

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S) E OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.¹

Michel Mott²

Stefany Berger Greiff³

Alexandre H. de Quadros⁴

Rômulo Martins Gutierrez⁵

RESUMO

Nos últimos anos, mudanças em vários âmbitos trouxeram um acirramento da concorrência empresarial e a exigência de maior competitividade por parte das empresas. As organizações viram-se impelidas ao desenvolvimento de novas competências para sobreviver neste novo cenário competitivo. Sabendo da importância das micro e pequenas empresas na economia nacional, esta pesquisa procurou relacionar as necessidades de treinamento e desenvolvimento das MPE's do Alto Tietê-SP com os programas de treinamento e educação a distância e como estas podem auxiliar na busca de competitividade. Neste estudo de caráter exploratório foram aplicados 11 questionários estruturados com perguntas fechadas, porém, deu-se liberdade para os respondentes emitirem suas opiniões. O universo pesquisado abrangeu MPE's segundo a classificação do Sebrae da região do Alto Tietê-SP. Utilizou-se a amostragem não probabilística por acessibilidade. Observou-se que todos os respondentes consideraram importante o treinamento e desenvolvimento (T&D), mas apenas uma parte incentiva e disponibiliza recursos financeiros e materiais para tal fim. Constatou-se ainda que as principais dificuldades relativas ao T&D são: falta de tempo e de interesse dos funcionários e o custo de implementação. Apesar das vantagens do treinamento e educação a distância serem do conhecimento da maioria, o ensino a distância (EAD) não é utilizado por 10 das 11 empresas pesquisadas. Para os empresários de MPE's, a maior dificuldade relativa ao T&D é a falta de tempo de seu pessoal, contudo, mesmo reconhecendo a flexibilidade proporcionada pelo EAD, bem como um custo mais reduzido, muitas das empresas analisadas não disponibilizam recursos materiais e nem incentivam seus funcionários a essa opção de aperfeiçoamento.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento; micro e pequenas empresas; treinamento e educação a distância.

¹ O presente artigo é resultado da pesquisa "Treinamento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPE's) do Alto Tietê/SP e os programas de treinamento e educação a distância: um estudo exploratório. Esta pesquisa recebeu o prêmio de melhor trabalho de iniciação científica da sessão H. Ciências Humanas II no XII Congresso de Iniciação Científica PIBIC/UMC-FAEP-CNPq (2008-2009).

² Mestre em Ciências Sociais pela PUC-SP. Professor na Fatec-Itaquaquecetuba (Graduação) e na Universidade de Mogi das Cruzes - UMC (Graduação e Pós-Graduação). Pesquisador do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da UMC.

³ Graduanda do curso de Administração de Empresas na Universidade de Mogi das Cruzes - UMC.

⁴ Doutor em Psicologia pela Universidade de São Paulo - USP. Professor da Universidade de Mogi das Cruzes UMC e professor colaborador da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP.

⁵ Especialista em Docência para o Ensino Superior pelo SENAC. Professor na Universidade de Mogi das Cruzes UMC.

ABSTRACT

In recent years, changes in various fields have brought an intensification of business competition and the demands of increased competitiveness for businesses. The organizations found themselves pushed to develop new competencies to survive in this new competitive scenario. Knowing the importance of micro and small enterprises (MSE's) in the national economy, this research attempts to link training needs and development of MSE's Alto Tietê-SP with training programs and distance education and how they can assist in the search for competitiveness. In this exploratory study and 11 were applied structured questionnaires with closed questions, however, there was freedom for the respondents to issue their opinions. The universe of this study included MSE's according to classification of Sebrae the region of Alto Tietê-SP. We used the non-probability sampling for accessibility. It was noted that all respondents consider important the training and development (T&D), but only a part encourages and provides financial and material resources for this purpose. It was further observed that the main difficulties related to the T & D are: lack of time and interest of employees and the cost of implementation. Despite the advantages of training and distance education are known to the majority, distance learning is not used by 10 of the 11 companies surveyed. To the businessmen of MSE's, the greatest difficulty on the T&D and lack of staff time, however, while recognizing the flexibility offered by distance education, as well as a lower cost, many of the companies examined do not provide material resources and not encourage their employees this option for improvement.

Keywords: *training and development; micro and small enterprises; training and distance education*

1 - Introdução

Nos últimos anos, diversas mudanças tecnológicas, econômicas, sociais, políticas, geopolíticas, ambientais, entre outras, impactaram diretamente o cenário empresarial, alterando sobremaneira as rotinas organizacionais.

Essas mudanças permearam o centro das organizações, no sentido de impeli-las ao desenvolvimento de novos conhecimentos e de novas habilidades, de modo a obter maior flexibilidade, agilidade para mudanças, diminuição das camadas hierárquicas, maior rapidez na comunicação interna, descentralização dos processos decisórios. Em outras palavras, mais ou menos nos últimos 30 anos vem ocorrendo uma profunda reestruturação produtiva do capital, tanto em termos operativos, quanto ideológicos (ANTUNES, 2000; CASTELLS, 2002).

