

## O Uso de Programas de Capacitação de Recursos Humanos pelas PMEs: uma Análise em Minas Gerais

Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos<sup>1</sup>, Simão Pereira da Silva<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doutora, Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Rua Teófilo Calazans de Barros, 100, CEP 33600-000, Pedro Leopoldo, MG. E-mail: celestevasconcelos@terra.com.br

<sup>2</sup> Mestre, Faculdades Integradas de Caratinga, Rua João Pinheiro, 147, CEP 35300-030, Caratinga, MG e Instituto Doctum, Rua Prof. Terpinha Lacerda, Luna, ES. E-mail: professorsimao@hotmail.com

### Resumo

*O presente artigo discute e avalia o uso pelas PMEs dos programas existentes no Brasil de apoio à capacitação de recursos humanos como suporte à inovação, à competitividade e ao desenvolvimento regional. Foram investigados os obstáculos existentes para a utilização destes programas e o papel das universidades como interlocutores e agentes facilitadores deste processo. A pesquisa de campo foi realizada com 17 empresas do Vale do Rio Doce, Minas Gerais, e duas instituições vinculadas ao setor acadêmico, que têm como missão estabelecer cooperação com o setor empresarial.*

**Palavras-chave.** Capacitação de recursos humanos, recursos humanos em PME, pequenas empresas em Minas Gerais, programas de capacitação.

### Human Resources Development Programs in SME: an Analysis for Minas Gerais, Brazil

#### Abstract

*This article discusses the use made by SME of Brazilian human resources development programs to support innovation, competitiveness and regional development. It evaluates the obstacles for the utilization of these programs and the role played by the Universities to facilitate this process. The research was carried on in 17 enterprises from Vale do Rio Doce, Minas Gerais, and two academic institutions that have the mission of establishing cooperation with the entrepreneurial sector.*

**Keywords.** Human resources development, SME human resources, SME in Minas Gerais, human resources development programs.

## Introdução

Desde as últimas décadas do século passado, o setor empresarial vem percebendo que não só a produtividade, mas principalmente a competitividade vem dependendo cada vez mais da tecnologia e do conhecimento. Essa concepção provocou um deslocamento da força de trabalho, antes centrada na produção de bens materiais em massa, para uma maior atenção na aquisição, na criação, no compartilhamento e no uso de novos conhecimentos.

Dentro dessa nova concepção produtiva, o conhecimento tornou-se, portanto, o recurso estratégico principal e a aprendizagem o processo central de desenvolvimento das empresas, devendo, portanto, serem inseridos na base das novas políticas de promoção ao desenvolvimento industrial e tecnológico (CASSIOLATO, 1999). Para viabilizar uma gestão estratégica do conhecimento, alguns autores já observaram ser preciso criar uma cultura de aprendizagem continuada envolvendo novos comportamentos, que permitam compreender os ambientes internos e externos das organizações (VASCONCELOS, 2000).

Para se adaptar ao novo ambiente competitivo, as empresas de maior porte, por disporem de mais recursos, têm sido as primeiras a reagir, criando condições para a aprendizagem continuada, criando universidades corporativas, incentivos para novas qualificações e várias outras práticas que incentivem o auto-desenvolvimento dos seus funcionários. Já a dinâmica que se observa nas Pequenas e Médias Empresas (aqui denominadas PME) é diferente. Segundo Pinheiro (1996) e Pinto (2000), as PME também têm buscado reafirmar, no atual contexto econômico, seu papel na produção de bens e serviços, bem como na distribuição de renda, mas têm enfrentado problemas cotidianos na luta pela sobrevivência e por uma maior participação na economia. Dentre os problemas a serem superados por essas empresas, destacam-se a necessidade de novas práticas de gestão, obtenção de financiamentos para viabilizar o uso de novas tecnologias de informação, de desenvolvimento constante de equipes e da ampliação da sua capacidade de inovar e atuar competitivamente.

Essas reflexões levam à constatação de que intensificar investimentos para a capacitação de recursos humanos e formação de uma mão de obra qualificada é fundamental e urgente para as PME. Diante deste quadro, o estabelecimento de políticas públicas, constitui uma importante estratégia dos países, que devem se preocupar com a criação de mecanismos que propicie a capacitação dos profissionais atuantes nas PME. A capacitação desses profissionais, empregados e dirigentes, certamente contribuirá para o desenvolvimento econômico e social das regiões onde essas empresas atuam.

Nesse sentido, a cooperação entre os atores sociais (empresas, setor público e setor acadêmico) para dar suporte às PME, especialmente direcionados à capacitação de RH, constitui-se em um meio estratégico de desenvolver a cultura da aprendizagem, possibilitando maior democratização do conhecimento. Essa cooperação pode fortalecer o desenvolvimento tecnológico do setor produtivo e viabilizar o aparecimento de um maior número de empresas no interior dos estados brasileiros. Alguns autores afirmam que o Brasil seria um país mais atrativo do ponto de vista de investimentos das empresas multinacionais, se, além de incentivos econômico-financeiros, o país disponibilizasse maiores recursos para investimentos educacionais, possibilitando a oferta de pessoas mais bem qualificadas no mercado de trabalho

(FLEURY e FLEURY, 2000).

Observa-se que, recentemente, tem-se discutido muito em torno dos aspectos tributários inerentes às PME, mas a mesma atenção não tem sido dispensada à necessidade urgente de se desenvolver uma estrutura mais competitiva para essas empresas, através da capacitação de seus recursos humanos e da busca pela inovação. Para compreensão de uma realidade tão complexa, decidiu-se pesquisar quais são e como se encontram disponibilizados os programas e experiências públicas e privadas destinadas à capacitação de RH nas PME e os resultados alcançados através do uso desses programas.

