

A Capacitação e a Avaliação de Desempenho no contexto das Micro e Pequenas Empresas do Norte do Estado Do Rio Grande Sul

Alba Valéria de Oliveira Ficagna¹
Anelise Rebelato Mozatto²
Mônica Da Pieve Antunes³

Resumo: Este artigo aborda o tema capacitação profissional e avaliação de desempenho em micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de produção do norte do Estado do RS. O estudo tem por objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas, sobretudo no que se refere a capacitação profissional e avaliação de desempenho de micro e pequenas empresas da região supracitada. Para tanto, num primeiro momento, o perfil das empresas pesquisadas é delineado. A metodologia utiliza pesquisa descritiva e quantitativa e a coleta ocorreu por meio de dados secundários sobre as equipes de compras, estoques e vendas de 55 empresas pertencentes a duas microrregiões do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento). Os resultados apontam deficiências nas empresas estudadas acerca da temática abordada. Dessa forma propõe-se que as empresas invistam em gestão de pessoas, especialmente no que tange a capacitação profissional e avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Capacitação profissional. Avaliação de Desempenho. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea encontra-se em processo de reestruturação, uma vez que inúmeras modificações nos padrões de comportamento, de consumo e de cultura foram desenvolvidas ultimamente. Como reflexo as organizações realizaram adequações para cumprir com as novas demandas contextuais e para que pudessem ser selecionadas pelo ambiente incrementando a sua capacidade de sobrevivência e a sua estrutura orgânica. E nesse mesmo contexto que as micros e pequenas empresas estão inseridas. O estudo se propõe a demonstrar e discutir dados coletados em 55 empresas de pequeno porte situadas no norte do estado do Rio Grande do Sul pertencentes às microrregiões da Produção e do Alto da Serra do Botucaraí do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento). A referida pesquisa levantou dados pertinentes a gestão de pessoas no que tange a capacitação profissional e avaliação de desempenho das equipes de compras, estoques e vendas.

É de conhecimento geral que a capacitação profissional e o diagnóstico do desempenho profissional dos trabalhadores são essenciais para a manutenção do nível de trabalho esperado pelos gestores, assim como possibilitam incremento motivacional,

¹ Mestre em Educação. Docente da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. Universidade de Passo Fundo. albafica@terra.com.br

² Doutora em Administração. Docente da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. Universidade de Passo Fundo. anerebe@terra.com.br

³ Mestre em Administração. Docente da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. Universidade de Passo Fundo. monicadapieve@msn.com

uma vez que os indivíduos conhecerão suas fragilidades e potencialidades, tendo a possibilidade de agir para o gerenciamento da primeira e a alavancagem da segunda. Por outro lado, os trabalhadores tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente, o que costuma trazer satisfação pessoal, além da necessária busca pela competitividade impõe às empresas que exige profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Diante do panorama exposto, o estudo pretende demonstrar as práticas de gestão de pessoas e o perfil das empresas pesquisadas, assim como discutir os dados relacionados a capacitação e avaliação de desempenho das empresas pertencentes as microrregiões do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) Produção e Alto da Serra do Botucaraí, localizadas no Norte do RS. Ainda irá analisar a correlação entre capacitação e avaliação de desempenho, bem como sugerir ferramentas de capacitação e avaliação de desempenho a fim de alavancar a competitividade das empresas pesquisadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção é composta por quatro teorias que embasam o estudo como sendo: empreendedorismo em micro e pequenas empresas, gestão de pessoas, capacitação profissional e avaliação de desempenho.

2.1 Micro e pequenas empresas: empreendedorismo

O papel do empreendedor possui proximidade com o papel inovador, como Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 29) apontam, salientando que a função do empreendedor é revolucionar o padrão de produção de forma a produzir um novo bem ou remodelando bens antigos para instituir uma nova fonte de suprimento ou ainda o surgimento de um novo setor produtivo capaz de influenciar outras cadeias organizacionais. O empreendedorismo é apresentado por Schumpeter (1911) na *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, onde argumenta que o empreendedor é fundamental para o crescimento econômico, pois introduz inovações no mercado, tornado os produtos e tecnologias existentes obsoletas. (SCHUMPETER *apud* BARROS; PEREIRA, 2008, p. 3). Dornelas (2008) enfatiza que é um envolvimento entre pessoas e processos, onde em conjunto podem levar a transformação de ideias em oportunidades. De acordo com o autor, estas oportunidades podem levar a criação de novos empreendimentos de sucesso.