Dentro dessa linha de pensamento, mais especificamente no âmbito empresarial, Chiavenato (2003, p.15) afirma:

[...] nos próximos anos, o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (a organização burocrática que ainda predomina em muitas organizações) e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas da era pós-industrial. Essa previsão se baseia no princípio evolucionário de que cada época desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características e exigências.

Castells (2002, p.69) sublinha que estamos passando por um processo de mudança de uma economia industrial para uma economia informacional, a qual possui como força motriz o conhecimento, sendo que

[...] o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a

aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação de informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

Ou seja, a questão relativa à capacidade organizacional / pessoal de lidar com a informação / conhecimento para fins de inovação, mostra-se como central no atual estágio de concorrência econômica e empresarial.

Nessa direção, se falamos de competitividade das empresas diante de um mercado concorrencial mais acirrado, bem como se reconhecemos a exigência delas serem inovadoras e criativas, temos que uma pré-condição para tal é a capacidade organizacional de fomentar e explorar as potencialidades criativas dos seus funcionários, ou seja, as organizações dependem dos seus contribuintes individuais para obtenção de resultados.

Em outros termos, se os funcionários estiverem preparados para as mudanças constantes que uma economia globalizada traz, a corporação poderá obter uma vantagem competitiva no mercado, ou seja, ela será "capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais" (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.10).

Acima de tudo, para a empresa surpreender a concorrência, primeiramente precisa surpreender o cliente. Bem, é nesse ponto que um funcionário preparado será o divisor de bons ou maus resultados à organização. Assim, ao falar de pessoas, Chiavenato (2006, p.23) ressalta os seguintes aspectos:

[...] pessoas não são meros recursos (humanos) organizacionais, mas sobretudo elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios.

Por sua vez, para obterem vantagem competitiva no mercado no qual atuam, as empresas, cada vez mais, compreendem que o estoque de conhecimentos, informações e saberes, representados pelos seus contribuintes (funcionários), constituem, fundamentalmente, um estoque de capital intelectual a ser utilizado (STEWART, 1998).

Dentro dessa perspectiva, verifica-se que empresas no mundo todo já voltaram seus olhares aos funcionários e iniciaram investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e, atualmente, o grande desafio consiste em sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional (MEISTER, 1999). Ainda seguindo com Meister (1999, p.21), verificam-se outros aspectos importantes que se referem ao desenvolvimento organizacional sedimentado em ações de desenvolvimento do potencial humano, uma vez que,

[...] gradualmente, quando mais empresas foram sentindo a autonomia de seus funcionários através de equipes de trabalho de alto desempenho, elas começaram a admitir a necessidade de excelência de *toda* a força de trabalho, não apenas nas categorias gerenciais. Um número crescente de empresas começou a perceber a necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento e educação corporativa de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

Ainda nessa linha, vários autores compreendem que a atuação do subsistema de T&D é primordial para que as empresas desenvolvam as competências e otimizem a utilização de seus recursos humanos (MARRAS, 2000; LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2006; FRANÇA, 2007). Nesse sentido, nota-se claramente que a gestão estratégica de pessoas é uma das maneiras das empresas buscarem seu diferencial competitivo, o que mostra-se fundamental na reconhecida "era da informação".

Entretanto, para além do treinamento que está mais voltado para o aprendizado de habilidades específicas à execução de tarefas, a educação corporativa trabalha com um escopo mais elevado, ou seja, preocupa-se com o desenvolvimento do indivíduo para a vida e para o trabalho, de modo que a irradiar e compartilhar conhecimentos de maneira intensiva e ininterrupta (CHIAVENATO, 2006).

Nessa direção, a questão da educação corporativa toma uma especial relevância, na medida em que, compreende-se um "processo estruturado e sustentado para consolidar maior conhecimento e capacitação profissional, considerando as pessoas das empresas como seres humanos profissionais e sociais". (OLIVEIRA, 2009, p.204).

Numa linha mais instrumental, Lopes (2004, p. 141) compreende que "a meta da educação corporativa é aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva em nível de mercado".

Sendo assim, se reconhecermos a importância central da busca de competitividade das organizações por meio de uma gestão das informações, dos conhecimentos e das competências das pessoas que as integram, se tem também que o papel da Tecnologia da Informação (TI) tornou-se imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais (ALBERTIN e ALBERTIN, 2005) e, nessa direção, um sistema de informações eficiente deve ser um aliado importantíssimo.

Diante desse quadro, aos poucos vem aparecendo e tomando espaço no Brasil, metodologias de treinamento e educação à distância que possuem um potencial muito grande para o aprimoramento do capital intelectual e humano nas organizações, assim como já o são amplamente difundidas na Austrália e na Nova Zelândia, lugares estes onde essa modalidade de ensino e treinamento é bastante difundido. (PELEGRINI, 2005).