O objetivo principal deste artigo foi discutir e avaliar o uso pelas PME dos programas existentes no Brasil de apoio à capacitação de recursos humanos, como suporte à inovação, à competitividade e ao desenvolvimento regional. Foram investigados os obstáculos existentes para a utilização destes programas e o papel das universidades como interlocutores e agentes facilitadores deste processo. A pesquisa de campo foi realizada com 17 empresas do Vale do Rio Doce, Minas Gerais e duas instituições vinculadas ao setor acadêmico, que têm como missão estabelecer cooperação com o setor empresarial.

### **A Competitividade na Sociedade do Conhecimento**

Para Porter (1986), a única maneira de se manter competitivo ao longo do tempo é através de um processo de inovação permanente. Para Fleury & Fleury (2000) inovação e aprendizagem são conceitos fundamentais à competitividade. Morgan (1996) faz uma correlação das empresas com os organismos vivos que precisam desenvolver seus próprios meios de sobrevivência, valendo-se inclusive do aprendizado com o ambiente em que se encontram inseridas. Estes estudiosos chamam atenção, portanto, que a competitividade está condicionada a um processo de inovação constante que, por sua vez, tem na aprendizagem inter - e intra-organizacional um dos seus suportes fundamentais.

Vasconcelos & Ferreira (2000) relatam que o sucesso do processo de inovação das empresas japonesas deve-se à sua capacidade de compartilhar o conhecimento acumulado externamente e devolvê-lo em novos produtos, serviços ou sistemas, na forma "de fora para dentro" e "de dentro para fora". Para Leonard-Barton (1998) o diferencial competitivo das empresas encontra-se na sua capacidade de desenvolver inovações a partir das fontes externas. As atividades geradoras de inovações começam pela busca de conhecimentos externos, que permitem a descoberta de soluções para os problemas internos da empresa, provocam a implementação e integração dessas soluções e concluem na experimentação prática daquele conhecimento adquirido, reiniciando o ciclo. Leonard-Barton (1998) comenta ainda que as únicas fontes capazes de suprir as deficiências tecnológicas das organizações são as universidades, os centros de pesquisa e as outras empresas.

Como o aprendizado não se desenvolve, portanto, exclusivamente no interior das organizações, as empresas devem realmente expor seus empregados ao conjunto de novas idéias que surgem continuamente no seu ambiente externo como forma de se renovar e serem mais competitivas. Conforme ensina Leonard-Barton (1998), é preciso criar fronteiras permeáveis ao conhecimento, através do aumento da interatividade das empresas com o seu ambiente externo, seus

fornecedores, seus clientes, seus consultores, centros de pesquisa e universidades.

Considerando que conhecimento e aprendizagem constituem os elementos promotores da inovação, desenvolver a aprendizagem continuada passa a ser fundamental para combater o atraso tecnológico e gerencial nas PME brasileiras. Hoje está cada vez mais claro que o que realmente importa não é o estoque de conhecimentos, mas a habilidade de aprender e desaprender continuamente num ambiente com grandes mudanças econômica, técnica e social.

### **A Cooperação Universidade Empresa e os Programas de Apoio às PME no Brasil**

Vários autores chamam atenção que um dos caminhos para se alcançar o desenvolvimento empresarial, e por consequência social no contexto nacional é a gestão cooperativa do conhecimento, envolvendo universidades, empresas e setor público. Vasconcelos & Ferreira (2000) avançam nesta discussão ao argumentarem a necessidade de criação de uma rede facilitadora, para implementação da aproximação setor acadêmico e setor produtivo e o desenvolvimento de novas políticas industriais, tecnológicas e de inovação, que sejam capazes de lidar com a nova realidade socioeconômica. A urgência no incentivo à criação de redes, nas quais os recursos, o conhecimento e a informação circulem rapidamente e a baixos custos, também foi motivo de preocupação de Coutinho & Ferraz (1994), como forma de propiciar a inovação no setor empresarial. Apesar da preocupação explicitada pelos autores, percebe-se que a consolidação da cooperação universidade/empresa no Brasil ainda é um processo que avança a passos lentos. Uma possível justificativa para essa lentidão, pode ser a inexistência de um mecanismo interlocutor entre os setores acadêmico e empresarial (BAETA, 1999; STAL, 1997).

Neste sentido, observam-se recentemente, experiências inovadoras sendo desenvolvidas nas universidades brasileiras, através de seus núcleos de pesquisa e centros de apoio empresarial. Pelo lado das entidades representantes do setor industrial, como a Confederação Nacional da Indústria – CNI, e suas federações estaduais, também se tem observado iniciativas visando o fortalecimento da cooperação universidade-empresa no Brasil e o aumento da competitividade empresarial. Estas entidades têm proposto convênios entre atores nacionais e estrangeiros, como estratégia de desenvolvimento nacional, regional e local. Programas com o mesmo objetivo também têm sido propostos por entidades do governo federal. Neste contexto, alguns programas e iniciativas com foco na capacitação de recursos humanos e no fortalecimento da inovação são citados abaixo:

- RHAЕ/CNPq. – Programa para a Capacitação de Recursos Humanos em Atividades Estratégicas e para a Inovação. Este programa tem como objetivo melhorar as condições de competitividade do País, mediante a elevação da capacidade tecnológica em temas de relevância estratégica, desenvolvido de forma cooperativa entre empresas públicas ou privadas e universidades ou institutos de P&D.
- PDTI/PDTA, o Progex, o PNI e a nova Lei da Inovação, visam fortalecer a pesquisa e a cooperação universidade-empresa para o fortalecimento da competitividade do produto nacional.