Para Canterle (*apud* ANDRADE *et al*, 2012, p.03) a evolução das micro e pequenas empresas (MPEs) foram marcadas pela reação criativa à mudança e à desvantagem, pela busca de formas de equilíbrio competitivo diante da supremacia dos recursos das grandes organizações. As MPEs contrabalançando a eficiências das escalas de produção e alavancagem operacional das grandes empresas se valem daquelas que podem ser chamadas suas vantagens mais modestas: tenacidade econômica, capacidade de reagir mais rapidamente, relações pessoais e engenhosidades superiores. Nessa lógica Koteski (*apud* ANDRADE *et al*, 2012, p.04) afirma que os pequenos negócios proporcionam a criação de oportunidades àqueles com maior dificuldade de inserção no mercado, como, por exemplo, o jovem que busca o primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos. Além disso, as pequenas empresas são capazes de fixar as pessoas no local de origem, distribuir equitativamente renda e riqueza e estimular iniciativas individuais e coletivas.

2.2 Gestão de pessoas nas pequenas empresas

Desde que as transformações econômicas e sociais passaram a condicionar novos modelos as organizações passaram a dar maior importância à gestão de pessoas, uma vez que são as pessoas que provocam a evolução e o incremento inovacional tão pertinentes à sobrevivência das empresas. No fim da década de 70, a abordagem estratégica e as forças ambientais decorrentes da competição internacional e nacional influenciaram as organizações a correlacionar suas funções tradicionais aos seus objetivos estratégicos. Sisson (1989) propõe quatro traços como associados à Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH): (a) a integração das políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa; (b) o locus de responsabilidade não é mais situado no âmbito dos gerentes de pessoal mas, sim, nos gerentes de linha; (c) o foco de atuação muda das relações ARH-sindicato para ARH-empregados, modificando de um âmbito coletivista para outro individualista; e (d) o comprometimento e o exercício da iniciativa são exaltados em um contexto no qual chefes e supervisores desempenham o papel de facilitadores e de coaches. (*apud* DAVEL e VERGARA, 2012, p.08).

Também no contexto das MPEs, entende-se que os fatores estratégicos devem estar alinhados com a gestão de pessoas no curto e no longo prazo de forma a complementar as etapas de metas constantes nos elementos estratégicos com as políticas de RH definidas pela empresa. A gestão de pessoas deve ser uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional. Mesmo que na organização exista a área de RH formalmente constituída, a gestão de pessoas não será uma atribuição exclusiva dessa área. Pelo contrário, será distribuída por todos os gestores, cabendo à área de RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de gestão de pessoas pelos diversos gestores e áreas da organização, vinculando-as aos objetivos estratégicos da organização, e pelo suporte a esses gestores na aplicação diária dessas políticas (BITENCOURT et al, 2010).

Infere-se, portanto, que as etapas relacionadas à gestão de pessoas devem possuir a característica do compartilhamento de responsabilidade para que haja transparência nos processos decisórios e proporcionado desenvolvimento coletivo das equipes organizacionais. Percebe-se na dinâmica atual a necessidade de se conciliar o planejamento estratégico das organizações com o planejamento estratégico em gestão de pessoas, no qual a dimensão humana encontra-se em ênfase (MOZZATO; BITENCOURT; HEXSEL, 2009, p.148 e 149), independente do porte da organização. É nesse contexto, que se entende a capacitação profissional como essencial no processo de gestão de pessoas, também nas empresas menores. Nesse sentido, Nascimento (2013) afirma que as pequenas e médias empresas também estão aperfeiçoando a gestão de pessoas, inclusive, algumas, servindo até de exemplo para as maiores.