Note-se ainda, que essa modalidade configura-se como um meio de ensino a partir do qual se poupa tempo e dinheiro, pois conforme Pelegrini (2005),

[...] as empresas que utilizam esses programas de treinamentos conseguem atingir um maior número de funcionários à baixo custo, cerca de 50% a menos do que um curso presencial. Além disso, permite àqueles que viajam a negócios ou os que têm problemas de tempo e distância ter a possibilidade de se especializar.

Quando se fala de aprimoramento de recursos humanos no âmbito empresarial, logo vêm à mente a grande empresa. Porém, reconhece-se que as micro e pequenas empresas (MPE's) brasileiras são importantes fomentadoras do desenvolvimento local, regional e nacional, pois de acordo com Bedê (2006), elas respondem por 99% das empresas instaladas no país e representam 28% do faturamento do setor privado, 20% do PIB nacional e 2% do valor das exportações brasileiras, sendo que, sua importância torna-se ainda mais relevante quando tocamos na questão da sua capacidade de geração de postos de trabalho, sendo responsáveis por 56% das ocupações formais levando-se em conta apenas os empregados com registro em carteira. Sendo assim, é de suma importância a realização de estudos que tomem como foco este tipo de empresa, de modo que, a partir da análise sistemática da realidade, possa-se dar subsídios mais verossímeis para o aumento de competitividade regional.

Nessa direção, buscou-se estudar as necessidades de treinamento e

desenvolvimento de pessoal das MPE's do Alto-Tietê/SP e como programas de treinamento e educação à distância podem contribuir para o aprimoramento delas.

2 - Treinamento e Desenvolvimento: conceitos, funções e características

Diante do atual cenário da economia mundial, o principal fator gerador de competitividade no mercado é o conhecimento, nesse sentido, "o êxito de uma organização depende muito mais de sua capacidade intelectual do que de seus ativos fixos" (LACOMBE, 2005).

Devido a essa exigência de aprimoramento do conhecimento, as empresas, de qualquer porte, não podem mais escolher se treinam ou não seus funcionários, uma vez que as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Mais ainda, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia, isto é, com efetividade (LACOMBE, 2005).

Ainda nessa linha, verifica-se que a interação é imprescindível, ou seja, o contato com funcionários mais antigos, o conselho do chefe, a rotação de funções, a orientação do mentor, as substituições temporárias, todos são formas de treinamento no trabalho, isto é, aquelas que ocorrem no dia-a-dia e que são ao mesmo tempo importantes e inevitáveis

Apesar do trabalho em equipe ser fundamental, Chiavenato (2006) afirma que o treinamento e desenvolvimento lidam com a mudança das pessoas, ou seja, com a aprendizagem em nível individual. Portanto, cabe ao próprio funcionário zelar pelo seu autodesenvolvimento. Em outras palavras, um profissional precisa cuidar de si (LACOMBE, 2005).

Entretanto, mesmo reconhecendo que o desenvolvimento do trabalhador, em boa parte, seja de sua própria responsabilidade, cabe observar que as empresas treinam, isto é, procuram criar novas competências junto aos funcionários, ou mesmo aprimorar as que eles já possuem, sendo que com o treinamento e desenvolvimento, o trabalhador deve produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando, desse modo, um retorno ao investimento realizado (LACOMBE, 2005).

Vários autores são unânimes na afirmação de que o T&D é fundamental para o Desenvolvimento Organizacional (DO) ou mesmo o desempenho empresarial (MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2003; LACOMBE, 2005; FRANÇA, 2007; GRIFFIN, 2007; MASIERO, 2007; OLIVEIRA, 2009).

Schermerhorn *et al* (apud CHIAVENATO, 2003, p. 380) definem DO como:

[...] uma aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais no esforço de longo prazo de melhorar a capacidade da organização de confrontar-se com as mudanças no ambiente externo e aumentar suas habilidades na solução de problemas.

Em linhas gerais, o DO é a mudança organizacional planejada para que a empresa possa melhorar seus processos de resolução de problemas (WENDEL apud CHIAVENATO, 2003, p.380). Em suma, o DO visa, entre outras coisas, otimizar a utilização do seu capital interno, isto é, conceitos, modelos, patentes, sistemas administrativos e informacionais criados pelas pessoas e utilizados pela organização (CHIAVENATO, 2006, p.105).

Para que haja um bom capital interno, é necessário que se tenha um pessoal preparado. Waite (apud CHIAVENATO, 2006, p. 28) considera o treinamento como um meio para um adequado desempenho no cargo, chegando a estender o conceito para uma

nivelação intelectual por meio da educação geral.

Em outros termos, Chiavenato (2006, p.29) explica treinamento como:

[...] a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente.

Para Lacombe (2005), o treinamento é uma forma de contribuir para tornar uma pessoa apta a exercer sua função/atividade, bem como para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções e atividades, ou ainda para prepará-la para exercer um novo cargo com suas respectivas responsabilidades.