■ Programa Negócios Internacionais; Programa SEBRAE Ideal; Programa Treinamento à Distância; Programa Treinamento Presencial; Programa SEBRAE Incubadoras; Programa Qualidade Total; Programa Cultura Empreendedora e o Programa SEBRAETEC, todos pertencentes ao SEBRAE.

■ Programa Pesquisa Aplicada à Indústria do IEL/FIEMG. Criado em 1997, numa parceria do Instituto Euvaldo Lodi com a Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de Minas Gerais – FAPEMIG. O Programa teve como finalidade a capacitação de recursos humanos com foco na pesquisa de temas de interesse do setor industrial mineiro e o fortalecimento da pós-graduação no Estado (e se encontra, no momento, em fase de avaliação de resultados). A partir de 1998, outras parcerias foram articuladas pelo IEL/FIEMG com o mesmo objetivo. Cabe citar a parceria com a Capes - Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, para a oferta de bolsas de doutorado sanduíche no exterior e com a Fundação Fulbright para a realização de mestrado no exterior em áreas estratégicas para o setor industrial mineiro. (VASCONCELOS, 2000)

■ Programa Agenda Tecnológica do IEL/FIEMG, que visa à inovação tecnológica e capacitação de recursos humanos.

■ Projetos de Iniciação Tecnológica do IEL/CNI que objetivam o desenvolvimento das PME através da criação de novos padrões de relacionamento entre setor produtivo e acadêmico, preparando profissionais qualificados para atuarem nas PME.

Em 2003, o governo do estado de Minas Gerais lançou o programa “Empresa Mineira Competitiva” com o objetivo de apoiar o desenvolvimento empresarial no Estado. Esse programa prevê, não só o financiamento para expansão dos negócios e abertura de maiores postos de trabalho, como também a capacitação de recursos humanos visando o aumento da competitividade das empresas mineiras.

## **Elaboração da Pesquisa**

Esse estudo envolveu três tipos de pesquisa: a bibliográfica, a documental e a de campo (VERGARA, 2000). A pesquisa bibliográfica consistiu da elaboração de um referencial teórico que incluiu os principais conceitos relativos ao tema. A pesquisa documental constou de um extenso levantamento realizado em documentos publicados por instituições públicas e privadas com foco na identificação dos programas de apoio à capacitação de recursos humanos para as PME. A pesquisa de campo foi realizada, através de entrevistas, com 17 empresas, dos ramos comercial, industrial e de serviços do município de Caratinga, que fica na região do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais. Foram também entrevistadas duas instituições vinculadas ao setor acadêmico que têm como missão estabelecer cooperação com o setor empresarial.

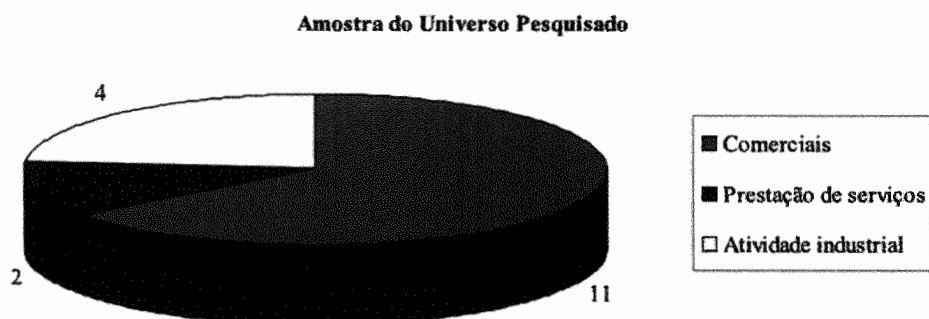
O objetivo do artigo é discutir e analisar os programas de apoio à capacitação de recursos humanos, disponíveis no Brasil, para a pequena e média empresa, como suporte à inovação, à competitividade e ao desenvolvimento regional. Foram investigados os obstáculos existentes para a utilização destes programas e o papel das universidades como interlocutores e agentes facilitadores deste processo.



### **Universo e Amostra**

Foram identificadas, com o apoio do Clube de Diretores Lojistas – CDL – e Balcão SEBRAE, 32 PME no município de Caratinga. Destas 32 empresas, foram pesquisadas 17, o que representou cerca de 53% do universo, sendo onze empresas comerciais, duas prestadoras de serviços e quatro do setor industrial. A intenção inicial era entrevistar todas as 32 empresas, com gravação em fita de áudio. Entretanto, houve muita dificuldade em ter acesso às pessoas responsáveis nas empresas para prestar as informações. Diante das dificuldades encontradas, a amostra ficou constituída por 17 empresas, definida pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2000), das quais, 11 (onze) são empresas comerciais, 02 (duas) prestadoras de serviços e 04 (quatro) do setor industrial, representando as porcentagens mostradas na FIG. 1.

Além das empresas, foram também pesquisadas duas instituições vinculadas ao setor acadêmico que têm como missão estabelecer cooperação com o setor empresarial. Foram analisadas as atividades da PROTOS Consultoria Junior, pertencente à FIC – Faculdades Integradas de Caratinga e o Centro de Assessoria Empresarial – CAE, pertencente à FUNEC – Fundação Educacional de Caratinga, que são órgãos de interlocução com o setor empresarial.