2.3 Capacitação

A evolução dos estudos na área da Administração trouxe consigo o entendimento de que as organizações vão muito além de sua estrutura física, pois são espaços constituídos pelas interações ocorridas entre pessoas que nesses atuam. Com base nessa concepção contemporânea de organização, estudiosos da área têm afirmado que as estratégias das empresas devem partir do pressuposto de que pensar no negócio é pensar nas pessoas que dele fazem parte. Assim a sobrevivência, o desenvolvimento e o

crescimento das empresas estão relacionados diretamente à forma das organizações gerirem seus colaboradores, antes tratados como recursos, hoje vistos como pessoas (SPECTOR, 2005; LACOMBE, 2005; GIL, 2007;).

Diante desta realidade é que a formação profissional dos trabalhadores torna-se um fator importante e necessário às organizações. Quartiero e Cerny (2005), ao discutirem o papel da educação para o trabalho, afirmam que o declínio do modelo taylorista-fordista acaba por gerar, para as empresas, a necessidade de novos modelos de organização do trabalho e de formação profissional, como consequência. De acordo com Gil (2007, p. 33), para que as “tecnologias avançadas possibilitem informação significativa, relevante e precisa, é necessário que sejam garantidas por um suporte humano e inteligente”. Assim faz-se necessário as empresas planejarem e oferecerem processos de capacitação aos seus trabalhadores. O termo capacitação, na literatura, assume acepções diversas, não se pretende, aqui, discutir a polissemia do termo capacitação. Trata-se tão somente de buscar uma fundamentação que contemple a ideia de formação voltada para o trabalho. Em publicação do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Lima e Lopes (2005, p. 10) definem qualificação como sendo a “relação social construída pela interação dos agentes sociais do trabalho em torno da propriedade, significado e uso do conhecimento construído no e pelo trabalho.”

Para Gil (2007), embora a tradição tenha direcionado as atividades de recursos humanos para dentro da empresa, o novo contexto exige das organizações uma mudança de foco. As organizações devem estar voltadas para o consumidor e este fato requer que sua atenção volte-se para a cadeia de valor em que a empresa se insere. Assim “os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados devem, portanto, ser considerados segundo essa perspectiva, já que os fornecedores e consumidores passam a ser vistos como avaliadores de seu desempenho.” (GIL, 2007, p.40).

Por meio do trabalho com capacitação profissional, as organizações podem satisfazer os trabalhadores, atingir metas e atender bem fornecedores e clientes, para efetivarem seu negócio, em um contexto de intensa pressão, tornando-se empresas mais eficazes. Tais ferramentas de capacitação podem ser oferecidas pela própria empresa ou por consultorias. Nas organizações, o processo de Gestão de Pessoas denominado subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ocupa-se da capacitação de pessoas a curto, médio e longo prazo. Por isso o T&D deve ser pensado de forma integrada às estratégias do negócio. Schröder et al (2005, p. 5) comentam que especialistas distinguem como sendo o “treinamento, mais focalizado e orientado para questões relacionadas a desempenho no curto-prazo, e desenvolvimento, mais orientado à ampliação das habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades”.

Já para Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) “o treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais.”. Já Lacombe (2005, p. 328) afirma que “o desenvolvimento organizacional é a preparação de agentes de mudança, que são educados para treinar as pessoas da organização para as novas condições do ambiente externo e preparar a organização para as inevitáveis mudanças.” Spector (2005, p. 245) trata do treinamento como ação necessária diante das tecnologias contemporâneas, pois “as tendências para o futuro sugerem que a necessidade de treinamento vai aumentar para a maioria das ocupações à medida que elas se tornarem mais técnicas.”. Para Lacombe (2005), o

treinamento dos trabalhadores não é uma questão de opção, pois quando contratados, estes têm qualificações genéricas e, por outro lado, as empresas têm suas peculiaridades.

Nesse contexto, as pessoas tornam-se elemento fundamental das organizações, sendo a capacitação e a motivação das equipes fatores indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. A empresa que tem foco no seu negócio busca reter os bons empregados. Nessa lógica, Lacombe (2005, p. 312) afirma que “o treinamento é um benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais [...]. O treinamento proporciona um ambiente desafiador e motivador para os bons profissionais.”

