação 2
5) Motivos Para Treinamentos	Melhoria na qualidade
6) Critérios Definidos para Investimentos em T&D	De acordo com a concorrência do mercado
7) Treinamentos com maior volume de Investimentos	- Formação técnica, educação Formal - Capacitação gerencial
8) Principais Programas de Treinamentos Desenvolvidos	- 1995: chefia/administração; - 1996: informática/projetista; - 1998; chefia/gerência, operacionais, qualidade; - 1999 a 2000 : qualidade, segurança, consultoria em qualidade.
9) Responsabilidade pelos Treinamentos	RH com apoio da administração
10) Modalidades de Atendimento a Treinamentos a partir de 1995	- Cursos de ensino básico; - Estágios Internos e Externos; - Palestras ou seminários; - Cursos de línguas; - Informática; - Comunicação e liderança.
11) Fatores, que exigiram maiores Investimentos (prioridade)	1º) Programas da Qualidade 2º) Atendimento ao cliente; 3º) Inovação Tecnológica; 4º) Aumento da Competitividade; 5º) Flexibilidade na produção.

QUADRO C

	Empresa G
1) Existência Políticas Treinamentos	Possui
2) Existência Setor RH	Sim, há
3) Existência Parcela Fixa para Treinamentos	Sim, há
4) % do Total Faturamento Investida em Treinamentos	* ver observação 5
5) Motivos Para Treinamentos	Necessidade de atualização profissional
6) Critérios Definidos para Investimentos em T&D	Planilha de identificação necessidade baseados nas políticas estabelecidas pela empresa
7) Treinamentos com maior volume de Investimentos	- Cursos operacionais - Capacitação gerencial
8) Principais Programas de Treinamentos Desenvolvidos	- 1997: cursos técnicos operacionais e segurança; - 1998; relações humanas e segurança; - 1999: qualidade total, segurança e cursos técnicos.
9) Responsabilidade pelos Treinamentos	Gerencia operacional
10) Modalidades de Atendimento a Treinamentos a partir de 1995	- Cursos de Informática de qualidade; - Treinamento simultâneo; - Palestras sobre vendas; - Palestras sobre gestão negócios
11) Fatores, que exigiram maiores Investimentos (prioridade)	1º) Aumento da Competitividade; 2º) Atendimento ao cliente; 3º) Inovação Tecnológica; 4º) Programas da Qualidade; 5º) Flexibilidade na produção.

QUADRO D

* Observação 1:EMPRESA B

Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000
%	0,15	0,30	0,25	0,40	0,35	0,50
R\$	420,00	1080,00	1250,00	1520,00	1400,00	1700,00
Nº Funcionários	1	3	3	4	4	5

* Observação 2: EMPRESA D

Ano	1998	1999	2000
%	1,00	6,00	3,00
R\$	-	3900,00	2010,00
Nº Funcionários	3	20	18

* Observação 3: EMPRESA E

Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000
%	0,04	0,18	0,04	0,06	0,23	0,55
R\$	345,00	1389,00	475,00	485,00	1235,00	2080,00
Nº Funcionários	3	4	3	4	3	3

* Observação 4: EMPRESA F

Ano	1995 a 1999	2000
%	2 a 4	2 a 4
R\$	< 5000,00	5000,00
Nº Funcionários	Média de 20 a 45/ano	Média de 10 a 15/ano

* Observação 5:EMPRESA G

Ano	1997	1998	1999	2000
%	0,6	0,7	0,30	0,30
R\$	820,00	1470,00	1520,00	1200,00
Nº Funcionários	4	5	3	8

* Observação 6: EMPRESA H

Ano	1999	2000
%	7,00	1,40
R\$	710400,00	13080,00
Nº Funcionários	60	60

APÊNDICE A

APÉNDICE B