**FIGURA 1.** Empresas pesquisadas, por setor, num total de 17 empresas

### **Coleta dos Dados**

A coleta dos dados foi feita através de entrevista, com apoio de um questionário estruturado, elaborado com base nas contribuições de Terra (2000) e Vasconcelos (2000), além das publicações do MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia, do Sebrae/Minas e de Universidades. O questionário foi elaborado com 20 perguntas fechadas e uma aberta, e estruturado em duas partes.

A primeira parte da entrevista procurou avaliar o conhecimento, o uso, as barreiras e os possíveis resultados obtidos pelas empresas pesquisadas, através do uso de programas de apoio para a capacitação de Recursos Humanos e a segunda parte procurou conhecer se as PME utilizavam mecanismos de cooperação Universidade/Empresa.

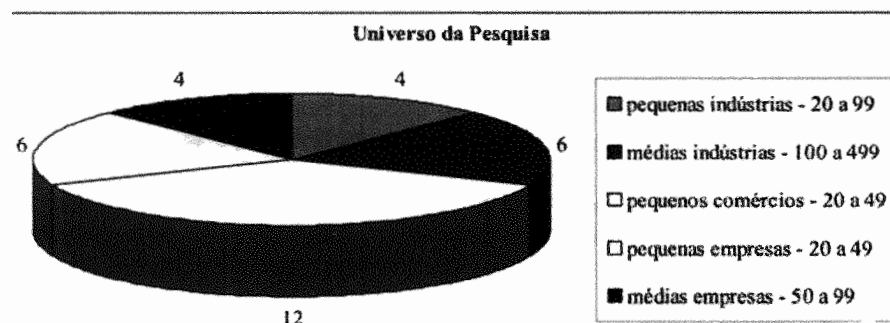
As entrevistas foram realizadas entre os dias 16 de maio a 05 de setembro de 2003.

Entre as 11 (onze) PME comerciais pesquisadas, encontram-se supermercados, distribuidores e revendedores de medicamentos e perfumaria, revendedoras e prestadoras de serviços em automóveis, materiais de construção, confecções e restaurantes tradicionais, dentre as quais 04 (quatro) são consideradas médias, pois empregam de 50 a 99 pessoas, e 07 (sete) são consideradas pequenas, pois empregam de 10 a 49 pessoas.

Entre as PME prestadoras de serviços encontram-se um hotel e uma empresa de serviços de consultoria e assessoria na área de informática, ambas classificadas como pequenas empresas por empregarem 30 e 25 pessoas, respectivamente.

Quanto às empresas industriais, foram entrevistadas uma fabricante de pneus, uma fabricante de artefatos para a construção civil, uma fabricante de massas e derivados e uma produtora de leite e seus derivados. As duas primeiras são consideradas pequenas empresas por empregarem 28 e 20 empregados, respectivamente. As duas últimas são classificadas como médias empresas, por empregarem 90 e 60 pessoas, respectivamente.

A classificação do universo da pesquisa em pequenas e médias empresas em função do número de empregados é mostrada na FIG. 2.



**FIGURA 2.** Classificação das empresas

### **Análise dos Resultados**

Pôde-se observar que, das 17 (dezessete) empresas que participaram da pesquisa, apenas 02 (duas) empresas declararam conhecer programas de capacitação de RH, 03 (três) não conheciam nenhum e 12 (doze) empresas apenas ouviram falar de algum programa, do governo ou iniciativa privada, com este objetivo.

#### ***Conhecimento, uso e resultados do uso de programas de apoio para a capacitação de Recursos Humanos***

Na seqüência da entrevista, foram relacionados aos entrevistados 08 (oito) programas de apoio voltados para a capacitação de Recursos Humanos, oferecidos tanto por instituições do governo como da iniciativa privada. Entre eles, 01 (um) do Ministério da Ciência e Tecnologia, 04 (quatro)

do SEBRAE, 01 (um) da FIEMG/IEL, 01 (um) da cooperação FIEMG/IEL/FAPEMIG e o programa "Empresa Mineira Competitiva" do governo do Estado de Minas Gerais. Ao ouvirem os nomes dos programas, os entrevistados mudaram um pouco as suas respostas: 01 (uma) empresa confirmou ter conhecimento do programa do MCT, duas confirmaram ter conhecimento sobre os programas que envolvem a FIEMG/IEL e sobre o programa "Empresa Mineira Competitiva" do governo de MG e 10 (dez) dos entrevistados disseram conhecer razoavelmente os programas do SEBRAE. As outras 04 (quatro) empresas pesquisadas solicitaram explicações sobre os programas relacionados e disseram não conhecê-los.

Segundo as empresas entrevistadas, o conhecimento que se tem sobre os programas do SEBRAE se deve à existência do balcão SEBRAE em Caratinga em parceria com a ACIC - Associação Comercial e Industrial de Caratinga e CDL - Clube de Diretores Lojistas. Entretanto, dessas 10 empresas, 08 (oito) criticaram a atuação do SEBRAE na cidade. Essa crítica se deveu, na maioria das vezes, à programação de cursos, palestras e *workshops* na cidade. Os cursos foram avaliados como tendo duração insuficiente, com cobrança de taxas de participação acima daquelas praticadas no mercado por empresas de consultoria nos temas abordados. Na opinião das empresas, os programas do SEBRAE não têm oferecido nenhum suporte à avaliação dos resultados após as atividades de capacitação de RH. Além disso, não têm dado suporte às empresas na identificação de necessidades de capacitação.