O T&D como uma ferramenta é preconizado pela NBR ISO 10015 (ABNT), a qual trata de todas as etapas desse processo, assim apresenta-se como ferramenta eficaz, que pode ser utilizada por empresas dos diversos portes. Para isso a norma recomenda que a gerência monitore os seguintes estágios do treinamento: a) definição das necessidades de treinamento; b) projeto e planejamento do treinamento; c) execução do treinamento; d) avaliação dos resultados do treinamento. Dessa forma entende-se que empregar um processo de T&D planejado e integrado às estratégias das empresas dos diversos portes constitui-se em investimento no futuro destas organizações. Os autores na área de Gestão de Pessoas relacionam diversos métodos que podem ser usados em processos de T&D.

Spector (2005) relaciona oito métodos, como sendo: instrução audiovisual, autoinstrução, conferência, palestra, modelagem, treinamento no trabalho, *role-playing*, simulação. Já a NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) aponta os seguintes métodos de treinamento: cursos e seminários no local ou fora do local de trabalho; estágios; treinamento no local de trabalho; auto treinamento; e educação à distância. Spector (2005, p. 275) ainda afirma que “vários métodos de treinamento podem ser usados. Cada um tem seus pontos fortes e suas limitações, e nenhum deles é necessariamente melhor do que os outros; a escolha do método depende do que e quem está sendo treinado”. Assim, cada organização tem que estabelecer a sua estratégia de capacitação de seus profissionais, visando o aumento de desempenho dos trabalhadores e, por consequência, da organização.

2.4 Avaliação de desempenho

Em geral, as organizações são classificadas como orgânicas, uma vez que estão inseridas em ambientes instáveis e heterogêneos em que são pressionadas constantemente para adquirirem posturas reativas e estratégicas. Para que haja resultados satisfatórios e contundentes, as organizações devem, dentre outros aspectos, alavancar as potencialidades de seus funcionários, especialmente em relação à inovação e criatividade. Uma vez contratados, capacitados e inseridos na rotina de trabalho organizacional, os trabalhadores passam a conhecer as práticas e a aprofundar as habilidades, sendo necessário, periodicamente, avaliar o desempenho com o intuito de manter a eficácia organizacional.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho conforme Jones (2008, p. 431) consiste na avaliação do desempenho dos funcionários no trabalho e das suas contribuições para a empresa, onde o *feedback* ocorre por meio dos gestores que oportunizam aos funcionários a refletir sobre o seu próprio desempenho, assim como desenvolver planos de ação e melhorias contínuas. Deduz-se que a avaliação de desempenho contribui para a gestão efetiva de recursos humanos, uma vez que auxilia

os gestores a tomar decisões sobre aumentos de salário, bonificações, promoções além de determinar a necessidade de treinamento e desenvolvimento destinados à funcionários com desempenho abaixo do esperado.

De uma forma geral, os objetivos da avaliação de desempenho dizem respeito à possibilidade do avaliado alcançar uma visão clara e objetiva em relação a seus méritos e limitações, oportunizando ainda o melhor conhecimento de suas competências, assim como de detectar à direção da empresa sobre uma supervisão inadequada. Pode-se inferir que a avaliação de desempenho é uma ferramenta capaz de proporcionar maior segurança quanto às práticas realizadas pelos funcionários, além de identificar e formar potenciais talentos profissionais, especialmente direcionados à supervisão e liderança. Entretanto, o desempenho dos indivíduos não são resultantes apenas das competências inerentes à eles, mas dos atributos organizacionais como a remuneração, o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento, assim como a gestão de carreira e a estratégia organizacional (CARVALHO, 2011, p. 243). Marras (2000) contribui afirmando que o desempenho humano é proporcional a duas condições: “querer fazer” e o “saber fazer” aliando a motivação do primeiro com a possibilidade de realizar algo com eficiência e eficácia.