Esse treinamento pode ser feito a partir de diversas modalidades. Pode ser formal ou informal, interno ou externo, utilizar recursos multimídias ou apenas uma aula expositiva. Conforme Marras (2000), Kanaane e Ortigoso (2001), Lacombe (2005), os modelos mais citados são: aula expositiva, estudo de caso, dramatizações, *workshop*, *brainstorming*, simulações, painéis, cursos a distância, informal no dia-a-dia empresarial, estabelecimento de metas e avaliações, rotação de funções, substituições de funcionários, orientações por meio de mentores, cursos, palestras, seminários de capacitação, seminários de aperfeiçoamento, seminários de desenvolvimento pessoal, cursos oferecidos por instituições externas (Extensão, Pós-Graduação, MBA e outros cursos de capacitação com foco em habilidades específicas).

Diante do que foi dito até o momento, o treinamento, o conhecimento e a educação, devem adaptar-se às novas demandas da sociedade contemporânea, de modo que, o ensino a distância aparece como uma modalidade de ensino potencialmente bastante interessante e adequada à realidade atual.

Nessa direção, segundo Peters (apud BELLONI, 2003, p. 27),

[...] educação a distância é um método de transmitir conhecimento, competências e atitudes que é racionalizado pela aplicação de princípios organizacionais e de divisão do trabalho, bem como pelo uso intensivo de meios técnicos, especialmente com o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir um maior número de estudantes, ao mesmo tempo, onde quer que eles vivam. É uma forma industrializada de ensino e aprendizagem.

Sendo assim, o conhecimento gerado a partir da educação continuada torna-se o mais importante recurso das organizações. Porém, de acordo com Chiavenato (2006, p. 105) a maior parte das organizações não sabe identificar, localizar, prospectar e utilizar essa riqueza. Portanto, para que o T&D de uma organização seja adequado, é preciso verificar a(s) necessidade(s) de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Nesse sentido, o levantamento de necessidades de treinamento engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho existente entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo (MARRAS,2000). O entendimento das necessidades é o primeiro passo para que o treinamento seja um investimento específico, eficaz e eficiente.

De acordo com Hinrichs (apud CHIAVENATO, 2006, p. 60), um treinamento requer um planejamento que envolve a abordagem de uma necessidade específica; uma

definição clara do objeto de treinamento; uma divisão do trabalho a ser desenvolvido; a determinação do conteúdo do treinamento; o método e recursos a serem utilizados; uma definição da população-alvo; local; data; um cálculo da relação custo-benefício do programa e o controle e avaliação dos resultados.

Para diagnosticar onde se deve realizar o treinamento, deve-se basicamente responder a duas questões: "Quem deve ser treinado?" e "O que deve ser aprendido?".

Os principais métodos a serem utilizados para responder a essas questões são, segundo Carelli (apud CHIAVENATO, 2006, p. 53), a avaliação do desempenho; observação; questionários; solicitação de supervisores e gerentes; entrevista com supervisores e gerentes; reuniões interdepartamentais; exame de empregados; modificação do trabalho; entrevista de saída; análise e descrição de casos; e relatórios periódicos.

Entretanto, embora o aprimoramento da mão-de-obra seja cada vez mais importante para se obter vantagens econômicas às empresas, muitos empresários ainda resistem à ideia de treinar e desenvolver seus funcionários, parecendo mesmo, em alguns momentos, que temem investir para treinar pessoal com receio de perdê-lo para a concorrência, preferindo recrutar no mercado trabalhadores com alguma experiência e treinamento. Nessa direção, segundo Chiavenato (2006, p.87),

[...] são poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. A maioria prefere considerar o treinamento como uma função social, e não econômica, e como uma despesa e não um investimento que pode trazer valiosos retornos. (...) por outro lado, as empresas estão preocupadas com o retorno do investimento feito em treinamento. As medidas de retorno do investimento estão fazendo parte do processo de avaliação do treinamento. Trata-se de estimar os custos e benefícios decorrentes, uma vez que os valores aplicados em treinamento estão aumentando gradativamente.

Outro motivo para que haja uma dúvida em relação ao treinamento investimento ou custo? é a dificuldade de se calcular seu retorno. Nessa linha, de acordo com Lacombe (2005), as tentativas de calcular os benefícios baseiam-se nas variações dos resultados, como: o aumento de vendas, da produtividade, da qualidade, diminuição de rotatividade e do absenteísmo, entre outros.

Além da dificuldade de calcular o custo e o retorno sobre o investimento, avaliar a eficiência e eficácia de um treinamento ou de um desenvolvimento organizacional não é uma avaliação simples, uma vez que muitos resultados só aparecem com o tempo. A avaliação é a última etapa do processo de treinamento e tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização, mesmo assim, reconhece-se que a dificuldade de avaliação é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D. (MARRAS, 2000)

Nesse sentido, as empresas optam por avaliar a eficácia do treinamento através de certos indicadores (MARRAS, 2000; CHIAVENATO, 2006), podendo ser citados o aumento da produtividade; as melhorias na qualidade; a redução de custos; modificação percebida das atitudes e comportamentos; otimização da eficiência e da eficácia; redução de afastamentos (faltas, atrasos, doenças, entre outros); diminuição da rotatividade de funcionários (demissões); aumento da motivação pessoal; redução do índice de manutenção corretiva de máquinas; melhoria nas relações interdepartamentais; surgimento de novas lideranças positivas; diminuição de conflitos entre os funcionários; maior criatividade e capacidade de inovação dos funcionários