Os entrevistados também fizeram críticas às entidades que deveriam estar desenvolvendo políticas públicas para desenvolvimento regional, quanto à distância em que se mantêm do setor empresarial, que só é envolvido quando se trata de obrigações tributárias, sociais e levantamento de dados estatísticos necessários à obtenção de benefícios internacionais.

Observou-se que esse quadro de descontentamento com alguns órgãos de apoio ao desenvolvimento empresarial tem induzido algumas empresas a constituírem seus próprios mecanismos internos e corporativos de capacitação de RH na área gerencial, produtiva e de vendas. Este é o caso da Associação Mineira de Supermercados, que recentemente lançou e desenvolveu o programa Gestão Nota 10 para capacitação de gerentes e supervisores dos supermercados filiados.

Quando se questionou se as PME já haviam participado dos programas para capacitação de RH anteriormente citados, as empresas, de maneira geral responderam que não participaram.

Apenas 01 (uma) média empresa revendedora de veículos Volkswagen e prestadora de serviços na área, participou, por intermédio da multinacional, do Programa Recursos Humanos em Áreas Estratégicas do MCT no final da década passada. A empresa ressaltou que o programa foi importante para os seus negócios e que até hoje seus resultados repercutem no desenvolvimento empresarial.

Outras 06 (seis) empresas haviam participado de 01 (um) ou mais programas do SEBRAE. O programa de maior participação foi o de treinamento à distância com conteúdos variados como elaboração de planos de negócios, regras do mercado competitivo, marketing e propaganda. A vantagem citada deste tipo de programa foi o uso de vídeos, internet e programas de televisão em horários flexíveis que facilitam a participação dos empregados sem que eles se desvinculem das atividades diárias das empresas.



Quanto às demais 10 (dez) empresas, elas responderam que nunca usaram ou participaram dos programas relacionados e questionaram se havia contrapartida financeira por parte das PME.

Algumas empresas que já tinham escutado falar dos programas revelaram que não se interessaram pelos mesmos pelo fato de não conhecerem os detalhes de implementação ou porque o conteúdo proposto não atender às suas necessidades mais prementes. Por outro lado, aquelas que já haviam participado disseram que a baixa ou eventual participação nos programas decorre de exigências burocráticas e por não acreditarem na possibilidade de resultados mediante o conteúdo programático apresentado. Essas empresas revelaram que, na maioria das vezes, o conteúdo proposto pelos programas não se identificava com as necessidades de qualificação de RH mais prementes das PME.

A falta de informação acerca dos programas parece que contribui decisivamente para o baixo índice de participação. Das 07 (sete) empresas que utilizaram ou participaram dos programas, 02 (duas) acharam inexpressivos seus resultados, 01 (uma) negativos seus resultados e apenas 04 (quatro) acharam positivos seus resultados.

Cerca de 7 (sete) das empresas entrevistadas confirmaram que souberam dos programas através de órgãos de apoio (SEBRAE, FIEMG, FEDERAMINAS, Sindicatos e outras Associações), 05 (cinco) empresas (incluindo parte das anteriores) tiveram acesso através de conversas informais do dia a dia envolvendo assuntos ligados às PME eventualmente abordados pela imprensa. 04 (quatro), incluindo parte dos dois grupos anteriores, acessaram as informações sobre os programas através de bancos financiadores e 02 (duas) empresas tomaram conhecimento de alguns programas por interesse de algum empregado.

É importante ressaltar que das 07 (sete) empresas que já usaram ou participaram dos programas, apenas 02 (duas) empresas, que procuravam programas de financiamento, tiveram acesso às informações preliminares sobre os programas de capacitação de RH através de bancos financiadores (BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social e BB – Banco do Brasil). As outras 05 (cinco) empresas revelaram que, para participação nos mesmos, foi essencial a busca dessas informações junto aos órgãos de apoio.

A falta de conhecimento específico sobre os programas existentes revelada pela maioria das empresas ficou ainda mais clara, quando se perguntou sobre os critérios exigidos para participação nos mesmos. De maneira geral, as empresas argumentaram que os critérios de participação não são claros e nem amplamente divulgados. As empresas declararam que as informações sobre os critérios, deveriam ser divulgadas diretamente nas empresas. No entanto, quando aparecem, encontram-se de forma fragmentada e distante do âmbito empresarial, ou são obtidas em encontros que muito mais criticam esses programas e seus requisitos para participação do que os reconhecem como viáveis às suas participações.

Nesse sentido, alguns empresários comentaram a inexistência de uma organização empresarial que pudesse esclarecer as formas de conhecimento e atendimento desses critérios, bem como seus impactos históricos nas empresas. Segundo eles, os órgãos de apoio que deveriam fazer esse importante papel, ficam de longe enviando cartilhas e correspondências sem se aproximar para fazer, em parceria, um estudo de viabilidade.

Quando questionadas sobre as melhores práticas de capacitação de RH, as empresas entrevistadas responderam:

- 06 (seis) informaram que praticam o *e-learning* (educação à distância) associado a outras modalidades internas e externas de capacitação,
- as outras 11 (onze) empresas buscam nos cursos rápidos, palestras e seminários associados a atividades internas de aprendizado seus meios de capacitação de RH, das quais nove apenas praticam atividades internas de aprendizado de forma aleatória conforme as necessidades prementes.