Para que haja uma correta avaliação de desempenho se faz necessário estabelecer parâmetros adequados baseados nos resultados desejados de cada cargo como a descrição do mesmo e instruções complementares específicas da função desempenhada. Brandão e Guimarães (2001, p.12) argumentam que a responsabilidade pela avaliação evoluiu em relação às técnicas onde de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho, e a avaliação 360° que utiliza múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do trabalhador por clientes, pares, chefes e subordinados. Ainda podem ser mencionados o método por metas, onde considera as metas e objetivos organizacionais ou de produção como resultados de avaliação, e por fim, o método da escolha forçada em que o avaliador concentra-se em determinar os pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, indicando comportamentos externos e descartando os traços de personalidade (TACHIZAWA et al, 2004; DESSLER, 2003).

Entretanto, as ferramentas disponíveis para o diagnóstico do desempenho dos indivíduos podem incorrer em insucesso, uma vez que as causas principais podem ser relacionadas à: Efeito Halo: tendência que o avaliador tem de se deixar levar por alguma característica do avaliado que o marcou de forma significativa, impedindo a avaliação com imparcialidade e clareza; Efeito tendência central: o avaliador “força” sua avaliação em um ponto central da escala, pois não quer se comprometer de forma constrangedora, evitando, dessa forma, eventuais explicações sobre resultados muito altos ou muito baixos (SPECTOR, 2005). Portanto, seja qual for a sistemática de avaliação de desempenho escolhida, existem limitações, as quais não superam os benefícios advindos dos resultados.

3 METODOLOGIA

O estudo realizou-se por meio de pesquisa descritiva e abordagem quantitativa. A pesquisa descreve o perfil das empresas analisadas e os índices relacionados aos processos de capacitação profissional e avaliação de desempenho das MPEs alvo do estudo. Entende-se que as pesquisas descritivas são estudos adequados quando se busca

mensurar características do objeto pesquisado. Dessa forma “diferente de estudos exploratórios, os estudos descritivos com frequência são confirmatórios” (HAIR JR., 2005, p. 87). Para Roesch (1999, p. 130), quando um estudo busca informações sobre determinada população, “por exemplo”, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certas opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.”

Já a abordagem quantitativa embasa estudos analíticos ou relacionais. De acordo com Roesch (1999, p. 131) recomenda-se utilizar preferencialmente o enfoque quantitativo caso o estudo busque medir relações entre variáveis (associação causa-efeito), ou avaliar resultados de um contexto específico.

Quanto ao universo pesquisado, estudo analisou dados coletados de 55 MPEs situadas no norte do estado do Rio Grande do Sul pertencentes às regiões do COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) Produção e Alto da Serra do Botucaraí. A referida pesquisa levantou dados pertinentes aos métodos de gestão de pessoas, capacitação profissional e avaliação de desempenho. As 55 empresas analisadas são definidas como MPEs conforme Tabela 1, conforme classificação do Sebrae.

Tabela 1 – Critério de Classificação de Empresas -

Classificação	Setor	Indústria	Comércio/ serviços
Indústria	Comércio		
Serviço			
ME – Microempresa		Até 19 empregados	Até 19 empregados
		Até 09 empregados	Até 09 empregados
PE – Pequena Empresa		De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa		De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa		Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Fonte: SEBRAE (2006 apud FERREIRA et al, 2013, p. 2)

A técnica de coleta de dados utilizada foi a consulta ao relatório emitido pela equipe do projeto de extensão produtiva e inovação, resultado de uma parceria entre a Universidade de Passo Fundo (UPF) e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), atualmente coordenado pela UPFTec. O projeto tem como objetivo o aumento da eficiência e competitividade das empresas com o intuito de fomentar o desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos do Estado e suas regiões.

A Universidade de Passo Fundo – UPF foi a Instituição responsável pela coleta direta e pela tabulação dos dados das 55 empresas pesquisadas. Roesch (1999) comenta, que quando necessário, o pesquisador pode lançar mão de dados já coletados por outras pessoas e que tratam de indicadores organizacionais importantes para a tomada de decisão.