Ainda no tocante a avaliação do treinamento, podem ser aplicados questionários ou mesmo efetuadas entrevistas, mas a maioria dos resultados é visível ao longo do tempo, ou seja, a maioria dos treinamentos não traz benefício de imediato. Contudo, resultados são visíveis de forma tangível ou não tanto é que as organizações bem sucedidas apresentam indicadores (como crescimento, renovação, eficiência e estabilidade) para gerir e monitorar seus ativos intangíveis, cujo valor supera muitas vezes o de seus ativos tangíveis (STEWART, 1998).

Sendo assim, os resultados decorrentes dos programas de T&D devem ser encarados como um investimento e não um custo, desde que, evidentemente, sejam ações bem planejadas, organizadas, dirigidas e controladas, ou seja, a partir das funções básicas da administração (ROBBINS e DECENZO, 2004; GRIFFIN, 2007; MASIERO, 2007; OLIVEIRA, 2009).

3 - Metodologia

A pesquisa possui natureza exploratória-descritiva (MALHOTRA, 2001) em função da inexistência de uma base conceitual consolidada sobre Ensino a Distância (EAD) no âmbito empresarial (GHEDINE *et al*, 2008).

Para a realização da coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado, constituído de perguntas fechadas. Entretanto, com o objetivo de não perder informações relevantes à análise, algumas questões possuíam o espaço de justificativa da alternativa, de modo a permitir o surgimento de algum dado qualitativo. As questões foram desenvolvidas com o intuito de induzir os respondentes a assumir o seu posicionamento, de forma objetiva, a respeito de alguns aspectos contemplados no presente estudo. Vale salientar que, embora o instrumento de pesquisa seja do tipo estruturado, durante sua aplicação, buscou-se explorar o fenômeno de forma mais ampla, ou seja, dando-se liberdade para os respondentes emitirem suas opiniões (YIN, 2001).

A construção do instrumento de coleta de dados baseou-se no referencial teórico pesquisado. Esse foi dividido em três partes, sendo que a parte denominada "A" (Dados Gerais) possui questões de abrangência geral sobre a empresa e o respondente; a parte "B" (Empresas e o Treinamento e Desenvolvimento) busca abranger aspectos relativos à relação das empresas participantes com programas de T&D de modo geral; o trecho "C" (Treinamento e Educação a Distância) intenta obter informações mais pontualmente relacionadas a essas modalidades e seu nível de experiência ou mesmo interesse em relação a elas.

Os questionários foram aplicados pessoalmente aos sócio-proprietários (diretores) dos respectivos negócios analisados, ou para gerentes designados pelos proprietários, sendo que procedeu-se ao contato prévio com os possíveis respondentes, sendo que todos receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O universo de pesquisa abrangeu Micro e Pequenas Empresas (MPE's) segundo a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do município de Mogi das Cruzes, localizada na região do Alto Tietê. Utilizou-se a amostragem não probabilística por acessibilidade (VERGARA, 2009). A escolha de MPE's se justifica devido a sua relevância econômica e social, conforme apontado por Bedé (2006).

Os dados obtidos com os questionários foram devidamente tabulados para compor uma visão geral e específica do perfil dos empreendimentos estudados. Nessa direção, tal instrumento de investigação trouxe à luz aspectos objetivos que podem auxiliar na análise dos dados gerais do trabalho de pesquisa. Após a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, efetuou-se uma correlação das necessidades levantadas com as técnicas de

treinamento e educação a distância disponíveis na literatura.

4 - Resultados da pesquisa

Dois questionários foram aplicados sob a denominação de pilotos, para que oferecessem certificação à pesquisa de que corresponderiam, com fidelidade, aos objetivos elencados em sua construção inicial. Outros nove questionários perfizeram o número final levado a campo.

Foram entrevistados três diretores, quatro sócios-proprietários, um gerente de projetos, dois gerentes industriais e um encarregado de produção. O grau de escolaridade dos respondentes abrangeu desde o ensino médio completo à pós-graduação, sendo que, do total de entrevistados dois possuíam o ensino médio completo (cursavam o ensino superior), quatro já eram graduados no ensino superior e cinco eram pós-graduados.

Em relação à origem do capital, todas eram de capital nacional, sendo que cinco atuavam no ramo industrial e seis no ramo de serviços.

Durante a aplicação dos questionários, três das onze empresas contaram informalmente da dificuldade de implantar a modalidade de treinamento e educação a distância devido ao tempo e aos recursos necessários para tal método de ensino, e alguns poucos admitiram nunca pensar a respeito da utilização do EAD como forma de aprimoramento dos funcionários.

Apesar da existência de respondentes que acreditam que o EAD é uma alternativa, a maioria considera que essa forma de ensino seria de grande dificuldade de implementação e, embora os empresários das MPE's pesquisadas reconheçam ser importante o T&D, verifica-se que as necessidades de T&D encontram-se em praticamente todos os subsistemas organizacionais.