As empresas que praticam o *e-learning* e outras atividades de capacitação com foco mais definido em suas necessidades são aquelas de maior porte dentre a amostra pesquisada. São orientadas por consultorias externas e não possuem no seu corpo de funcionários habilidades para identificar essas necessidades, tampouco para desenvolver metodologias inovadoras de capacitação.

A pesquisa revelou também que, algumas empresas, além de confundirem programas de apoio à capacitação de RH com programas de financiamento, se valem mais dos últimos. Comentaram, entretanto, que os impostos e contribuições indiretas (ICMS, IPI, CSLL e outros) repassados pelas empresas aos governos deveriam ser em maior parte, vinculados à criação de maiores e melhores programas de desenvolvimento regional.

#### ***O Fortalecimento da Aproximação Técnica Universidade/Empresas***

Diante do reconhecimento de que a cooperação entre os atores sociais – faculdades, empresas e setor público (PLONSKY, 1999) – é fundamental para o desenvolvimento regional, foram abordadas questões ligadas ao assunto, visando identificar indícios dessa possibilidade.

A pesquisa revelou que apenas 07 (sete) das empresas entrevistadas conhecem a PROTOS/FIC e ou o CAE/FUNEC que são os órgãos de interlocução com o setor empresarial pertencentes aos centros universitários locais; 02 (duas) não conhecem e 08 (oito) apenas ouviram falar desses órgãos.

Considerando a aproximação entre setor acadêmico e empresarial como importante mecanismo para a capacitação de recursos humanos e fortalecimento da competitividade das PME (FLEURY & FLEURY, 2000), o resultado da pesquisa demonstra a distância em que se encontram esses dois setores na região pesquisada. Pôde-se observar que cerca de 60% da amostra não tem conhecimento desses órgãos acadêmicos de interlocução com o setor empresarial, que deveriam estar desempenhando um importante papel na aproximação entre os setores acadêmico e empresarial.

Todas as empresas que conheciam ou passaram a conhecer a partir da pesquisa a PROTOS/FIC ou o CAE/FUNEC, reconheceram a importância destes instrumentos de aproximação, entretanto apenas 05 (cinco) empresas disseram ter participado de alguma parceria com esses dois órgãos, sendo três com a PROTOS/FIC e duas com o CAE/FUNEC. A

maioria, isto é, 12 (doze) empresas, das 17 (dezessete) empresas entrevistadas, nunca desenvolveu nenhuma atividade com esses dois órgãos.

Todas as 17 (dezessete) empresas entrevistadas são favoráveis a um processo de cooperação com as instituições de ensino da cidade através de seus órgãos interlocutores PROTOS/FIC e do CAE/FUNEC, entretanto, frisaram que é de fundamental importância que eles se aproximem e exponham suas políticas, formas de atuação e intenções. A maioria das empresas entrevistadas reconhece a cooperação como instrumento importante de fortalecimento da competitividade em busca do desenvolvimento regional. Para alguns empresários entrevistados, a primeira atitude concreta para a cooperação seria o acordo tácito ou escrito de cooperação mútua, o levantamento e acompanhamento sistemático do desempenho econômico e empresarial pelo setor acadêmico e uma atuação efetiva do governo municipal na economia e na infra-estrutura municipal.

Procurando identificar a forma e os meios de constituição da cooperação, foi perguntado sobre as instituições capazes de desenvolvê-la. A maioria das empresas entrevistadas (quatorze) alternou suas respostas entre os órgãos de apoio, o governo e as universidades como responsáveis pela constituição da cooperação. Apesar de criticarem os órgãos de apoio quanto à sua atuação, os gerentes entendem que a responsabilidade por provocar a cooperação seria desses órgãos, no entanto argumentam que eles não estão atuando nesse sentido e que o governo encontra-se sem credibilidade para tal proposta. Na opinião desses empresários não há grande interesse do governo em um trabalho dessa natureza, suas experiências como empresários levam a suspeitar do interesse do governo em fortalecer as PME, ainda que pelo mecanismo da cooperação. Os empresários se mostraram céticos quanto ao papel do governo como instituição catalisadora deste processo.

#### ***A Realidade Econômica e Empresarial de Caratinga***

Para se traçar um perfil da realidade empresarial da cidade a partir da visão dos próprios empresários, visando identificar oportunidades para o desenvolvimento regional e necessidades de capacitação de RH, foram feitas algumas perguntas sobre este tema aos gerentes.

Foi perguntado aos respondentes sobre as possíveis áreas empresariais mais necessitadas de capacitação. Dentre as áreas relacionadas, a maioria (onze) das empresas entrevistadas revelou que possui carência de pessoal qualificado para a área de gestão de recursos humanos, gestão financeira e econômica de processos produtivos e gestão estratégica adequada ao crescente mercado consumidor da região. As empresas percebem a necessidade de profissionais com visão do mercado e de marketing de forma a alavancar a venda de produtos e serviços que as empresas oferecem. Na opinião dos empresários, o momento vivido pelo setor comercial, industrial e de serviços da região reclama a intensificação de estudos e de habilidades dessa natureza nos profissionais formados pelas faculdades. A expectativa que as empresas têm quando se fala em cooperação com o setor acadêmico, é a de que esta cooperação possa ajudar a resolver o problema da falta de pessoas qualificadas para as demandas emergentes e até tradicionais da região.