A análise dos dados foi desenvolvida por meio da estatística, pois para Hair Jr. (2005, p. 57), “o uso de técnicas estatísticas estará de acordo com suposições e práticas de pesquisa comumente aceitas”. Para tanto o ponto de partida do estudo foram os relatórios contendo “dados brutos” das empresas objeto de estudo. Então fez-se a descrição do perfil das organizações e, após, a descrição e a análise dos dados

relacionados à temática deste artigo: capacitação profissional e avaliação de desempenho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção os resultados são apresentados. Inicia-se com a descrição do contexto da pesquisa, o qual é constituído por cinquenta e cinco empresas, localizadas na região caracterizada pelo COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) como região 09, especificadamente as microrregiões Altos da Serra do Botucaraí e Produção. Os COREDEs foram criados por lei, em 1994, de forma a permitir a participação da sociedade civil no debate do desenvolvimento regional e nos destinos dos territórios gaúchos. Esses fóruns, legítimos espaços de exercício da democracia, foram inspirados em fóruns existentes em países do Primeiro Mundo e é caso pioneiro no Brasil. As microrregiões são constituídas pelos municípios:

- Microrregião Altos da Serra do Botucaraí: Alto Alegre, Barros Cassal, Campos Borges, Espumoso, Fontoura Xavier, Gramado Xavier, Ibirapuitã, Itapuca, Jacuizinho, Lagoão, Mormaço, Nicolau Vergueiro, São José do Herval, Soledade, Tio Hugo e Victor Graeff.

- Microrregião Produção: Almirante Tamandaré do Sul, Camargo, Carazinho, Casca, Chapada, Ciriaco, Coqueiros do Sul, Coxilha, David Canabarro, Ernestina, Gentil, Marau, Mato Castelhana, Muliterno, Nova Alvorada, Nova Boa Vista, Passo Fundo, Pontão, SantoAntionido Palma, Santo Antonio do Planalto, São Domingos do Sul, Vanini e Vila Maria.

4.1 Perfil das empresas

A coleta de dados da pesquisa permitiu analisar o perfil das cinquenta e cinco (55) empresas em relação a fatores como tempo de vida, segmento de atuação e número de trabalhadores. Em relação ao tempo de vida, a empresa com mais tempo possui 33 anos de existência, enquanto a mais jovem possui menos de seis meses de vida. A tabela 2 demonstra detalhes sobre a idade das empresas alvos da pesquisa. Os índices permitem afirmar que as empresas são relativamente jovens uma vez que cerca de 60% possuem até 10 anos de vida.

Tabela 02 – Tempo de vida

Tempo de vida	Frequência Absoluta (Fa)	Frequência Relativa (Fr)
Até 01 ano	03	5,45%
01 – 05 anos	20	36,37%
05 – 10 anos	10	18,18%
10 – 20 anos	14	25,45%
Acima de 20 anos	08	14,55%
Total	55	100%

Fonte: Base de dados, UPF Tec, 2013.

A pesquisa tomou como base a relação CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) disponibilizado pelo IBGE para o enquadramento setorial das empresas. Para tanto, observa-se a predominância dos setores de confecção de artigos do vestuário e acessórios, fabricação de produtos de metal e fabricação de móveis, conforme pode-se observar na Tabela 3.

Tabela 03 – Ramo de atividade

Ramo de atividade	Frequência Absoluta (Fa)	Frequência Relativa (Fr)
10 – Fabricação de produtos alimentícios	04	7,27%
13-Fabricação de produtos têxteis	02	3,63%
14-Confeção de artigos do vestuário e acessórios	07	12,72%
15-Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados	01	1,81%
16-Fabricação de produtos de madeira	04	7,27%
20-Fabricação de produtos químicos	02	3,63%
21-Fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos	02	3,63%
22-Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	01	1,81%
23-Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	06	10,9%
25-Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	07	12,72%
26-Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	01	1,81%
27-Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	01	1,81%
28-Fabricação de máquinas e equipamentos	04	7,27%
29-Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias	01	1,81%
31-Fabricação de móveis	07	12,72%
32-Fabricação de produtos diversos	01	1,81%
45-Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	01	1,81%
47-Comércio varejista	02	3,63%
74-Outras atividades profissionais, científicas e técnicas	01	1,81%
Total	55	100%

Fonte: Base de dados, UPF Tec, 2013.