Nas análises das questões 1 e 2, buscou-se saber se a empresa realizava programas de treinamento, sendo que 36% (n=4) afirmaram que sempre realizam programas de treinamento um dado relevante é que as quatro empresas são da área de serviços, enquanto outros 36% (n=4) realizam com muita frequência programas de treinamento. Os outros 28% (n=3), disseram que raramente executam programas de T&D, resultando na inexistência de empresas que não realizam programas de treinamento (Figura 1). Quanto à forma de execução destes treinamentos, 73% (f=8) optam pelos cursos, 64% (f=7) pelo estabelecimento de metas e 55% (f=6) por palestras. Dentre as outras opções, a orientação de chefia corresponde a 45% (f=5); a substituição de funcionários a 27% (f=3); os cursos oferecidos por instituições externas a 18% (f=2); a orientação por meio de mentores 18% (f=2), seminários de capacitação 36% (f=4), de aperfeiçoamento 36% (f=4) e de desenvolvimento pessoal 27% (f=3) foram somente citados pelo setor de serviços.



Figura 1 - Porcentagem relativa à frequência da realização de programas de treinamento.

Na questão 03 procurou-se saber quais as principais áreas dentro das empresas que necessitam de treinamento, de modo que se constatou que a maior carência encontra-se na área de recursos humanos com 64% (f=7) e na área de produção, também correspondendo a 64% (f=7). A área financeira e a contábil correspondem a 36% (f=4). O marketing e a área comercial representam 18% (f=2) e a logística a 9% (f=1).

As questões 04 e 10 mostraram-nos que apesar de 100% (n=11) dos respondentes acreditarem que os programas de treinamento e desenvolvimento são de extrema importância, pelo fato de proporcionarem uma melhoria da qualidade do serviço e do aperfeiçoamento do pessoal, entre outros benefícios, não são todas as empresas que reservam uma parte do lucro retido para investimento nesta área. Sete das onze empresas questionadas reservam parte do lucro retido, mas o seu percentual é bem variado. Uma reserva apenas 1%, três reservam 2%, uma 5%, outra de 10 a 15% e ainda uma outra não possui o percentual definido (Tabela 1).

Tabela 1 - Porcentagem de lucro retido para investimento em treinamento

| Porcentagem de lucro retido investido em treinamento | Frequência | Porcentagem |
|------------------------------------------------------|------------|-------------|
| 0% | 4 | 36% |
| 1% | 1 | 9% |
| 2% | 3 | 27% |
| 5% | 1 | 9% |
| 10 a 15% | 1 | 9% |
| Não definido | 1 | 9% |

Fonte: Autores

As questões 05, 06 e 07 fazem referência às necessidades de treinamento das empresas e como elas detectam suas carências. Quando perguntadas a respeito do levantamento de necessidade de treinamento na questão 5, 73% (n=8) confirmaram realizá-lo. De acordo com a questão 6, verificou-se que 73% (f=8) buscam detectar suas necessidades por meio de ações preventivas, 36% (f=4) apostam nas corretivas e na busca de metas e objetivos futuros, 45% (f=5) acreditam nas antecipações às mudanças previstas, 27% (f=3) detectam suas carências somente quando a necessidade já está presente e nenhuma empresa citou que detecta suas necessidades através de operações "tapaburacos". Na questão 7, dentre as principais necessidades de treinamento detectadas pelas empresas, nenhuma mostrou-se como a principal, uma vez que todas foram citadas, exceto a alternativa "avarias frequentes em equipamentos e instalações", que não foi indicada por nenhum participante. Os mais citados foram dificuldades em liderança, comunicação interpessoal e administração de tempo, todos correspondendo a 45% (f=5) das respostas. A baixa produtividade e a organização do trabalho representaram 36% (f=4), em seguida vem a motivação, a falta de trabalho em equipe, a qualidade inadequada da produção, o excesso de erros e desperdícios e os acidentes de trabalho com 27% (f=3), ainda foram citados a pouca versatilidade dos funcionários 18% (f=2) e os conflitos interpessoais 9% (f=1).

A questão 08 tinha como objetivo descobrir as principais dificuldades das empresas para a realização do treinamento com o pessoal. Por meio dos resultados pode-se notar que a maior dificuldade é a falta de tempo, correspondendo a 82% (f=9) das respostas. O custo e o interesse dos funcionários foram citados por 36% (f=4), discordâncias internas entre os membros do nível estratégico por 18% (f=2). Os últimos citados foram a falta de espaço físico da própria empresa para a realização de treinamentos e a falta de mão-de-obra específica para tal, com 9% (f=1). A falta de recursos tecnológicos necessários para a

educação continuada, não se mostrou como uma dificuldade.