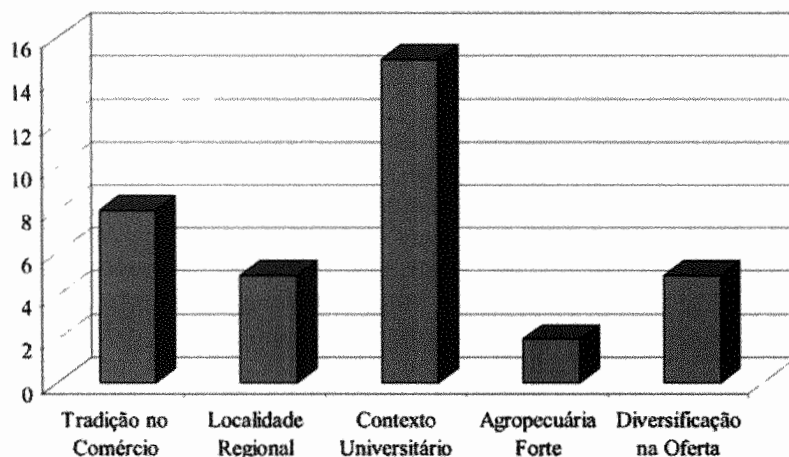
Ao serem questionadas sobre a vocação principal do comércio de Caratinga, as empresas

entrevistadas não identificaram uma vocação única. A justificativa para isso deve-se à diversificação da concorrência pela economia informal e empresas de fora do município que desequilibraram fortemente os resultados das empresas tradicionais. As empresas reconheceram que a agropecuária perdeu sua tradicional participação no comércio local, em decorrência das sucessivas quedas do café na economia regional e da baixa relativa que a agropecuária se encontra quanto ao potencial de consumo dos novos clientes universitários.

Muitas empresas reconheceram que a localização geográfica, caracterizada pela proximidade da BR-116, facilitou muito o desenvolvimento da cidade e da região, mas com a competição internacionalizada, este já não é o traço mais característico do potencial comercial da região. O potencial mais marcante hoje é constituído pelo aumento do número de estudantes universitários, que procuram os vários cursos dos dois centros universitários locais. A FIG. 3 mostra os pontos fortes da região de Caratinga, na perspectiva dos empresários pesquisados.

Os próprios empresários identificam que existem nas empresas muitos empreendedores, mas com visão tímida dos negócios, pois desconhecem suas oportunidades, ameaças, seus próprios pontos fortes e fracos. Em muitos casos, o conhecimento desses empreendedores sobre os negócios em que atuam limita-se ao mercado interno. A falta de conhecimento acerca do contexto econômico em que o negócio se insere dificulta o surgimento de processos produtivos e gerenciais inovadores. Assim, os empresários locais desconhecem a amplitude do negócio em que atuam, e, por falta de programas contínuos de capacitação, tornam-se limitados e resistentes. Acredita-se que esta situação possa ser modificada através do intercâmbio com o setor acadêmico, visando fortalecer o processo de inovação, capacitação e competitividade (COUTINHO e FERRAZ, 1994). Esse quadro sinaliza ótimas oportunidades de atuação para a PROTOS/FIC e para o CAE/FUNEC.

**Pontos Fortes das PME's de Caratinga**



**FIGURA 3.** Pontos fortes da região de Caratinga, na perspectiva dos empresários

Nota: Foi permitida mais de 1(uma) resposta

### Consolidação dos principais resultados obtidos na Pesquisa

Com o objetivo de dar uma visão global dos principais achados da pesquisa, é apresentado o QUADRO 1.

QUADRO 1. Síntese dos Resultados Obtidos na Pesquisa

Questões abordadas com os entrevistados	Respostas Obtidas das Empresas Pesquisadas			
	Órgãos de apoio	Informal	Bancos financiadores	Empregados
Forma de obtenção de informações sobre os programas (*)	07	05	04	02
Conhecimento de programas para Capacitação de Recursos Humanos	Desconhecem qualquer programa 03	Parcialmente: SEBRAE ou FIEMG 12	RHAE 02	
Participação nos programas	Nunca participaram 10	SEBRAE 06	RHAE 01	
Resultados obtidos da participação nos programas	Negativos 01	Inexpressivos 02	Positivos 04	
Métodos adotados pelas PME's para capacitação de RH (*)	E-learning com outras atividades 04	Cursos internos e/ou externos rápidos 11	Atividades internas aleatórias 09	
Conhecimento dos órgãos acadêmicos de interlocução: PROTOS/FIC e CAE/FUNEC	Conheciam 07	Não conheciam 02	Ouviram falar 08	
Parcerias realizadas com a PROTOS/FIC e com o CAE/FUNEC	PROTOS/FIC 03	CAE/FUNEC 02	Nunca realizaram 12	
Áreas carentes de capacitação de RH nas PME's da região	Sistemas produtivo e de informação gerencial	Gestão de RH	Análise de mercado	



QUADRO 1. (cont.)

	02	11	04
Colaboração das disciplinas ensinadas no setor acadêmico	Sistemas de produção	Administração e capacitação de RH	Gestão financeira e tributária
	02	09	06
Pontos fortes do mercado das PME's da região (*)	Tradição do comércio	Setor agrícola	Ambiente universitário
	08	07	14
Conhecimento dos critérios para participação nos programas	Não conheciam	Parcialmente	
	03	14	
Opinião sobre os critérios e a forma de acesso aos programas	Confusos	Mal divulgados	
	12	05	
Resultados obtidos com as parcerias realizadas com a PROTOS/FIC e com o CAE/FUNEC	Acharam positivos	Acharam que atenderam parcialmente	
	02	03	
Interesse em participar de cooperação para capacitação de RH com a PROTOS/FIC e ou CAE/FUNEC	Interessadas em participar		
	17		

(\*) Foi permitida mais de 1(uma) resposta

## Conclusões

Este artigo teve o objetivo principal de discutir e analisar os programas de apoio à capacitação de recursos humanos, disponíveis no Brasil, para a pequena e média empresa, na perspectiva dos empresários. Foram investigados os obstáculos existentes para a utilização destes programas e o papel das universidades como interlocutores e agentes facilitadores deste processo. A pesquisa foi realizada, através de entrevistas, com 17 empresas, dos ramos comercial, industrial e de serviços da região do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais e duas instituições vinculadas ao setor acadêmico, que têm como missão estabelecer cooperação com

o setor empresarial.