Considerando que a predominância da pesquisa se dá na indústria, pode ser feita a correlação de que os investimentos em treinamento e capacitação associam-se ao aumento da lucratividade e competitividade, uma vez que as empresas reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipe e círculos de qualidade desde que esses aspectos estejam em sintonia com a educação do trabalhador. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 340). Nesse sentido a qualidade dos produtos oferecidos no mercado estará ligada ao desempenho dos trabalhadores no ambiente de trabalho com o intuito de minimizar impactos e desajustes contribuindo para o desenvolvimento efetivo das atividades industriais e com o posicionamento estratégico almejado pela empresa.

O número de trabalhadores das empresas pesquisadas reflete a dimensão das referidas, uma vez que a maioria, 81,82%, são de empresas com até 20 trabalhadores o que caracteriza MPEs, de acordo com critério do SEBRAE, expostos na Tabela 1. A Tabela 4 apresenta o porte das empresas pesquisadas, conforme número de trabalhadores.

Tabela 04 – Número de colaboradores

Número de colaboradores	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Até 20 colaboradores	45	81,82%
20 – 50 colaboradores	08	14,54%
Acima de 50 colaboradores	02	3,64%
Total	55	100%

Fonte: Base de dados, UPF Tec, 2013.

Empresas com tais características possuem maior controle sobre as ações gerenciais como no que tange a decisão de investimento em capacitação profissional e avaliação de desempenho dos trabalhadores. Nascimento (2013) evidencia a facilidade que as empresas menores possuem na hora das decisões estratégicas que envolvem os trabalhadores.

4.2 Capacitação profissional e avaliação de desempenho: Discussão dos resultados

A pesquisa ao banco de dados do projeto de extensão produtiva e inovação (UPFTec, 2013) permite inferir que a maioria das empresas pesquisadas não oferecem capacitação para as equipes. O mesmo ocorre com relação a avaliação de desempenho onde não há indicadores como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 05 – Dimensões analisadas

Dimensões analisadas	Sim		Não		Total	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
A equipe de compradores recebeu alguma capacitação sobre temas da área nos últimos 12 meses?	5	10%	50	90%	55	100%
A equipe de estoquistas recebeu alguma capacitação sobre temas da área nos últimos 12 meses?	4	8%	51	92%	55	100%
A equipe de vendas recebeu alguma capacitação sobre temas da área nos últimos 12 meses?	12	22%	43	78%	55	100%
Existem indicadores para acompanhar o desempenho da equipe de compras (horas extras, custos, comissão, etc.) se sim, verificar desempenho	9	16%	46	84%	55	100%

Fonte: Base de dados, UPF Tec, 2013.

Percebe-se que apenas um número reduzido das empresas estudadas utiliza algum tipo de capacitação de suas equipes. Esse número varia de 4 empresas que ofereceram algum tipo de capacitação para equipe de estoquistas, aumentando para 5 quando se trata de equipe de compradores, sendo que 12 organizações disseram oferecer capacitação aos trabalhadores de vendas. Esse número é bastante reduzido, mesmo tratando-se de MPEs, levando-se em consideração que a organização é reflexo da qualidade das pessoas que nesta atuam. A ausência de capacitação pode interferir no ânimo dos colaboradores, na decisão destes em continuar na empresa e, consequentemente, na qualidade dos relacionamentos estabelecidos por essas empresas com seu público externo, em especial clientes e fornecedores.

Do mesmo modo, a inexistência de indicadores de desempenho demonstra que as equipes envolvidas desconhecem o resultado da sua performance ocasionando em insegurança, além de rotatividade alta, comum a organizações pequenas ou em processo

de reestruturação. De acordo com dados do Ministério do Trabalho os empregos oriundos das MPEs do Rio Grande do Sul representam 55% de todos os empregos formais do Estado o que reforça a necessidade em manter uma equipe coesa e capacitada (2013 apud MATOS, 2013, s/p).

4.3 Indicação de modelos voltados à capacitação profissional e a avaliação do desempenho

A contribuição científica do estudo remete à indicação de ferramentas de capacitação profissional e para a o diagnóstico do desempenho profissional. Sugere-se como ferramenta adequada à capacitação profissional em MPEs os métodos e as etapas preconizadas na a NBR ISSO 10015 (ABNT, 2001, p. 2), que trata do T&D, uma vez que a proposição da norma enfatizar “a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz.” Assim a produção de conhecimento pelas equipes, no interior das organizações, torna-se o diferencial que pode transformá-las em empresas mais competitivas, bem como pode torná-las ambientes mais atraentes para os funcionários.