A questão 09 procurou saber como são avaliados os resultados dos programas de treinamento e desenvolvimentos realizados. Os dados demonstram que para 73% (f=8) a melhoria na qualidade é o principal indicador de avaliação, em segundo lugar, encontra-se a percepção da mudança de atitudes e comportamentos com 64% (f=7), a otimização da eficiência e da eficácia foi citada por todas as empresas do setor de serviços 55% (f=6), o aumento da produtividade e o surgimento de novas lideranças positivas também é um bom indicador, segundo 45% (f=5) dos entrevistados. A maior criatividade e capacidade de inovação dos funcionários foram citadas por 36% (f=4). Somente 27% (f=3) acreditam que os resultados são visíveis a partir da redução de custo e por meio da diminuição da rotatividade de funcionários, assim como em função do aumento motivacional dos funcionários e pela melhoria nas relações interdepartamentais. Apenas duas empresas do setor de serviços (18%) percebem o benefício do treinamento pela redução de afastamentos e pela diminuição de conflitos interdepartamentais e somente uma indústria acredita que devido ao desenvolvimento de seus profissionais haja uma redução do índice de manutenção corretiva de máquinas.

No que tange ao item redução de custos como avaliador de resultados de programa de T&D, verifica-se a reafirmação da ideia apresentada por Chiavenato (2006, p.87) quando diz que "são poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade".

As questões 11 e 12 procuraram obter informações sobre o conhecimento dos respondentes sobre as modalidades de ensino a distância e de *e-learning*. Dentre as modalidades de ensino a distância, as palestras e conferências são de conhecimento de 91% (f=10). Os filmes, diapositivos (slides), videotapes (televisão), seminários, *workshops* e o ensino a distância por meio do *e-learning* (ensino realizado por meios eletrônicos) correspondem a 64% (f=7). Somente 55% (f=5) conhecem o ensino a distância por meio do *M-learning* (ensino realizado por meios eletrônicos móveis). A respeito dos sistemas de *e-learning*, a videoconferência e os cursos *on-line* foram citados por 82% (f=9) dos participantes, enquanto 64% (f=7) reconhecem a internet e o correio eletrônico como um meio de ensino a distância. A tecnologia de multimídia corresponde a 55% (f=5). A teleconferência e a intranet abrangem somente 36% (f=4) dos participantes.

Em relação à questão 13, questiona-se se há ou não o incentivo para a realização de cursos a distância. Neste item, somente 27% (n=3) afirmaram incentivar seus funcionários, argumentando ainda que optam por essa modalidade devido a facilidade de acesso, flexibilidade temporal e espacial, bem como o respeito ao ritmo de aprendizado de cada ser humano. Porém, 83% (n=9) nunca incentivaram seus funcionários nessa modalidade de ensino.

Nas questões 14, 15 e 16 há o questionamento do grau de interesse dos participantes em oferecer meios aos seus funcionários, para que estes possam ter acesso ao ensino a distância.

Apesar de nunca terem incentivado seus trabalhadores, 82% (n=9) dos respondentes acreditam que se houvesse o incentivo, os funcionários disponibilizariam tempo para o ensino, entretanto, apenas uma empresa (9%), dentre as 11, possui alguma modalidade de ensino aos seus funcionários (Tabela 2). Porém, na questão 16, perguntou-se se as empresas disponibilizam instrumentos para que o funcionário tenha acesso ao ensino a distância, sendo que, somente 36% (n=4) oferecem aos seus funcionários instrumentos para a educação a distância. Ainda no tocante à falta de instrumentos para que o funcionário tenha acesso ao EAD, verifica-se que, conforme dados levantados pela questão 8, a falta de recursos tecnológicos não se apresenta como uma dificuldade às empresas, mesmo assim, elas não os oferecem a seus funcionários.

Tabela 2 - Modalidades de ensino a distância oferecidas aos funcionários

| A empresa possui alguma modalidade de ensino aos funcionários? | Frequência | Porcentagem |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Sim | 1 | 9% |
| Não | 10 | 91% |

Fonte: Autores

Contidas nas questões 17 e 18, foram elencadas vantagens e desvantagens relacionadas à educação a distância, de modo que os respondentes assinalassem as que considerassem ter alguma relevância. Dentre as vantagens, a principal foi a flexibilidade dos cursos *online*, em relação a tempo e local, com 91% (f=10). A possibilidade de treinar muitos trabalhadores a baixo custo e a possibilidade dos participantes poderem gerenciar seu próprio ritmo corresponderam a 64% (f=7). A vantagem de que os cursos *online* são ricos em linguagem visual e contam com muitos exemplos práticos, analogias, casos e exercícios de fixação é aceitável por 55% (f=5) dos respondentes. Com 45% (f=5) ficou a padronização da disseminação de informações e conhecimento, pois todos os funcionários têm acesso ao mesmo conteúdo. Ainda foram citados, por 27% (f=3), o amplo catálogo de cursos *online* que atende necessidades de todas as áreas funcionais e geográficas e um ambiente de aprendizado que compara o progresso do participante com o progresso esperado, facilitando o desenvolvimento da autodisciplina e planejamento do participante do curso.