Os resultados apurados na pesquisa de campo demonstraram grande desinformação, por parte das empresas, quanto aos programas de apoio à capacitação de RH existentes no Brasil. A pesquisa revelou que a maioria das empresas não conhece os programas de apoio à capacitação de recursos humanos criados por entidades governamentais e privadas. Aquelas poucas empresas que declararam conhecer esses programas, acham seus resultados apenas razoáveis.

A pesquisa mostrou ainda que as informações sobre os programas de apoio não chegam a quem deveria chegar. Uma maior e melhor divulgação acerca do conteúdo desses programas poderia viabilizar uma maior participação das PME. Por outro lado, os pesquisados revelaram que, na maioria das vezes, esses programas apresentam exigências difíceis de serem cumpridas, principalmente no rigor da documentação solicitada, o que provoca um baixo índice de participação nos mesmos. As empresas declararam também praticar a contratação conjunta de consultorias, para atender suas necessidades de capacitação de RH.

A etapa da pesquisa que abordou a questão da cooperação universidade/empresa revelou que a maioria das empresas pesquisadas reconhece esse mecanismo como um dos caminhos para o aumento da competitividade e para o desenvolvimento empresarial e econômico da região que convive hoje com um nível de consumo crescente, em função de transformação da cidade em um pólo universitário. Entretanto, na opinião da maioria delas, para que esta cooperação aconteça, será preciso a intermediação de algum órgão de interlocução entre os atores: setor acadêmico, setor empresarial e setor público. Foi observado, portanto, um ambiente favorável para o início de um processo de cooperação entre setor acadêmico e empresas da cidade.

As empresas concordam que há barreiras internas que dificultam a aproximação com o setor acadêmico. Por outro lado, as empresas argumentam que estas barreiras também existem por parte da academia que, apesar de manterem dois órgãos de interlocução na cidade de Caratinga, ainda não conseguiram estabelecer uma parceria consolidada com as empresas da região. Aquelas empresas que praticaram alguma parceria com estes órgãos de interlocução, reconheceram seus resultados e entendem que eles deveriam se apresentar mais ao setor empresarial que necessita de suas orientações. Fica, portanto, a expectativa de ação mais pró-ativa dos órgãos de interlocução universidade/empresa, vinculados às duas instituições de ensino superior da cidade.

Quanto à participação do governo nesse processo de cooperação, a pesquisa revela que os próprios empresários e a comunidade científica e tecnológica reconhecem que o governo deve elaborar políticas públicas para o desenvolvimento da cooperação. Há, entretanto, muito ceticismo nesse sentido, por parte dos empresários que historicamente não viram o governo como um aliado e nunca identificaram uma atitude efetiva nesse sentido. Esta postura é contrária à de outros países desenvolvidos, em que o governo não só toma a iniciativa mas continua fomentando o processo após sua consolidação, conforme salienta Stal (1997).

A pesquisa desenvolvida sinalizou que a cooperação universidade/empresa ainda não recebeu, por parte dos diferentes atores, a ênfase necessária como instrumento de desenvolvimento empresarial, acadêmico e regional. Diante do entendimento de que na Sociedade do

Conhecimento, capacitar RH é um dos caminhos para se adquirir novos conhecimentos e gerar inovações e competitividade, sua viabilização pode ser provocada através dos órgãos de apoio e fomento às atividades empresariais, já existentes em Caratinga, porém de pouca atuação.

## Referências Bibliográficas

BAÊTA, A M C. O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis: Vozes, 1999.

CASSIOLATO, José Eduardo. *A economia do conhecimento e as novas políticas industriais tecnológicas*. In: LASTRES, H. ALBAGLI, S. (Org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUTINHO, L. FERRAZ, J. C. (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Ed. Unicamp, 1994.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONARD-BARTON, Dorothy. *Nascentes do saber – criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas: 1998.

MORGAN, G. *As Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PINTO, Jorge de Souza. *Contribuição ao estudo de um modelo de gestão direcionado à eficácia em empresas de pequeno e médio porte (EPMP)*. São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP, 2000. 174 p. (Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade).

PINHEIRO, Maurício. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP, 1996 (Tese de Doutorado).

PLONSKY, A. G. *Cooperação Universidade empresa: um desafio gerencial complexo*. RAUSP, São Paulo, v. 34, n. 4, out/dez, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

STAL, Eva. *Centros de pesquisa cooperativa: um modelo eficaz de interação universidade-empresa?* São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP, 1997. 220 p. (Tese de Doutorado em Administração).

Terra, José Cláudio C. *Gestão do conhecimento; o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VASCONCELOS, M. C. R. L. *Cooperação universidade/empresa na pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2000. 257 p. (Tese de Doutorado em Ciência da Informação).

VASCONCELOS, M. C. R. L.; FERREIRA, M. A. T. A contribuição da cooperação universidade/empresa para o conhecimento tecnológico da indústria. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.5, n.2, p.167-182, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.