Assim como o desempenho profissional dos indivíduos pertencentes às organizações pesquisadas devem possibilitar o *feedback* de maneira correta uma vez que as empresas são de pequeno porte onde o gestor também é o proprietário. Considerando a realidade das mesmas e características como o número de trabalhadores são indicados os modelos de avaliação de mão única, onde o gestor realiza unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado fazendo com que haja uma natural inclinação ao reforço dos pontos fortes e o ajuste dos pontos fracos; e o modelo de avaliação bilateral onde o chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho e promovem as melhorias de forma transparente e direta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo central analisar a capacitação das equipes e a utilização da indicadores de desempenho. Após identificação do perfil das empresas estudadas, evidenciou-se o pouco investimento nessas práticas de gestão de pessoas.

Destaca-se que questões relacionadas a estratégia de gestão de pessoas deveriam ser trabalhadas também pelas MPEs, pois a representatividade dessas é de extrema importância. Ressalta-se tal importância uma vez que nos oito primeiros meses de 2013 foram abertas no Rio Grande do Sul quase 74.000 MPEs, cerca de 9.200 por mês, a maior média mensal desde 2011 (MATOS, 2013, s/p). Diante deste panorama, as organizações privadas, especialmente aquelas de porte menor, possuem deficiências em seus processos gerenciais os quais ocasionam resultados insatisfatórios e impedem o desenvolvimento sustentado.

Portanto a utilização de ferramentas que possibilitem a capacitação profissional e a avaliação do desempenho das equipes poderá propiciar um maior desenvolvimento humano, assim como um melhor posicionamento competitivo dessas empresas no mercado em que atuam.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D, *et al.* **Proposta de um Plano de Capacitação para Micro e Pequenos Empresários.** Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2012. Disponível em: www.enegepe.org.br

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 10015.** Disponível em: <http://www.planningconsultoria.com/resources/nbr%20iso%2010015%20-%202001%20-%20diretrizes%20para%20treinamento%5b1%5d.pdf>. Acesso em: 10 set/2013.

BITENCOURT, C. et. al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, Hugo; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de competências e Gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?** RAE, Revista de Administração de Empresas. Volume 41, n. 1, p. 08-15. São Paulo: 2001.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2012.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. ver. e at. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008. 5. reimpressão.

FERREIRA, André et al. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte.** Disponível em: www.aedb.br/seget/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf. Aceso em: 03 out. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

HAIR JR., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo. Saraiva, 2005.

LIMA, Antonio Almerico Biondi; LOPES, Fernando Augusto Moreira. **Construindo Diálogos Sociais Diálogo social e qualificação profissional: experiências e propostas. Volume 1.** 2005. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Disponível em:

http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BD4E6374B5948/dialogos_sociais.pdf. Acesso em: 03 out. 2013.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MATOS, Eduardo. **Cresce abertura de micro e pequenas empresas no estado**. Disponível em: <http://gaucha.clicrbs.com.br/rs/noticia-aberta/cresce-abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-no-estado-22480.html>. Acesso em: 05/out/2013.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOZZATO, A.R.; BITENCOURT, C.C.; HEXSEL, A. E. Estratégias organizacionais bem-sucedidas e estratégias em gestão de pessoas: desenvolvendo competências em busca de diferencial competitivo. **REA – Revista de Estudos de Administração**, a. 10, n.19, p.145-170, Jul./Dez. 2009.

NASCIMENTO, Marcos. O exemplo das menores: pequenas e médias empresas aperfeiçoam gestão de pessoas para reter talentos. **Revista Melhor em Gestão de Pessoas - Segmento**, v. 31, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SCHRÖEDER, Christine da Silva et al. **Sistemas de treinamento corporativo virtual**: definindo critérios e indicadores de avaliação. **REAd**. Edição 43 Vol. 11 No. 1, jan-fev 2005. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19915/000461925.pdf?sequence=1>. Acesso em: 29 set. 2013.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TACHIZAWA, T.; et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.