A maior desvantagem considerada pelos participantes foi a baixa interação aluno-professor, com 73% (f=8). A falta de interação entre colegas, em forma de trabalhos em grupo, que possibilitam o aumento da capacidade de pensamento crítico e de resolução de problemas correspondeu a 55% (f=6). O custo demasiadamente alto para um número insuficiente de funcionários, a falta de estímulo do aluno, a aprendizagem mediada pela tecnologia, impossibilitando a todos o acesso aos programas devido a falta de recursos tecnológicos (computadores; internet etc.) foram de consentimento de 27% (f=3), seguido pela alta taxa de abandono dos cursos (18%), pelo acesso aos cursos à distância restrito ao local de trabalho (18%) e, por último, o despreparo por parte da empresa para a utilização de ferramentas multimídias (9%).

5 - Considerações finais / sugestões

As necessidades de treinamento e desenvolvimento são muitas nas organizações pesquisadas, mas há diferenças entre as empresas do setor industrial e as do setor de serviços. As indústrias possuem maior necessidade na área de produção, como aliás, era de se esperar; e em serviços as maiores dificuldades encontram-se preponderantemente em aspectos administrativos como RH e controle financeiro-contábil.

Constatou-se, que boa parte das empresas tomadas como objeto de estudo, disponibilizam recursos para o T&D de seus funcionários, porém alegaram que a principal dificuldade para a aplicação era a falta de tempo.

Mesmo reconhecendo a flexibilidade proporcionada pelo EAD, bem como um custo mais reduzido, muitas das empresas analisadas não disponibilizam recursos materiais e nem incentivam seus funcionários a essa opção de aperfeiçoamento.

Embora se reconheça que a maior parte das empresas estudadas acreditem dar a devida importância para o T&D como um mecanismo de competitividade, nem todas destinam recursos do lucro retido para investir em T&D, sendo que, algumas delas

passaram a impressão de compreender o treinamento como um custo e não um investimento.

Apesar das organizações pesquisadas reconhecerem as potencialidades do EAD voltada às empresas, principalmente em termos de flexibilidade no uso do tempo e custo mais baixo, causou-nos estranheza o fato delas não incentivarem o uso deste método de ensino para fins de T&D, uma vez que ele poderia atuar sobre as principais dificuldades apresentadas a partir dos dados coletados.

Sendo assim, o não incentivo e utilização deste meio de ensino pelas empresas, mostra-se como uma perda de oportunidade de melhoria em processos, serviços, execução de tarefas etc. e, nesse sentido, é muito temerário atribuir a responsabilidade pela criação de competências individuais e organizacionais somente ao funcionário, sendo que a empresa possui o dever de atuar neste campo, afinal, com vistas a conquistar um bom posicionamento no mercado.

Os resultados demonstrados neste artigo, trazem à tona a necessidade de mudança de comportamento de parte dos empresários de MPE's, principalmente no que tange a sair de uma postura mais passiva para uma mais ativa em relação a valorização do fator humano nas organizações, especialmente em relação ao T&D.

Enfim, uma vez reconhecida a importância econômica e social das MPE's, é de fundamental importância que elas busquem seu aprimoramento contínuo e, nesse sentido, algumas de suas fragilidades poderiam ser amenizadas por meio do treinamento e educação à distância, justamente por suas características de custo mais baixo e maior flexibilidade, inclusive de tempo.

As limitações e recomendações para pesquisas futuras incidem principalmente quanto ao tipo de amostragem adotada, uma vez que a adotada neste trabalho não permite a generalização dos resultados / conclusões para o universo de estudo. Sendo assim, sugere-se a ampliação da amostra para obtenção de resultados estatisticamente significativos.

6 - Referências

ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M.M. **Tecnologia de Informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios do negócio. São Paulo: Atlas, 2005.

ALBERTIN, A.L.; ALBERTIN, R.M.M. **Tecnologia de Informação e desempenho empresarial**: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios do negócio. São Paulo: Atlas, 2005.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEDÊ, M.A. (coord). **Guia básico sobre os pequenos negócios no Estado de São Paulo**. 2.ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BELLONI, M.L. **Educação a distância**. 3.ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos PRH**: conceitos, ferramentas e

- procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- GHEDINE, T.; TESTA, M.G.; FREITAS, H.M.R. **Educação a distância voa internet em grandes empresas brasileiras.** In Revista de Administração de Empresas (RAE), Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, v. 48 n.4 outubro-dezembro, 2008.
- GRIFFIN, R.W. **Introdução à administração.** São Paulo: Ática, 2007.
- KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** São Paulo: Atlas, 2001
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- LOPES, N.V. **Treinamento e educação corporativa.** In Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas; Fátima Bayma (org.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa em marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MASIERO, G. **Administração de empresas.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- MEISTER, J.C. **Educação corporativa: a Gestão Intelectual Através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Introdução à administração: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2009.
- PELEGRINI, F. **Curso à distância domina treinamento.** 2005. Disponível em <<http://www.dcomercio.com.br/index.htm>>. Acesso em 12 abril 2008.
- ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- STEWART, T.A. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. **Estudo de caso.** Porto Alegre: Bookman, 2001.